

ISSN 2307-5740

Науковий журнал

# **ВІСНИК**

**Хмельницького  
національного  
університету**

---

**Економічні науки**

---

**2017, № 2, Том 2**

---

Scientific journal

**HERALD**

**of Khmelnytskyi National University**

---

**Economic sciences**

---

**2017, Issue 2, Part 2**

**Хмельницький 2017**

# ВІСНИК

## Хмельницького національного університету

Затверджений як фахове видання

Постановою президії ВАК України від 12.05.2015 № 528

(<http://old.mon.gov.ua/ua/activity/563/perelik-naukovikh-fakhovikh-vidan/6797/>)

*Засновано в липні 1997 р.*

*Виходить 6 разів на рік*

---

### Хмельницький, 2017, № 2, Т. 2 (246)

---

**Засновник і видавець: Хмельницький національний університет**

**(до 2005 р. — Технологічний університет Поділля, м. Хмельницький)**

Наукова бібліотека України ім. В.І. Вернадського [http://nbuv.gov.ua/j-tit/Vchnu\\_ekon](http://nbuv.gov.ua/j-tit/Vchnu_ekon)

Журнал включено до наукометричних баз:

**Index Copernicus** <http://jml2012.indexcopernicus.com/i++i++p4539,3.html>

**Google Scholar** <http://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=nDupjDAAAAAJ>

**РИНЦ** [http://elibrary.ru/title\\_about.asp?id=37652](http://elibrary.ru/title_about.asp?id=37652)

**Головний редактор**

**Скиба М. Є.**, д. т. н., професор, заслужений працівник народної освіти України, член-кореспондент Національної академії педагогічних наук України, ректор Хмельницького національного університету

**Заступник головного редактора.**

**Войнаренко М. П.**, д. е. н., професор, заслужений діяч науки і техніки України,

**Голова редакційної колегії**

член-кореспондент Національної академії наук України,

**серії «Економічні науки»**

проректор з науково-педагогічної та наукової роботи,

перший проректор Хмельницького національного університету

**Відповідальний секретар**

**Гуляєва В. О.**, завідувач відділом інтелектуальної власності і трансферу технологій Хмельницького національного університету

#### Члени редколегії серії «Економічні науки»

Войнаренко М. П., д. е. н., Альохін О.Б., д. е. н.; Асаул А.М., д. е. н. (Російська Федерація); Благун І.С., д. е. н.; Бондаренко М.І., к. е. н.; Ведерніков М.Д., д. е. н.; Вишковська Зофія, д. е. н. (Польща); Гесць В.М., д. е. н.; Григоров П.М., д. е. н.; Дудко В.М., д. е. н. (Російська Федерація); Завгородня Т.П., д. е. н.; Йохна М.А., к. т. н.; Ковальчук С.В., д. е. н.; Кругляк Б.С., д. е. н.; Кулинич О.І., д. е. н.; Лук'янова В.В., д. е. н.; Любохинець Л.С., к. е. н.; Мікула Н.А., д. е. н.; Микитенко В.В., д. е. н.; Нижник В.М., д. е. н.; Орлов О.О., д. е. н.; Стадник В.В., д. е. н.; Тельнов А.С., д. е. н.; Ткаченко І.С., д. е. н.; Троціковскі Тадеуш, к. е. н. (Польща); Тюріна Н.М., к. е. н.; Савіна Г.Г., д. е. н.; Семикіна М.В., д. е. н.; Скоробогата Л.В., к. е. н.; Філіппова С.В., д. е. н.; Хрущ Н.А., д. е. н.; Церуйова Тетяна, д. е. н. (Словакія); Чорна Л.О., д. е. н.

**Відповідальний за випуск: к. е. н. Тюріна Н. М.**

**Технічний редактор** д. т. н. Романюк В. В.

**Редактор-коректор** Броженко В. О.

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Хмельницького національного університету,  
протокол № 11 від 30.03.2017

**Адреса  
редакції:**

**Україна, 29016,  
м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11,  
Хмельницький національний університет  
редакція журналу "Вісник Хмельницького національного університету"  
(03822) 2-51-08**



**e-mail:**

**visnyk\_khnu@rambler.ru**

**web:**

**<http://journals.khnu.km.ua/vestnik>  
<http://vestnik.ho.com.ua>  
[http://lib.khnu.km.ua/visnyk\\_tup.htm](http://lib.khnu.km.ua/visnyk_tup.htm)**

Зареєстровано Міністерством України у справах преси та інформації.  
Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
Серія КВ № 9721 від 29 березня 2005 року (перереєстрація)

© Хмельницький національний університет, 2017

© Редакція журналу "Вісник Хмельницького національного університету", 2017

---

**СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ Й ПРАКТИКИ**

<b>ЙОХНА М. А.</b> КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ЕВОЛЮЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ .....	7
<b>ТЮРІНА Н. М., КАРВАЦКА Н. С., НАЗАРЧУК Т. В.</b> КРИЗИ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ: ПРИЧИНИ, НАСЛІДКИ, ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ .....	
<b>ДИХА М. В.</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ: ЕВОЛЮЦІЙНИЙ АСПЕКТ І СУЧАСНІ РЕАЛІЇ .....	
<b>ДУБНИЦЬКИЙ В. І., ФЕДУЛОВА С. О., ВАСИЛЮК О. В.</b> СОЦІАЛЬНА ІНФРАСТРУКТУРА В УМОВАХ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ .....	
<b>ОРЛОВ О. О., РЯСНИХ Є. Г.</b> ДВА НАПРЯМИ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА НОВУ ПРОДУКЦІЮ .....	
<b>ТЯЖКОРОБ І. В.</b> ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ТА ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМКІВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ .....	
<b>ШУЛЬГА О. А.</b> СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНИХ І СОЦІАЛЬНИХ СУПЕРЕЧНОСТЕЙ АГРАРНОГО СЕКТОРУ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ .....	
<b>БАКСАЛОВА О. М., ШЕЛЕСТ Є. О.</b> ОСОБЛИВОСТІ РЕГУЛЮВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УМОВАХ РИНКОВОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ .....	
<b>ДАНИЛІНА С. О.</b> РИНОК ПОХІДНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ .....	
<b>МАРУХЛЕНКО О. В.</b> МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ: СУТНІСНИЙ АСПЕКТ .....	
<b>НОВІКОВА О. С., ТИМЧУР Н. О.</b> КОНТРОЛЬ ЗА КОНЦЕНТРАЦІЄЮ ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМКІВ РЕГУЛЮВАННЯ МОНОПОЛЬНОГО СТАНОВИЩА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ .....	
<b>АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЗА УМОВ АДМІНІСТРАТИВНОЇ РЕФОРМИ</b>	
<b>СИТНИК Л. С.</b> ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ПРОБЛЕМИ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ .....	
<b>БУХОВЕЦ Т. В., РУСАК И. Н.</b> УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ И ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ В КОНТЕКСТЕ АДМИНИСТРАТИВНОЙ РЕФОРМЫ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ .....	
<b>ОЛУЙКО В. М., ПРИМУШ Р. Б.</b> МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ОСОБИСТОСТІ .....	
<b>ЛУР'Є К. В.</b> ВПЛИВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДНИХ ВІДНОСИН НА РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК .....	

---

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

**НАЗАРОВА Г. В., СТЕПАНОВА Е. Р.**  
СОЦІАЛЬНІ НОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ .....

**ВОЙНАРЕНКО М. П., МИКОЛЮК О. А.**  
АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ ЕНЕРГЕТИЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА .....

**НАЗАРЧУК Т. В., ТЮРІНА Н. М., КАРВАЦКА Н. С.**  
ВІТЧИЗНЯНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ: ОСНОВНІ ДЕТЕРМІНАНТИ, ПРОБЛЕМИ ТА  
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ .....

**ШЕРШНЬОВА З. Є.**  
КОМПЛЕКСНІ СТРАТЕГІЇ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНИХ КОРПОРАТИВНИХ  
СТРУКТУР .....

**МАМЕДОВ ФИЗУЛИ АЗИЗ ОГЛЫ, ТАГИЕВ АДІЛЬ АРИФ ОГЛЫ,  
АЛИЕВ МАТЛАБ ОКТАЙ ОГЛЫ**  
СИСТЕМА ЦЕЛЕЙ И УСЛОВИЙ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ  
ТЕКСТИЛЬНОЙ И ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ .....

**ЗАМАЗІЙ О. В.**  
СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ: СИСТЕМНЕ УЯВЛЕННЯ ПРО СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ .....

**БУТЕНКО Н. Ю.**  
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЦІЛЬОВОЇ МОДЕЛІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ  
ЗНАННЯМИ У КОРПОРАЦІЯХ .....

**КУЧМЕНКО В. О., РУДЗЕЙ І. Ю.**  
ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ .....

**САЛЬКОВА І. Ю.**  
ЯКІСТЬ ЯК НЕОБХІДНА ПЕРЕДУМОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ  
ПТАХОПРОДУКТОВОГО ПІДКОМПЛЕКСУ .....

**ХМУРОВА В. В., ГРАЩЕНКО І. С.**  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН .....

**БАБІЙ І. В.**  
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЛАСТЕРІВ В УКРАЇНІ .....

**СТЕПАНЮК Н. С.**  
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО  
ПІДПРИЄМСТВА .....

**МАМЕДОВ С. Г.**  
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ БАНКІВ .....

## УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ

**НЕСТОРИШЕН І. В., БЕРЕЖНЮК І. Г., НАГОРІЧНА О. С.**  
ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ МИТНОЇ ПРОЦЕДУРИ ПЕРЕРОБКИ НА МИТНІЙ  
ТЕРИТОРІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ ДАВАЛЬНИЦЬКОЇ СИРОВИНИ .....

**ТЮРІНА Н. М., КАРВАЦКА Н. С., НАЗАРЧУК Т. В.**  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНИ: ОЦІНКА СТАНУ, ПРОБЛЕМИ ТА ЧИННИКИ  
ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК .....

**ШЕЛЕСТ Є. О., БАБІЙ І. В., БАКСАЛОВА О. М.**  
ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ  
РИНКУ ТЕХНОЛОГІЙ .....



**БАБІЙ І. В., ШЕЛЕСТ Є. О.**

ПРЯМІ ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ФАКТОР АКТИВІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....

**ІННОВАЦІЙНІ ТА ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ.  
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА**

**КАМІЇНСКА А.**

DILEMMAS OF INNOVATIVENESS MEASUREMENT OF COMPANIES .....

**КАПІНОС Г. І.**

НОРМУВАННЯ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРИ ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....

**ЛАРІОНОВА К. Л., ДОНЧЕНКО Т. В.**

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ .....

**ЛОПАТОВСЬКИЙ В. Г.**

ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕВІРКИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ МІЖ ПОКАЗНИКАМИ ФОРМ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ .....

**ГОНЧАРУК А. М.**

ОРГАНІЗАЦІЙНА СИСТЕМА ЛОГІСТИЧНОЇ ПІДТРИМКИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ НОВОГО ТОВАРУ .....

**ГРАБОВСЬКА І. В.**

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ .....

**ТОМАШЕВСЬКА М. В.**

ПРОБЛЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В БУДІВНИЦТВІ .....

**КРИМЧАК Л. А., ГАВЛОВСЬКА Н. І.**

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА .....

**ВАХЛАКОВА В. В.**

КОНТЕКСТУАЛЬНЕ ПОЛЕ ОЦІНЮВАННЯ В ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕКОЛОГІЇ МІКРОРІВНЯ .....

**ГНАТІВ О. А.**

ПОСИЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНО-СТРУКТУРНИХ СКЛАДОВИХ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА .....

**ЗЛОТЕНКО О. Б.**

ІДЕНТИФІКАЦІЯ НЕБЕЗПЕК, ЗАГРОЗ ТА РИЗИКІВ У ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....

**МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ  
В ЕКОНОМІЦІ ТА МЕНЕДЖМЕНТІ**

**ЛУК'ЯНОВА В. В.**

ДУАЛІЗМ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ В ЕКОНОМІЧНИХ ЯВИЩАХ .....

**ГРИГОРУК П. М.**

НЕЧІТКА ОПТИМІЗАЦІЯ В ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ .....

**ГЕЙДАРОВА О. В., ПАЮК В. П.**

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МОДЕЛЮВАННІ ПРОЦЕСІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....

---

<b>ШАХОВАЛОВА Є. О.</b> МОДЕЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	
--	--

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ  
І ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗЕЙ: УПРАВЛІНСЬКИЙ, ЕКОНОМІЧНИЙ,  
ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ТА КАДРОВИЙ АСПЕКТИ**

<b>СОКИРНИК І. В.</b> СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ .....	
--	--

<b>ПОГОРЕЛОВ Ю. С., БІЛОУСОВА А. Ю.</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ .....	
--	--

<b>КЛОЧКОВСЬКА В. О., КЛОЧКОВСЬКИЙ О. В.</b> ЗЕЛЕНИЙ ТУРИЗМ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГО НАСЕЛЕННЯ .....	
--	--

<b>РОМАНІВ А. С., РОМАНІВ О. Я.</b> СУЧАСНІ МОДИФІКАЦІЇ МОДЕЛІ МАРКЕТИНГ-МІКС ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ У ТУРИЗМІ .....	
--	--

<b>ДАВИДОВА О. А.</b> СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ .....	
--	--

<b>ДЕКАЛЮК О. В.</b> МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ .....	
--	--

<b>ЛУК'ЯНЕНКО Г. І.</b> ПРОБЛЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ .....	
--	--

<b>МИКОЛЮК О. А.</b> СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ РЕКРЕАЦІЙНОЇ ПОСЛУГИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА .....	
--	--

<b>ТОМАЛЯ Т. С.</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ .....	
--	--

<b>ШИКІНА О. В.</b> ІНДЕКС ТУРИСТИЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЯК ПОКАЗНИК ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ .....	
---	--

<b>САВЧЕНКО О. В.</b> CRM-СИСТЕМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПОГЛЯДИ НА ОЦІНКУ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ .....	
---	--

<b>СОКОЛЮК Г. О.</b> РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....	
---	--

<b>ПРИЛЕПА Н. В.</b> ОСОБЛИВОСТІ КЕЙТЕРИНГУ ЯК НОВОГО НАПРЯМУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ .....	
---	--

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ Й ПРАКТИКИ

УДК 658.001

ЙОХНА М. А.

Хмельницький національний університет

### КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ЕВОЛЮЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

*Представлена концептуальна економіко-математична модель, що дає змогу відображати і прогнозувати еволюцію конкуруючих суб'єктів господарської діяльності за певних інституційних і ресурсних обмежень, на які ці суб'єкти можуть тією чи іншою мірою впливати.*

*Ключові слова: конкуренція, еволюція, інституції, ресурси, моделювання, суб'єкти господарювання.*

YOKHNA M. A.

Khmelnitsky National University

### CONCEPTUAL MODEL OF BUSINESS ENTITIES EVOLUTION IN COMPETITION ENVIRONMENT

*The conceptual mathematical and economic model, that enables displaying and predicting the evolution of business entities in the process of their competition for markets and resources, is performed. The dependence of business entities' market opportunities on resource and institutional constraints is demonstrated. It is shown how enterprises' market opportunities can grow in the result of their joint efforts, aimed at changing the institutional characteristics of economic environment and increasing the resources' usage efficiency.*

*Key words: competition, evolution, institutions, resources, modelling, business entities.*

#### Вступ

За умов розвитку глобалізаційних процесів для усіх суб'єктів господарської діяльності все актуальнішою стає проблема забезпечення своєї життєздатності, вирішення якої можливе лише в разі досягнення і підтримання високої конкурентоспроможності. Це потребує передусім усебічного дослідження конкуренції як економічного явища, її інституційної основи, а також формування концепції, методології та інструментарію управління конкурентоспроможністю. Тому у працях представників різних наукових течій та шкіл управління питанням конкурентоспроможності приділялось і приділяється так багато уваги, починаючи від формування М. Портером [15] теоретичних основ вибору конкурентних стратегій і їх інтерпретації для стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств у роботах І. Ансоффа [2], Ф. Котлера [7], Ж.-Ж. Ламбена [9], виведення загальних закономірностей конкурентоспроможності економічних систем (роботи І. Кірцнера [6], Л. Піддубної [14], Дж. Робінсона [17], Н. Тарнавської [19], Р. Фатхуддінова [20] та ін., в тому числі на міжнародному рівні (М. Гельвановський [5], Д. Депперу і Д. Сератто [21], Г. Олехнович [12] та ін.) і завершуючи розробкою різного роду прикладних рекомендацій управлінського, організаційно-методичного чи галузевого характеру, що представлені у працях О. Альохіна [1], М. Войнаренка [3] А. Воронкової [4], О. Кузьміна [8], В. Нижника [11], В. Орлової [13], Стадник [18], Н. Тарнавської [19] та ін., які адаптували і розвивали зарубіжний досвід для умов перехідної економіки.

Проте науковцями до сьогодні не запропоновано комплексного підходу до моделювання еволюції конкуруючих суб'єктів господарювання за умов інституційних і ресурсних обмежень. Зважаючи на це й була обрана тема і сформульована мета дослідження, результати якого викладені у статті.

Метою дослідження стала розробка концептуальної моделі, що давала б змогу відображати і передбачати еволюцію конкуруючих суб'єктів господарювання за певних інституційних і ресурсних обмежень, на які ці суб'єкти можуть тією чи іншою мірою впливати.

#### Виклад основного матеріалу

У більшості досліджень, що стосуються підвищення ефективності функціонування економічних організацій, основна увага звертається на вдосконалення систем управління, організації виробництва та праці, маркетингу, покращання використання ресурсів, упровадження і розвиток технологій тощо. Все це пов'язується з інвестиціями у зміни внутрішніх параметрів і, частково, зовнішнього оточення організації у рамках існуючих інституційних обмежень. Але таке спрямування максимізаційних зусиль не безальтернативне, більше того, воно не завжди найкраще. За певних умов вигіднішим для організації є виділення ресурсів на зміну самих інституційних обмежень.

За незначних змін відносних цін виробничих факторів економічні агенти (зокрема, керівники підприємств) можуть не бачити сенсу у виділенні ресурсів на інституційні зміни, оскільки залишається багато можливостей вирішення нових проблем шляхом перегляду договірних відносин у межах існуючих правил. Тобто, з погляду інтересів основної маси економічних гравців, має місце інституційна рівновага. Д. Норт пояснює інституційну рівновагу як таку ситуацію у середовищі господарювання, коли «за умов заданої

міцності позицій гравців у відстоюванні своїх інтересів та сукупності договірних трансакцій, що становлять загальний економічний обмін, жоден з гравців не вважатиме вигідним виділяти ресурси на переформулювання угод. Така ситуація не означає, що всі задоволені існуючими правилами і контрактами, а лише те, що відносні витрати і вигоди, пов'язані зі зміною правил гри між договірними сторонами, не можуть її виправдати. Існуючі інституційні обмеження визначили і створили рівновагу» [10, с. 110]. А це означає, що правила економічної поведінки починають переглядатися лише тому, що вони стають на перешкоді реалізації чиїхось приватних інтересів.

За інституційні зміни активно беруться ще й тоді, коли шляхом технічних, технологічних, виробничих та організаційних удосконалень зберігати чи підвищувати доходи стає неможливо. В ідеальному випадку має йти одночасний рух в обох напрямках, а рішення щодо співвідношення інвестицій у ті чи інші зміни повинно прийматися на основі порівняння пов'язаних з ними граничних вигод і граничних витрат. Це співвідношення, крім усього іншого, залежить ще й від того, наскільки досконалим є механізм інституційних змін, і наскільки дорого вони обходяться економічним та політичним агентам.

Очевидно, що окремому економічному агенту важко вплинути на співвідношення тих характеристик інституційного середовища, в яких він здійснює економічну діяльність і які він вважає для себе занадто жорсткими. Таких агентів має бути достатньо для утворення критичної маси тих, що здатні організувати впливову групу з особливими інтересами. У цьому контексті важливу роль відіграють фінансово-промислові групи, політичні партії, асоціації та громадські організації, за допомогою яких можна об'єднувати і координувати зусилля окремих фірм, організацій та індивідів, які спрямовані на інституційні зміни, а також концентрувати необхідні для цього фінансові, інтелектуальні, організаційно-адміністративні, інформаційні та медійні ресурси.

Саме організації та їхні лідери, прагнучи максимізувати результати своєї діяльності та здобути міцніші позиції у відстоюванні власних інтересів, і стають основними рушійними силами інституційних змін.

Зміни інституцій відбуваються зазвичай у режимі конкурентної боротьби багатьох зацікавлених суб'єктів з різними інтересами.

Для кращого розуміння закономірностей процесів інституційних змін пропонується концептуальна модель еволюції економічних агентів у конкурентній боротьбі за ринки і ресурси. Відправною точкою при розробці такої моделі обрано логістичне рівняння, наведене нобелівським лауреатом І. Пригожиним у книзі «Порядок із хаосу» [16, с. 252]. Воно використовується в екології і описує, як еволюціонує популяція з урахуванням народжуваності, смертності і кількості доступних для неї ресурсів. Це рівняння можна подати у вигляді:

$$\frac{dN}{dt} = rN(K - N) - mN, \quad (1)$$

де  $N$  – вихідне значення чисельності популяції;  $r$  і  $m$  – константи, які характеризують народжуваність і смертність;  $K$  – максимальна здатність навколишнього середовища до забезпечення чисельності популяції.

За будь-якого початкового значення чисельності  $N$  система з часом виходить на стаціонарне значення  $N = K - m/r$ , що залежить від різниці між максимальною здатністю навколишнього середовища забезпечувати чисельність популяції і співвідношенням констант смертності та народжуваності.

Логістичне рівняння можна представити і в дискретному вигляді, що дозволяє порівнювати стан популяції через задані інтервали часу:

$$N_{t+1} = N_t \left( 1 + r \cdot \left( 1 - \frac{N_t}{K_t} \right) \right), \quad (2)$$

де  $N_t$  і  $N_{t+1}$  – чисельність популяції з інтервалом у період  $t$  (параметром  $m$ , який враховує смертність, у даному випадку нехтують).

Оскільки конкуренцію за ресурси для виживання можна розглядати не лише стосовно еволюції живої природи, а й стосовно поведінки учасників економічного обміну, то видається правомірним дане логістичне рівняння застосувати і при моделюванні розвитку господарюючих суб'єктів в певному інституційному і ресурсному середовищі, тобто за певних інституційних і ресурсних обмежень. У даному випадку в якості параметра  $N_t$  може виступати показник, який характеризує рівень розвитку суб'єкта у період  $t$  (наприклад, обсяг експортних поставок), а в якості параметра  $K_t$  – наявні інституційні обмеження (наприклад, обсяг експортної квоти). Параметр  $r$  в даному випадку характеризує рівень інтенсивності, з якою суб'єкт господарювання здатний забезпечувати зростання параметра  $N_t$ .

При умовних значеннях параметрів  $N_1 = 500$ ,  $r = 1,1$  і  $K = 5000$  крива, що характеризує динаміку розвитку суб'єкта господарювання за сталих інституційних обмежень має такий вигляд (рис. 1).

На основі наведеної вище моделі (1) побудовано концептуальну модель, що дає змогу відобразити і передбачити еволюцію конкуруючих суб'єктів господарювання в умовах інституційних і ресурсних обмежень. Вона відрізняється від вихідної наступним:

1. Замість однієї в модель введено декілька взаємозалежних конкуруючих популяцій (підприємств, суб'єктів господарювання, які виступають учасниками конкурентної боротьби за ринки і ресурси).

2. Передбачена можливість відображення впливу кожного суб'єкта господарювання на інституційні обмеження, що стримують його розвиток, тобто зміни цих обмежень у власних інтересах. Модель дає змогу відобразити інтенсифікацію цього впливу по мірі наближення до обмеження.

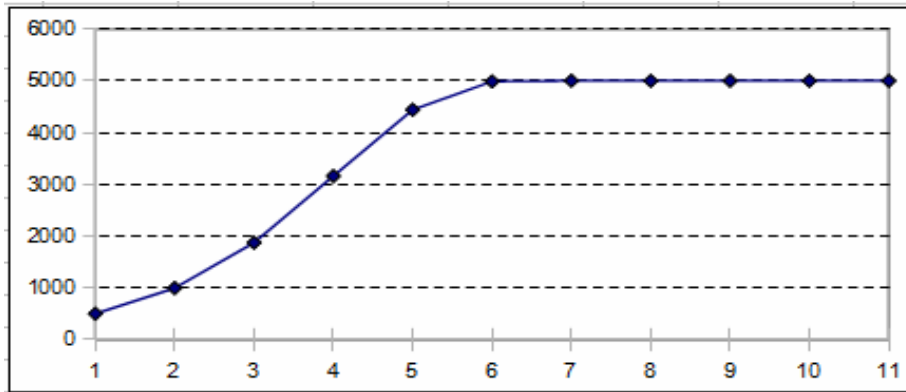


Рис. 1. Крива, що характеризує динаміку розвитку суб'єкта господарювання за сталих інституційних обмежень

Математичну модель поведінки конкуруючих суб'єктів подамо у вигляді сукупності залежностей:

$$\left\{ \begin{array}{l} C_{t+1} = C_t \left( 1 + r_c \cdot \left( 1 - \frac{N_t}{K_t} \right) \right), \\ D_{t+1} = D_t \left( 1 + r_d \cdot \left( 1 - \frac{N_t}{L_t} \right) \right), \\ F_{t+1} = F_t \left( 1 + r_f \cdot \left( 1 - \frac{N_t}{M_t} \right) \right), \\ N_t = C_t + D_t + F_t, \\ K_{t+1} = K_t \left( 1 + p_c \cdot \left( 1 - \frac{K_t}{C_t} \right) \right)^{s_c}, \\ L_{t+1} = L_t \left( 1 + p_d \cdot \frac{1}{L_t / D_t} \right)^{s_d}, \\ M_{t+1} = M_t \left( 1 + p_f \cdot \frac{1}{M_t / F_t} \right)^{s_f}. \end{array} \right. \quad (3)$$

Умовні позначення:  $C$  - показник, що характеризує рівень розвитку суб'єкта  $c$ ;  $D$  - показник, що характеризує рівень розвитку суб'єкта  $d$ ;  $F$  - показник, що характеризує рівень розвитку суб'єкта  $f$ ;  $K$  - показник, що визначає максимально можливий рівень розвитку суб'єкта  $c$  (залежить від обмежуючих факторів, ефективності використання обмеженого ресурсу, інституційних та організаційних умов тощо);  $L$  - показник, що визначає максимально можливий рівень розвитку суб'єкта  $d$ ;  $M$  - показник, що визначає максимально можливий рівень розвитку суб'єкта  $f$ ;  $N$  - показник, що характеризує сумарний рівень розвитку суб'єктів  $c, d$  і  $f$ ;  $r_c$  - коефіцієнт, що визначає максимальну здатність до зростання параметра  $C$  (темп зростання);  $r_d$  - коефіцієнт, що визначає максимальну здатність до зростання параметра  $D$ ;  $r_f$  - коефіцієнт, що визначає максимальну здатність до зростання параметра  $F$ ;  $p_c$  - коефіцієнт, що визначає ступінь впливу параметра  $C$  на параметр  $K$ ;  $p_d$  - коефіцієнт, що визначає ступінь впливу параметра  $D$  на параметр  $L$ ;  $p_f$  - коефіцієнт, що визначає ступінь впливу параметра  $F$  на параметр  $M$ ;  $s_c$  - показник, що визначає ступінь зростання впливу параметра  $C$  на параметр  $K$  по мірі зближення їх значень;  $s_d$  - показник, що визначає ступінь зростання впливу параметра  $D$  на параметр  $L$  по мірі зближення їх значень;  $s_f$  - показник, що визначає ступінь зростання впливу параметра  $F$  на параметр  $M$  по мірі зближення їх значень.

Розроблена модель дає змогу відобразити процеси, які відбуваються на конкурентному ринку за наявності кількох потужних гравців, які конкурують між собою за певними правилами, що були встановлені раніше та враховували їх інтереси за існуючих на той час вихідних диспозицій. Їх можлива поведінка стосовно конкурентної ситуації може описуватися різними альтернативами, основні з яких:

– конкурувати між собою, дотримуючись встановлених правил, і шукати можливості змінити структуру ресурсів для підвищення ефективності економічної діяльності і витіснення конкурента з його ніші;

– конкурувати між собою, шукаючи можливості кількісного зростання за рахунок послаблення інституційних обмежень.

Один із прикладів графічної ілюстрації еволюції суб'єктів господарювання в конкурентному середовищі представлено на рис. 2.

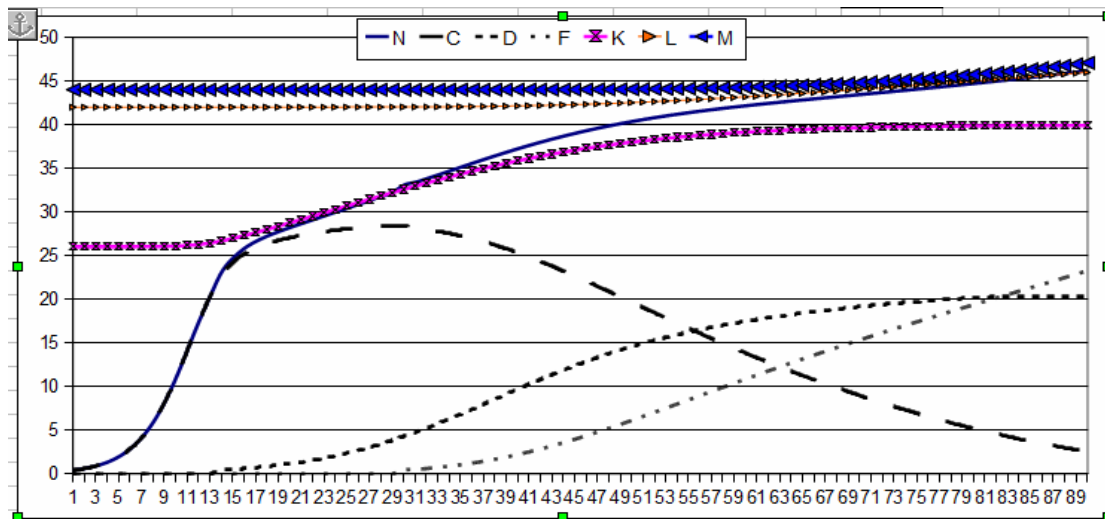


Рис. 2. Динаміка розвитку кількох конкуруючих суб'єктів господарювання з урахуванням їх впливу на зміну інституційних обмежень

### Висновки

Побудова моделі дає змогу поєднати у єдиний логічний конструкт процеси і результати конкурентної боротьби за ринки і ресурси, показавши залежність ринкових можливостей суб'єктів економічної діяльності як від ресурсних, так і від інституційних обмежень. Тим самим засобами економіко-математичного моделювання проілюстровано процеси конкуренції в глобалізованій економіці – як результат об'єднання зусиль економічних агентів з метою зміни інституційних характеристик середовища господарювання для зростання своїх ринкових можливостей; водночас показано, як можливості учасників глобального ринку можуть бути збільшені і за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів.

### Література

1. Алехин А. Б. Измерение конкурентоспособности на национальном и микроэкономическом уровнях: методологические аспекты / А. Б. Алехин // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 5, Т. 3. – С. 7–12.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Strategic Management: Classic Edition. Серия : Теория менеджмента / И. Ансофф – СПб : Питер, 2009 г. – 344 с.
3. Войнаренко М. П. Конкурентоспроможність підприємств: становлення, розвиток, стан нормативно-законодавчої бази / М. П. Войнаренко, Г. І. Рзаєв // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 4, Ч. 2, т. 2. – С. 10–14.
4. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкуренто-спроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 512 с.
5. Гельвановский М. Конкурентоспособность на микро-, мезо-, макроуровневом измерении / М. Гельвановский, В. Жуковская // Российский экономический журнал. – 2005. – № 3. – С. 67–70.
6. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / И. Кирцнер ; [пер. с англ. ; под ред. А. Н. Романова]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; [Экспресс курс. 2-е изд. ; пер. с англ. Д. Раевская ; под ред. С. Г. Божук]. – СПб : Питер, 2006. – 464 с.
8. Кузьмін О. Є. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств / О. Є. Кузьмін, Л. І. Чернобай, О. П. Романко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.10. – С. 159–166.

9. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен ; перев. с англ. ; под ред. В. Б. Колчанова. – СПб : Питер, 2007. – 800 с. – (Серия «Классика МВА»).
10. Норт Д. Институції, інституційна зміна та функціонування економіки / Д. Норт ; пер. з англ. І. Дзюб. – К. : Основи, 2000. – 198 с.
11. Нижник В. М. Механізми підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств за умов поглиблення міжнародної конкуренції / В. М. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 3, т. 3. – С. 7–12.
12. Олехнович Г. И. Конкурентные стратегии на мировых рынках : курс лекцій / Г. И. Олехнович. – М. : Издательство деловой и учебной литературы, 2005. – 256 с.
13. Орлова В. М. Конкурентні переваги: взаємозв'язок ринкових характеристик і рівнів управління / В. М. Орлова, Л. А. Гончар // Академічний огляд. – 2010. – № 2. – С. 152–159.
14. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія / Л. І. Піддубна. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 368 с.
15. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентное преимущество стран / М. Портер ; [пер. с англ. / под ред. и с предисл. В. Д. Щетинина]. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
16. Пригожин И. Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой / И. Пригожин, И. Стенгерс ; пер. с англ. Ю.А. Данилова. – М. : Прогресс, 1986. – 432 с.
17. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Дж. Робинсон ; [пер. с англ. ; вступ. статья и общ. ред. И. М. Осадчей]. – М. : Прогресс, 1986. – 473 с.
18. Стадник В. В. Особливості управління конкурентоспроможністю на різних стадіях життєвого циклу організації / В. В. Стадник, О. В. Ксенченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 2, т. 2. – С. 146–150.
19. Тарнавська Н. Розвиток теорії конкурентних переваг в умовах експансії нововведень / Н. Тарнавська // Економіка України. – 2011. – № 4. – С. 16–27.
20. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Маркетинг, 2002. – 892 с.
21. Depperu D. Analyzing International Competitiveness at the Firm Level: Concepts and Measures / D. Depperu, D. Cerrato // Working Paper. – № 32 : Dipartimento Scienze Sociali-Sezione Economia Aziendale, Universita Cattolica del Sacro Cuore, Piacenza, 2005. – P. 125–148.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н.

**КРИЗИ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ: ПРИЧИНИ, НАСЛІДКИ,  
ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ**

*Проведено аналітичне дослідження етапів розвитку економіки України, визначено проблеми та чинники впливу на ефективність цього розвитку. Проаналізовано кризи в економіці України, причини їх виникнення та наслідки. Означені шляхи подолання кризових явищ та визначені пріоритети розвитку економіки.*

*Ключові слова: економіка, економічні кризи, міжнародні рейтинги, причини криз, наслідки криз.*

TYURINA N. M., KARVATSKA N. S., NAZARCHUK T. V.  
Khmelnytsky National University

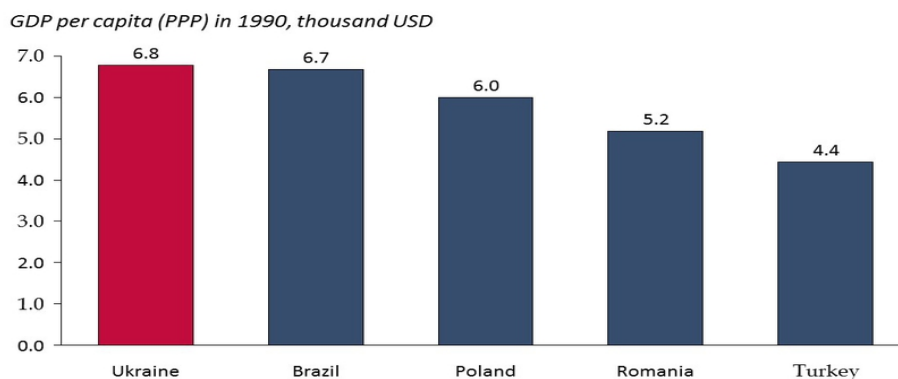
**THE CRISIS IN THE UKRAINIAN ECONOMY: REASONS, CONSEQUENCES,  
WAYS OF OVERCOMING**

*The stages of development of the economy of Ukraine were analyzed during the whole period of independence. It was found that in the economy of Ukraine there have been three economic crises. One of them is cyclical, triggered by the action of the global financial and economic crisis and two acyclic caused by internal factors. Recovery from the crisis was severe consequences for the economy. In the post-crisis period the economies grew only by extensive methods and remain energy-intensive, low productivity, poorly diversified, competitive and dependent on external sources of raw materials and energy. This is evidenced by the international rating estimation of Ukrainian economy. It was noted that the elimination of negative consequences of crisis of the economy is necessary to transform the existing model into a model of production-investment, high-tech, export-oriented economy with a simultaneous change model of management. The necessity of activating the investment activity for the effective implementation of the new economic model was justified by the priority and benefits of economic development have been identified. A new model of economy should be aimed at solving important problems - overcoming unfavourable demographic situation in the country and migration processes by ensuring effective social and demographic policy, which will be based on a solid economic basis.*

*Key words: economics, economic crisis, international ratings, the causes of crises, crisis*

**Вступ.** Більше ніж чверть століття Україна існує як незалежна, суверенна держава. Всі ці роки наша країна намагалась розвивати свою економіку. Стартовою основою цього розвитку був економічний потенціал, що мала Україна на момент розпаду СРСР. З чого ми розпочинали? За даними Світового банку у 1990 році Україна була регіональним лідером про що свідчать наведені на рис. 1 дані. У 1990 році українська економіка мала другий за величиною і найкращий за рівнем технологій промисловий потенціал в СРСР та займала 60-е місце у світі – це хороший результат, зважаючи на те, що світове співтовариство налічує близько 250 країн [6]. Враховуючи це все Україна мала усі шанси побудувати успішну незалежну країну.

As USSR collapsed Ukraine had a reasonably good starting point...



Source: World Bank

Рис. 1. Оцінка потенціалу України Світовим банком у 1990 році [1]

Як скористався топ-менеджмент країни наявними у той період перевагами? В Україні була можливість реалізувати одну із двох альтернативних моделей розвитку економіки [6]:

1. Активна – стати економічно незалежною державою з власним баченням майбутнього та системою управління, опираючись, насамперед, на власний потенціал, інтегровану і глобальну економіку та проводити експортну експансію, ґрунтуючись на порівняльних перевагах.



2. Пасивно-реактивна – розвиватись, реагуючи на внутрішні і зовнішні виклики, формуватись під впливом цих викликів, постійно «приміряючи» на себе моделі інших країн та намагаючись із них створити свою власну. Ця модель передбачала опору на зовнішню допомогу.

Вище керівництво України обрало другу модель розвитку і через 25 років, у 2016 році за версією Bloomberg (рис. 2), на жаль, наша країна увійшла до п'ятірки найбідніших економік світу. Відповідно до економічного рейтингу, який щороку складає Bloomberg, шляхом додавання рівня безробіття та інфляції в країні, Україна, хоч дещо й покращила свій результат у порівнянні з минулим роком (2-е місце у 2015 р.), але залишилася в п'ятірці найгірших економік світу із 63 країн, що підлягали оцінюванню. Гірше справи йдуть лише у Венесуелі, Аргентині, ПАР і Греції [2].

Чому так сталося і такий неефективний результат отримано? Щоб відповісти на це питання, необхідно для початку проаналізувати етапи розвитку економіки, оцінити фактори впливу на економічний розвиток країни за період з 1990–2016 рр., також дати оцінку результатам та наслідкам.

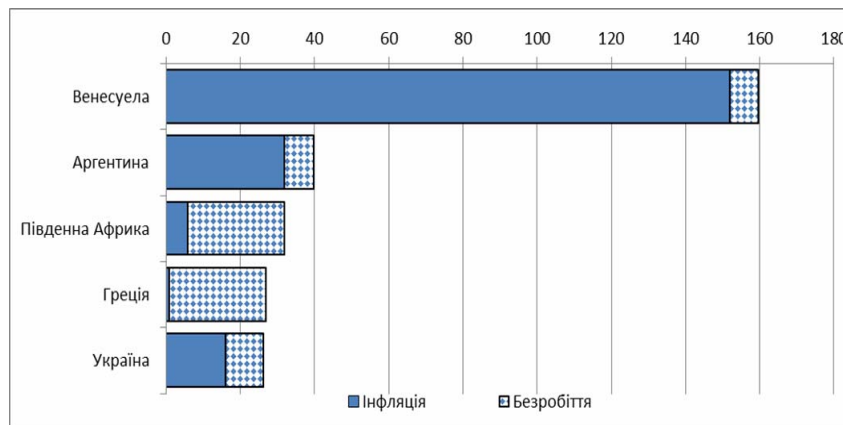


Рис. 2. Економічний Рейтинг Bloomberg У 2016 р. (Misery Index Of Inflation) (Джерело: побудовано за даними Bloomberg)

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За досліджуваний період Україна пройшла важкий шлях ринкових перетворень, подальшу інтеграцію у глобальне світове господарство, внутрішні економічні кризи та негативну дію світової фінансової кризи, поступову трансформацію громадянського суспільства. Ці перетворення потребували відповідного управління, супроводжувались дією чинників соціально-економічного, інвестиційно-фінансового та організаційно-технологічного характеру, спровокували асиметрію у відносинах власності, розподілі ресурсів. Такі масштабні зміни мали різний вплив на розвиток економіки: від довготривалих кризових періодів до коротких періодів економічного зростання. Управління в таких мінливих, кризових умовах потребувало відповідного наукового теоретичного підґрунтя.

До науковців-теоретиків та науковців, які практично займались проблемами економічного зростання в умовах кризи, можна віднести О. Алімова, О. Амошу, В. Гейца, В. Ланового, О. Усенка, В. Пензеніка, Ю. Бажала, Н. Ігнатенка, О. Савченко та інші. Незважаючи на численні дослідження різних аспектів антикризового регулювання економіки, у вітчизняній економічній науці не склався цілісний підхід до напрямів і способів подолання економічних криз, теоретичні положення науковців містять рекомендації загального характеру, які проблематично однозначно реалізовувати у конкретних практичних умовах та носять дискусійний характер і тому не знаходять достатнього практичного застосування.

**Метою статті** є проведення аналітичного дослідження етапів розвитку економіки України, визначення проблем і чинників, що впливали на ефективність цього розвитку та визначення шляхів подолання кризових явищ в економіці.

**Виклад основного матеріалу.** Для оцінювання стану економіки України нами було використано та проаналізовано дослідження, проведені найвпливовішими та найавторитетнішими вітчизняними та зарубіжними інституціями, що стосуються ефективності розвитку вітчизняної економіки, а також власні попередні дослідження [3, 4]. Коротко про розвиток економіки України можна сформулювати так.

Весь період незалежності економіка України постійно знаходилась у міжкризовому просторі, оскільки за період становлення національної економіки пройшли три економічні кризи. Підтверджує це твердження інформація, що наведена на рис. 3, де відображено динаміку зміни ВВП та промислового виробництва України з 1991 по 2016 рр. За цей короткостроковий період ми спостерігаємо три цикли розвитку економіки, кожний з яких, в свою чергу, складався з докризового періоду, власне кризи та посткризового періоду, які постійно змінювали один одного.

На діаграмі чітко видно три основні кризи в економіці країни: перша (1992–2000 рр.) – наслідки після розпаду СРСР (максимальне зниження ВВП у 1994 р – 22,9%); друга (2008-2009 рр.) – наслідки дії світової фінансової кризи (зниження ВВП на 14,8%); третя (2013–2016 рр.) – наслідки дії внутрішньої та зовнішньої політичної кризи, військових дій на Сході України (зниження ВВП на 9,9% у 2015 році). За весь

період, що аналізується, лише з 2000 по 2007 р. спостерігаємо відносно (періодичне зниження) сталий економічний розвиток економіки. Чому відносно сталий розвиток? Тому що у цей період відбулось зростання зовнішнього попиту, була сприятлива динаміка цін на метали на зовнішніх ринках і це стимулювало високу інвестиційну активність українських підприємств, яка різко сповільнилася під час кризи 2008 року. Але економічне зростання, що спостерігалось в окремі періоди, мало екстенсивний характер оскільки технічного переоснащення промислового виробництва в країні не відбувалося, ступінь зношеності основних засобів збільшився з 45% у 2001 році до 77,3% у 2013 році [4]. Основні причини виникнення криз в економіці України сформульовані нами в таблиці 1.

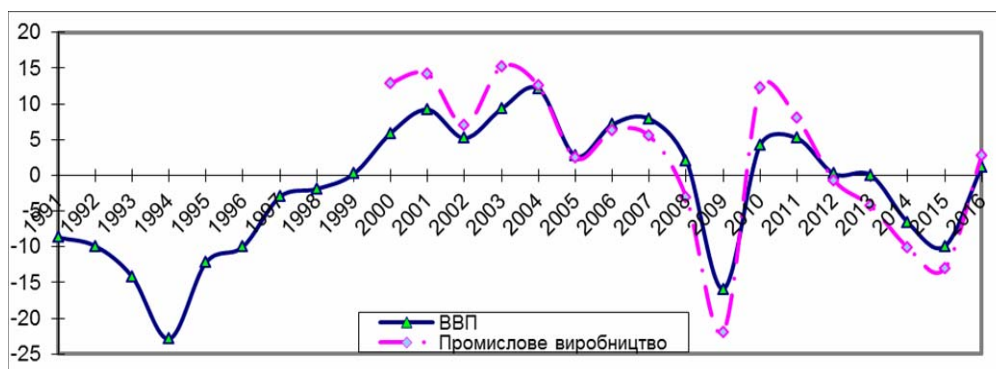


Рис. 3. Динаміка зміни ВВП та промислового виробництва України (у відсотках до попереднього року) (Джерело: побудовано за даними Держкомстату України)

Таблиця 1

**Кризи в економіці України та причини їх виникнення**

Кризи в економіці України		
Перша (1992–2000 рр.)	Друга (2007–2009 рр.)	Третя (2013–2016 рр.)
Причини виникнення криз		
<ul style="list-style-type: none"> <li>розпад СРСР та розрив господарських зв'язків;</li> <li>нерозвинута структура виробництва;</li> <li>енергетична залежність від інших країн;</li> <li>зовнішня конкуренція та посилення внутрішньої;</li> <li>низький рівень конкурентоспроможності;</li> <li>загальне падіння виробництва, криза неплатежів;</li> <li>політична нестабільність у суспільстві;</li> <li>відсутність та недосконалість законодавства;</li> <li>відсутність досвіду господарювання у ринкових умовах та неефективне управління</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>негативна дія світової фінансової кризи;</li> <li>економіка країни не конкурентоспроможна, експортоорієнтована, розвивалась завдяки низьким цінам на енергоносії та інфраструктуру;</li> <li>іпотечна криза по причині великої диспропорції між зростанням кількості та якості житла;</li> <li>незадовільний стан рахунку поточних операцій, недостатня розвиненість банківського сектору та відсутність реального фондового ринку;</li> <li>критичний відрив світових фінансових ринків від реальної економіки;</li> <li>державна бюджетно-податкова політика не забезпечила підтримку фінансової системи та реального сектору економіки для інноваційного розвитку;</li> <li>неефективні державні регулятори реальним сектором економіки</li> <li>корупція</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>протистояння політичних та бізнес еліт і громадянського суспільства;</li> <li>- анексія АР Крим та військові дії на Сході країни ;</li> <li>високий рівень корупції;</li> <li>низький рівень довіри до системи державного управління;</li> <li>низький зовнішній попит;</li> <li>зниження купівельної спроможності населення;</li> <li>звуження кредитної активності;</li> <li>погіршення фінансового стану господарюючих суб'єктів;</li> <li>скорочення державного фінансування;</li> <li>незадовільна інвестиційна привабливість;</li> <li>надмірне боргове навантаження</li> </ul>

Джерело: складено авторами на основі проведених досліджень

Детальніше про кризи. Першу кризу (1992–2000 рр.) та третю кризу (2013–2016 рр.) в економіці України можна віднести до нециклічних криз так як вони, на відміну від циклічних, не мають чітко визначеного періоду повторюваності та були спровоковані внутрішніми факторами. Їм передували так звані структурні кризи, а саме політичні. Причиною їх виникнення був комплекс суспільно-політичних та морально-етичних чинників, що поступово накопичувались у суспільстві та призвели до різкого вибуху суперечностей. Негативним наслідком політичних криз, у більшості випадків, є економічні кризи.

Криза 1992–2000 рр. була неминучою після розпаду СРСР. Які її основні наслідки? Стопор економіки, падіння виробництва, дефіцит споживчих товарів, високий рівень інфляції, розпад грошово-кредитної системи, різке падіння доходів населення, безробіття, девальвація гривні, кон'юнктурні зміни на ринку тощо. Ці наслідки закономірні, оскільки були розірвані всі господарські зв'язки та зв'язки кооперації, що напрацьовані десятиліттями; з'явилися митні бар'єри, політичні суперечки тощо. Для відновлення економіки був потрібен час для її диверсифікації та переорієнтації, що тривав до 2000 року, з якого і

розпочались позитивні економічні зміни. Однак, як ми уже сказали позитивні тенденції в економіці мали екстенсивний характер і не могли бути довготривалими без інтенсивної трансформації економіки. Що і підтверджує другий етап розвитку економіки.

Криза 2008-2009 рр. в економіці України відноситься до циклічних криз, оскільки спровокована дією світової фінансової кризи, уникнути її було неможливо, проте, в якійсь мірі, передбачити та підготуватись до неї, щоб мінімізувати наслідки її дії, умови були. Однак, цього не сталося. Економіка була не готова ні технологічно, ні технічно, а ні економічно протистояти викликам дії світової кризи. В результаті негативний вплив світової фінансової кризи на економіку України призвів до різкого зниження значень усіх макропоказників, за виключенням обсягів валової продукції сільського господарства, знецінювання національної валюти склало більше ніж на 50% відносно долара США, зниження реального ВВП за три роки - більше ніж 14 %. Це був найгірший негативний результат серед усіх європейських країн. Основною причиною вразливості економіки України до впливу світової фінансової кризи стала її надмірна відкритість (частка експорту складала близько 50% ВВП) та недостатня її диверсифікованість. Саме тому експортоорієнтована модель економічного зростання, з переважанням низько технологічного експорту, виявилась вразливою до дії світової кризи та до зміни кон'юнктури на світових ринках.

Всі хиби української економіки, які стали очевидними в наслідок дії кризи 2008-2009 рр., на жаль, не стимулювали трансформаційні процеси у посткризовий період для створення сучасної конкурентної економіки, вона залишилась енергозатратною (рис. 4), низькопродуктивною (рис. 5), слабо диверсифікованою, неконкурентоспроможною (табл. 3), залежною від зовнішніх джерел сировини та енергії. І у посткризовий період (2010–2013 рр.) хоча і спостерігалась незначна позитивна динаміка зростання ВВП – однак це період, у якому продовжувалась консервація структури національної економіки, відбувались процеси посилення адміністрування, корупції та втручання держави у економічну діяльність, відмова від європейського вектора розвитку. За цей період не пройшли ні структурні перетворення в економіці, ні посилення її конкурентоспроможності.

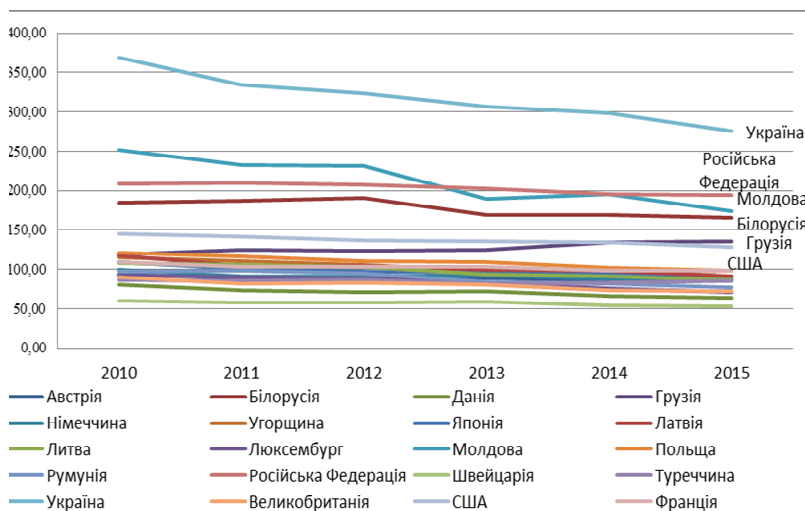


Рис. 4. Споживання енергії (кг нафтового еквівалента) за \$ 1000 ВВП  
(Energy use (kg of oil equivalent) per \$1,000 GDP)

Джерело: побудовано за даними Світового банку

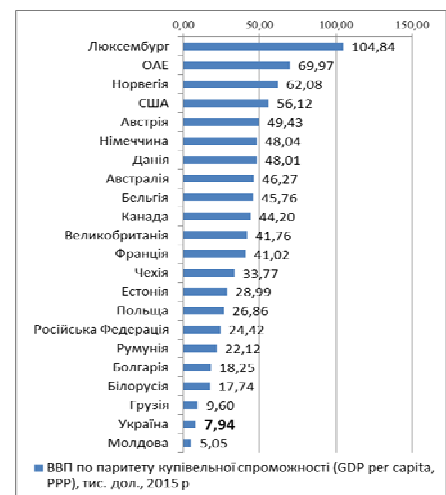


Рис. 5. ВВП країн світу за ПКС  
(GDP per capita, PPP (current international \$))

Джерело: побудовано за даними Світового банку

Чому так сталося? В першу чергу, це введена майже в ранг закону корупція, відсутність реальних реформ у всіх сферах діяльності, податковий тиск, непропорційний розвиток регіонів, відсутність правових та економічних аспектів розвитку за зразком ЄС, незахищеність прав інвесторів, непрозорість законодавства і інші [4]. Наслідок усього цього – депресивні тенденції розвитку економіки та розчарування суспільства у правильності обраного країною шляху розвитку. Апогеєм розвитку подій стає політична криза, що переросла та спровокувала третю економічну кризу 2013–2016 рр. Такий перебіг подій не дозволив виробити відповідні механізми недопущення або протидії цій кризі. Крім того, саме у цей період Україна зіткнулася з небаченими раніше викликами, а саме: анексією АР Крим, бойовими діями на Сході України на території областей, які забезпечували вагомий внесок до сукупного ВВП країни. Також у цей період проходить послаблення співпраці з країнами СНД, відмова України від інтеграції до Митного союзу через європейський пріоритет у розвитку, втрата багатьох традиційних ринків збуту продукції та інше. Такі умови сприяли тому, що індекс промислового виробництва у 2014 р. був на рівні найнижчих показників 2009 року, найгіршого року за економічними показниками попередньої кризи. Пік кризи – 2015 рік, зниження ВВП майже 10%, рівень інфляції перевищив 40%. Кризові процеси в економіці країни продовжуються, хоча Уряд країни дає оптимістичні прогнози на її позитивний розвиток у 2017 році.

Криза 2008-2009 рр. відкинула українську економіку на кілька років назад, а негативні процеси, що

розпочались 2013р., ще більше погіршили позиції України у світовій економіці, про що свідчать дані наведені в таблиці 2 [1]. Частка ВВП України у світовому ВВП починаючи з 2008 року знижується і становить у 2015 році 0,2. Для порівняння аналогічний показник для Китаю 17,3; США 15,8; Германія 3,4; Японія 4,2; Російська Федерація 3,3; Об'єднане Королівство 2,4 [9]. Кризи 2008–2009 рр. та 2013–2016 рр. мали вагомий вплив на інфляційні процеси. В обох випадках серед основних чинників стрімкого зростання цін були девальвація гривні, адміністративне підвищення житлово-комунальних тарифів, незважаючи на те, що обмежуючим чинником прискорення інфляції був низький рівень купівельної спроможності населення. За даними [7] відсоток зростання інфляції у 2008 р. склав 22,3 %, у 2014 р. – 24,9%, у 2015 р. – 43,4%, а у 2016 р. – 12,4%.

Таблиця 2

**Місце України у світовій економіці (млрд дол.)**

Роки	Світовий ВВП	ВВП України	Частка ВВП України у світовому ВВП, %
2000	33357	31,3	0,09
2008	63345	180	0,28
2011	73172	163,2	0,22
2012	74682	175,8	0,24
2013	76776	183,3	0,24
2014	78630	133,5	0,17
2015	74152	90,6	0,12

Джерело: побудовано за даними Світового банку

Усі кризи в економіці вплинули на те, що Україна найбільше серед європейських країн потерпіла від нераціональної і слабкої валютної політики. Так національна валюта з часу її впровадження (1996р.) із значення курсу 1,8 грн за 1 дол. знецінилась до 27,1 грн за 1 дол. на початку 2017 року.

Зовнішньоекономічний сектор країни за весь досліджуваний період також розвивався неефективно. Практична відсутність структурних змін в економіці призвела лише до накопичення зовнішньоекономічних дисбалансів. Коротко зовнішньоекономічну діяльність країни можна охарактеризувати так. Спостерігається негативна тенденція розвитку цієї діяльності в Україні, знижуються обсяги експорту та імпорту країни, від'ємне сальдо торговельного балансу, в тому рахунку з країнами ЄС. Товарна структура експорту свідчить про низький рівень технологічності продукції та підтверджує пасивну роль України у міжнародному розподілі праці. Майже дві третини експорту – це сировинні товари. Хоча Україна і обрала європейський вектор розвитку, ще не має очікуваних результатів від співпраці з Євросоюзом, за обсягами та рівнем конкуренції ринок ЄС поки не в змозі компенсувати втрати ринків СНД.

Таким чином, за весь досліджуваний період економіка України практично постійно знаходилась в умовах дії економічних криз. У класичному розумінні поняття «криза» трактується не тільки як небезпека для соціально-економічної системи, але і як нові можливості та шанси. На жаль, в економіці нашої країни не були закумуляовані та реалізовані ні нові її потенційні можливості, ні виявлені та реалізовані нові шанси для розвитку. Тому для визначення шляхів подолання наслідків дії криз на економіку України та розробки рекомендацій попередження їх виникнення у майбутньому, розглянемо детальніше ключові індикатори розвитку економіки України.

Найважливіший показник, що визначає рівень розвитку економіки країни є значення валового внутрішнього продукту (ВВП) на душу населення. Цей показник свідчить про рівень трудової активності населення та якості життя в країні. Рейтинг країн за рівнем ВВП (номінальний) на душу населення, щорічно проводить МВФ та Світовий банк. У 2015 році МВФ визначив для України 134 місце (2005\$), а Світовий Банк – 131 місце (2115\$). Країни з аналогічним рівнем ВВП: В'єтнам, Узбекистан, Республіка Конго. Для порівняння: найкращі країни за цим показником – Люксембург (більше 101 тис. дол.), Швейцарія (майже 81 тис. дол.), США (більше 56 тис. дол.), Канада (більше 43 тис. дол.); країни ЄС – Німеччина (більше 41 тис. дол.); Естонія (майже 17 тис. дол.); Польща (майже 13 тис. дол.); Чехія (близько 17,5 тис. дол.); Болгарія (майже 6,5 тис. дол.); країни СНД – Казахстан (близько 10,5 тис. дол.); Росія (майже 9,1 тис. дол.), Білорусь (майже 5,8 тис. дол.) [1].

Оцінювання України за міжнародними рейтингами (табл. 3) за останні шість років свідчить про погіршення ситуації, Україна щороку втрачає свої позиції. Особливо низькі значення мають індекси прав власності, економічної свободи та сприйняття корупції. Місце країни за цими індексами свідчить про відсутність належних умов для формування ефективного бізнес-середовища для результативного бізнесу і, як наслідок, це негативно впливає на розвиток економіки. Україна продовжує втрачати позиції у глобальному рейтингу країн світу за показником економічної конкурентоспроможності. Так, за опублікованим Всесвітнім економічним форумом Індексом глобальної конкурентоспроможності 2016-2017 (The Global Competitiveness Index), Україна посіла 85-е місце серед 144 країн світу, втративши за рік дев'ять позицій.

Таблиця 3

Рейтингове оцінювання України та її економіки міжнародними агенціями

Індекс, організація	Кількість країн, що оцінювались	Динаміка
Міжнародний індекс прав власності (IPRI - The International Property Rights Index), <i>Property Rights Alliance</i>	129	
Індекс конкурентоспроможності (IMD - The IMD World Competitiveness Yearbook), <i>Institute of Management Development</i>	60	
Індекс глобальної конкурентоспроможності (GCI - Global Competitiveness Index), <i>World Economic Forum</i>	144	
Індекс економічної свободи (Index of economic freedom), The Heritage Foundation & The Wall Street Journal	179	
Індекс сприйняття корупції (CPI - Corruption Perceptions Index), Transparency International	176	
Індекс людського розвитку (HDI - Human Development Index), Організація Об'єднаних Націй	187	
Ведення бізнесу (Doing Business), група Світового банку	190	

Джерело: побудовано за даними [13-19]

Низький рівень конкурентоспроможності призвів до падіння виробництва окремих видів продукції (рис. 6) у порівнянні з 1991 роком, які тепер необхідно імпортувати, провокуючи тим самим ситуацію з негативним салдо торговельного балансу, що впливає на валютний курс національної валюти та стан економіки в цілому.



Джерело: Державна служба статистики України

Рис. 6. Падіння обсягів виробництва продукції [8]

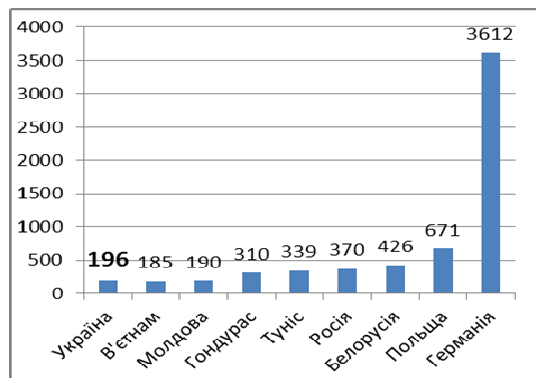


Рис. 7. Заробітна плата у різних країнах, 2015 р, євро  
Джерело: побудовано за даними International Labour Organization

Негативним наслідком та індикатором слабкої та неефективної економіки є низький рівень заробітної плати в країні. З рис. 7, 8 видно, що нижчий рівень заробітної плати ніж в Україні є лише в Таджикистані – це у порівнянні з країнами СНД, також українська зарплата є однією з найнижчих у Європі.

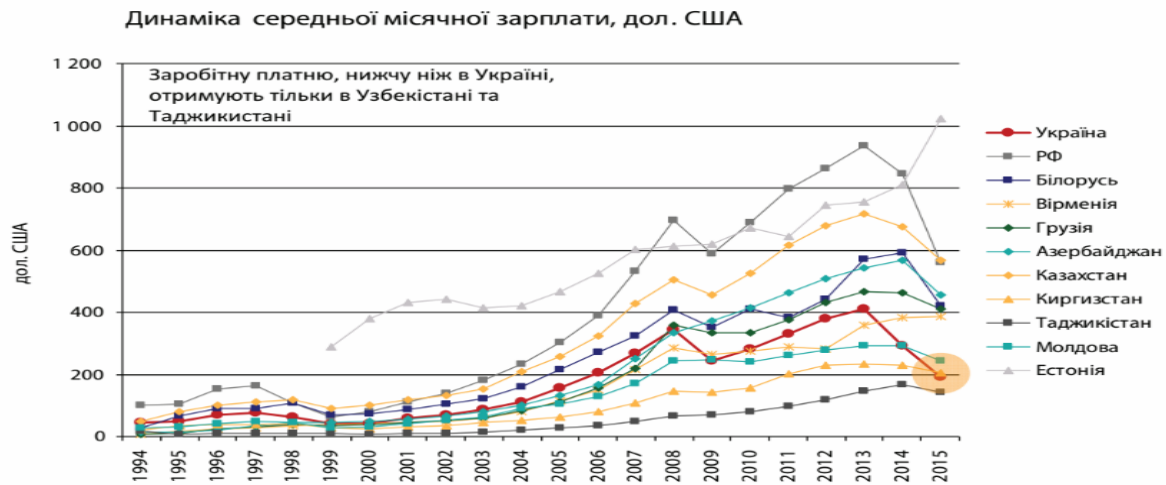
Ще один негативний наслідок неефективної економіки – рівень продуктивності праці, що є основним фактором зростання ВВП у розвинутій економіці. За даними світового банку продуктивність праці в Україні в три рази менше ніж в Польщі та у сім разів нижче ніж у США (рис. 5).

За даними [20] рівень тіньової економіки в ВВП України наближається до 50% (рис. 9). Це свідчить про те, що існуючі умови ведення підприємницької діяльності, податкова політика в країні та інші фактори провокують нелегальну діяльність українського бізнесу, зменшуючи тим самим наповнення дохідної частини бюджету та пенсійного фонду країни.

І, на кінець, найгірший наслідок кризової економіки стосується демографічних, міграційних питань. За даними офіційної статистики [11] населення нашої країни скоротилось понад 9 млн. осіб. Так, у 1991 р. в Україні мешкало – 51.944 млн осіб, у 1993 р. – 52,244 млн осіб, а станом на 1 січня 2016 р. – 42,760 осіб (без



АР Крим). Різниця між динамікою народжуваності і смертності в Україні за останні 10 років негативно перевищувала загальноєвропейські показники у 3-5 разів [12]. Україна переживає бум внутрішньої та зовнішньої трудової міграції. За демографічною статистикою на заробітки за кордон за останні 20 років виїхало від 7 до 15% економічно активних громадян. Нині, за різними даними, за кордоном у різних країнах світу працюють від 4 до 8 млн українців. Українська довгострокова трудова міграція зростала з 2008 року і продовжує активно зростати, особливо починаючи з 2014-2015 рр. [13].



Джерело : Статистичний комітет СНД , Державні статистичні служби країн

Рис. 8. Динаміка середньомісячної заробітної плати [8]

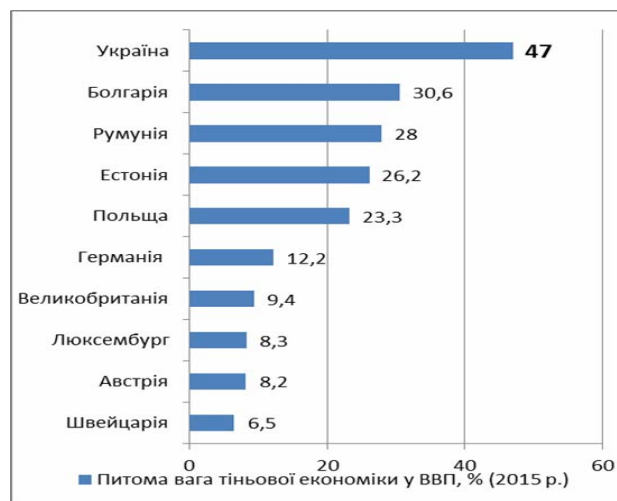


Рис. 9. Рівень тіньової економіки (Джерело: побудовано за даними [20, 21])

Ми означили лише окремі, з нашої точки зору, найгірші наслідки кризової економіки України. Аналіз причини, що спричинили кризи та їх наслідків, дає можливість визначати вузькі місця та обирати пріоритетні напрями стратегії розвитку вітчизняної економіки. Він також може стати підґрунтям для визначення шляхів подолання означених наслідків та розробки рекомендацій попередження їх виникнення у майбутньому.

Який вихід з такої ситуації, що сталась в економіці України? Погоджуємось з думкою [6], що вихід один – необхідно трансформувати існуючу модель економіки на модель виробничо-інвестиційної, високотехнологічної, експортоорієнтованої економіки, а також має бути змінена система управління нею для забезпечення функціонування нової моделі. Модель управління економікою повинна створити умови для:

- вільного підприємництва, самореалізації, самоорганізації громадян та самоуправління громад;
- впровадження децентралізації та дерегуляції;
- надходження та реалізації іноземних інвестицій та фінансових ресурсів для розвитку економіки;
- збереження економічної індивідуальності та використання переваг глобалізації для реалізації експортного потенціалу країни;

- створення якісної соціальної та гуманітарної систем для забезпечення гідних умов життя громадян;

- розвитку громадянського суспільства здатного реалізовувати нову модель.

Нова модель економіки не зможе бути ефективною без інвестицій. Основні перешкоди для активізації інвестиційних процесів в економіку України є такі: високий рівень корупції; військовий конфлікт на Сході країни; недовіра до судової системи; непередбачуваний валютний курс та нестабільна фінансова система; низька платоспроможність населення; невизначеність економічного зростання; непрозоре, нестабільне законодавство; високі податкові ставки і складне податкове регулювання та інші. Подолання та ліквідація цих перешкод має бути пріоритетним в новій економіці. Як показують дослідження, що були проведені Інститутом суспільно-економічних досліджень [10], для розвитку економіки в Україні потреби в інвестиціях будуть постійно зростати (рис. 10) і необхідно створити такі умови, за яких світові інвестиційні і фінансові ресурси зможуть вільно надходити в країну. Світова практика підтверджує, що недостатнє інвестування призводить до втрати конкурентоспроможності національної економіки, моральному і фізичному занепаду основних фондів, спаду виробництва та збільшення собівартості продукції.



Рис. 10. Динаміка капітальних інвестицій та ВВП країни (фактичні та прогнозовані значення) [10]

Директор ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України» В. Геєць [23] взагалі вважає, що інвестиції в економіку України мають бути масштабними і її може спасти так званий «План Маршалла», інакше за домінуючого впливу глобального висококонкурентного економічного середовища, спрацює інший план – «План Моргантау», який означатиме примітивізацію економічної діяльності. Він стурбований тим, що у світі розвивається конкуренція за «Плани Маршалла», а за оцінками ЄБР потреба України у фінансових ресурсах для цілей розвитку становить близько EUR100 млрд. Проте такі трансферти на перебудову економіки не можуть бути здійснені за відсутності системних політичних і економічних реформ.

Виконавчий директор Міжнародного фонду Блейзера О. Устенко [24] також переконаний, що конкуренція за міжнародний інвестиційний ресурс за сучасних умов в рази збільшилась. Виграє конкурентну боротьбу той, хто зможе запропонувати більш якісні умови для інвестування. Тому стратегічне завдання – це проведення структурних реформ, поліпшення бізнес-клімату і зміна моделі зростання від експортно-орієнтованої старої моделі на нову інноваційну інвестиційну модель зростання.

В. Пинзеник [25], экс-міністр фінансів, вважає основою для виходу української економіки з кризи – оздоровлення банківської системи та пропонує низку важливих заходів для виконання цієї роботи. Він відмічає, що відновлення нормальної роботи банківської системи є фундаментом відновлення споживання, припинення падіння національної економіки та подальше її відродження. З цим не можна не погодитись, тому що внутрішнє інвестування економіки не менш важливе ніж зовнішнє.

Заявлена модель виробничо-інвестиційної, високотехнологічної, експортоорієнтованої економіки означає здатність країни виробляти конкурентоспроможні товари (послуги) з високою доданою вартістю та формувати з них конкурентний експортний потенціал. Зважаючи на товарну структуру експорту нашої країни, де основу складають сировина і продукція мінімальної технологічної межі, тобто товари з низькою доданою вартістю, а в структурі аграрного експорту майже 60% – сировина, пріоритетним має стати, насамперед, саме розвиток переробної промисловості, заснованої на інноваційних технологіях. На сьогодні готові харчові продукти в структурі аграрного сектору займають лише 18% у той час, коли аналогічний показник в ЄС складає 74% [7]. Це надзвичайно актуально для нашої країни, зважаючи на те, що за багатьма позиціями сільськогосподарської продукції Україна є у світових лідерах. Дуже важливо досягти синергії між сільським господарством та промисловістю. Чим більше обробленим буде сільськогосподарський продукт (високий рівень доданої вартості), тим краще захищена економіка країни. Без промисловості сільське господарство може деградувати.

За оцінкою Horizon Capital, ключовою перевагою України є те, що це велика, недооцінена країна, з великою кількістю ринкових ніш, з низькою вартістю основного капіталу (рис. 11). Ще однією важливою перевагою є ринок ІТ-послуг України, що вже 8 років зростає швидше, ніж в середньому у світі (рис. 12).

Ми назвали лише основні, на нашу думку, першочергові для реалізації переваги розвитку економіки, що можуть бути покладені в основу побудови її нової моделі.



Рис. 11. Переваги України за оцінкою Horizon Capital



Рис. 12. Ринок ІТ-послуг

**Висновки.** У своєму дослідженні нами було проаналізовано етапи розвитку економіки України за весь період незалежності країни. Було встановлено, що у економіці країни відбулись три економічні кризи, з них одна циклічна, спровокована дією світової фінансово-економічної кризи, та дві нециклічні, викликані внутрішніми факторами. Вихід з кожної кризи був з важкими наслідками для економіки. У посткризові періоди економіка зростала лише за рахунок екстенсивних методів і залишалась енергозатратною, низькопродуктивною, слабо диверсифікованою, неконкурентоспроможною, залежною від зовнішніх джерел сировини та енергії. Про це свідчить і міжнародне рейтингове оцінювання нашої економіки. Для ліквідації негативних наслідків кризової економіки необхідно трансформувати її існуючу модель на модель виробничо-інвестиційної, високотехнологічної, експортоорієнтованої економіки з одночасною зміною моделі управління нею. Обґрунтована необхідність активізації інвестиційної діяльності для ефективної реалізації нової моделі економіки та визначені першочергові переваги розвитку економіки. Реалізація нової моделі економіки також має бути спрямована на вирішення дуже важливої проблеми, а саме, подолання несприятливої демографічної ситуації в країні та міграційних процесів шляхом проведення ефективної соціальної і демографічної політики, що буде базуватись на міцній економічній основі.

### Література

1. DataBank. World Development Indicators / World Bank Group. URL: <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators&preview=on>
2. These Are the World's Most Miserable Economies. Misery index of inflation, unemployment shows 2015 economies about as depressed as expected, while economists see more of same this year. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-02-04/these-are-the-world-s-most-miserable-economies>
3. Тюріна Н.М. Економіка України в умовах виходу із кризи / Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацка, Т.В. Назарчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. Т. 2. – С. 261–267.
4. Тюріна Н.М. Економіка України: оцінка стану, загрози, та перспективи розвитку / Н.М. Тюріна, Т.В. Назарчук, Н.С. Карвацка // Вісник Хмельницького національного університету. Економ. Науки. – 2015. – Т. 2. – С. 11–19.
5. Жаліло Я. А. Системна криза в Україні : передумови, ризики, шляхи подолання : аналіт. доп. / Я. А. Жаліло, К. А. Кононенко, В. М. Яблонський та ін. ; за заг. ред. Я. А. Жаліла. – К. : Вид-во НІСД, 2014. – 132 с.
6. Політика економічного прагматизму [Електронний ресурс] / Інститут суспільно-економічних досліджень. – 2016. – Режим доступу : <http://iser.org.ua/proekti/doslidzhennia/t-vcerv>
7. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
8. Экономические итоги Украины: как и почему мы потеряли 25 лет BusinessViews [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://businessviews.com.ua/ru/economy/id/ekonomika-ukrainy-1314/>
9. Перспективы развития мировой экономики: пониженный спрос — симптомы и лечение / Международный Валютный Фонд, Октябрь 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.imf.org/external/russian/pubs/ft/weo/2016/02/pdf/text.pdf>
10. Інвестиції-2016: повільне, але оптимістичне зростання [Електронний ресурс] / С. Ковалівська // Інститут суспільно-економічних досліджень. – 2016. – Режим доступу :



- <http://iser.org.ua/analitika/ekonomichnii-analiz/investitsiyi-2016-povilne-ale-optimistichne-zrostannia>
11. Як змінилася демографічна ситуація в Україні за 25 років незалежності. Інфографіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://tsn.ua/ukrayina/yak-zminilasya-demografichna-situaciya-v-ukrayini-za-25-rokiv-nezalezhnosti-infografika-709300.html>
12. Населення України скорочується втричі швидшими темпами, ніж в Європі [Електронний ресурс] / О. Півторак // Global Ukraine. – Режим доступу : <http://global-ukraine-news.org/2016/08/09/naselennya-ukrayiny-skorochuyetsya-vtrychi-shvydshymy-tempamy-nizh-v-yevropi/>
13. The International Property Rights Index 2016. URL: <http://internationalpropertyrightsindex.org/countries>
14. The 2016 IMD World Competitiveness Scoreboard. URL: <http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>
15. The Global Competitiveness Report 2016–2017 // World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>
16. 2016 Index of Economic Freedom / Ambassador Terry Miller Anthony B. Kim / The Heritage Foundation, The Wall Street Journal. URL: [http://www.heritage.org/index/pdf/2016/book/index\\_2016.pdf](http://www.heritage.org/index/pdf/2016/book/index_2016.pdf)
17. Corruption Perceptions Index 2016 // Transparency International. URL: [http://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016#table](http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016#table)
18. National Human Development Report 2016 // United Nations Development Programme. URL: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015\\_human\\_development\\_report.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report.pdf)
19. DOING BUSINESS. Measuring Business Regulations // World Bank Group. URL: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2016>
20. Shadow economy in Ukraine: causes and solutions / Angela Bochi, Vasyl Povoroznyk // International Centre for Policy Studies, 2015. URL: [www.ineko.sk](http://www.ineko.sk)
21. Средний размер теневой экономики в Европе в 2015 году – 18% от ВВП [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://news.banks.eu/archives/708>
22. Міжнародна організація праці (МОП). URL: <http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/lang-en/index.htm>
23. Економіка України 2016 року [Електронний ресурс] / В. Геєць // Бізнес. – 2016. – Режим доступу : [https://www.business.ua/politics/ekonom\\_ka\\_ukra\\_ni\\_2016\\_roku-282704/](https://www.business.ua/politics/ekonom_ka_ukra_ni_2016_roku-282704/)
24. Що чекає Україну в 2017 році – п'ять економічних прогнозів [Електронний ресурс] // НВ Бізнес. – 2017. – Режим доступу : <http://biz.nv.ua/ukr/publications/shcho-chekaje-ukrajinu-v-2017-rotsi-p-jat-ekonomichnih-prognoziv-340232.html>
25. Пинзеник В. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pynzenyk.com.ua/>

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Лук'янова В. В.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ: ЕВОЛЮЦІЙНИЙ АСПЕКТ І СУЧАСНІ РЕАЛІЇ

*У статті розглянуто економічні теорії обґрунтування розвитку економіки: класичну, марксистську, неокласичну (маржиналістську), кейнсіанську, некейнсіанську, ліберальну, неоліберальну, монетаристську, інституціональну, неоінституціональну, неокласичного синтезу. Обґрунтовано проблемні аспекти в сучасній економічній теорії, що перешкоджають сталому розвитку економіки.*

*Ключові слова: економіка, наука, теорія, розвиток.*

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF DEVELOPMENT ECONOMICS: THE EVOLUTIONARY ASPECT AND THE CONTEMPORARY REALITIES

*The paper examines the economic theory of the justification of economic development: classical, Marxist, neoclassical (marginalist), Keynesian, neokeynesian, liberal, neo-liberal, monetarist, institutional, neoinstitutionalism, the neoclassical synthesis. Theoretical and methodological approaches concerning the functioning of the economy, the impact on the economy has varied, supplemented and in General provided the basis for the formation and functioning of socio-economic systems as the aggregate of all socio-economic processes, property relations, and organizational forms. At various stages of the development of civilization was formed by the economic system, which have succeeded each other: the market economy of free competition; modern market economy state regulation; traditionally never market; administratively-command (socialist). Identified problematic aspects of modern economic theory, hindering sustainable economic development.*

*Key words: economy, science, theory, development.*

**Постановка проблеми.** Найважливішим завданням економічної науки є формування теоретичних засад і методологічних підходів, здатних забезпечити для економічних систем різних рівнів вихід на траєкторію сталого розвитку. Економічна наука повинна напрацювати методологічну базу, яка дозволила б уникнути в практичній діяльності значних економічних потрясінь, забезпечити раціональне використання ресурсів для досягнення головної мети функціонування і розвитку економіки – найбільш повного задоволення потреб суспільства. Рішення цього завдання вимагає подолання стереотипів економічного мислення, які не відповідають сьогоденню, концептуального осмислення та адаптації теоретико-методологічних напрацювань до реалій часу та розробки нових підходів щодо забезпечення розвитку соціально-економічних систем.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Економічна теорія обґрунтування розвитку економіки пройшла становлення за такими основними стадіями: класична – представники: А. Сміт (Великобританія, 1723–1790 рр.), Д. Рікардо (Великобританія, 1772–1823 рр.); марксистська – представники: К. Маркс (Німеччина, 1818–1883 рр.), Ф. Енгельс (Німеччина, 1820–1895 рр.); неокласична (маржиналістська) – представники: Л. Вальрас (Франція, Швейцарія, 1834–1910 рр.), У. Джевонс (Великобританія, 1835–1882 рр.), А. Маршалл (Великобританія, 1842–1924 рр.), А. Пігу (Великобританія, 1877–1959 рр.); кейнсіанська, некейнсіанська – представники: Дж. Кейнс (Великобританія, 1883–1946 рр.), Е. Хансен (США, 1887–1975 рр.); ліберальна, неоліберальна – представники: Ф. Хайек (Австрія, 1889–1992 рр.), В. Ойкен (Німеччина, 1891–1950 рр.), А. Мюллер-Армак (Німеччина, 1901–1978 рр.); монетаристська – представники: М. Фрідман (США, 1912–2006 рр.); інституціональна, неоінституціональна – представники: У. Мітчелл (США, 1874–1948 рр.), Дж. Гелбрейт (США, 1908–2006 рр.), Ф. Перру (Франція, 1903–1987 рр.), К. Ротшильд (Австрія, 1914–2010 рр.); неокласичного синтезу – представники: Дж. Хікс (Великобританія, 1904–1989 рр.), П. Самуельсон (США, 1915–2009 рр.).

Необхідність структурних змін у національній економіці, вирішення завдань щодо стабілізації та розвитку національного господарства обумовлює необхідність виокремлення теорій щодо багатства й росту, розподілу, вартості, конкуренції й ефективності, економічної політики, які безпосередньо чи опосередковано мають відношення до пошуку джерел чи засобів впливу на економічне зростання.

Теорія ділових циклів базується на матеріалах:

– закону Ж. Сея (Франція, 1767–1822 рр.) щодо рівності попиту й пропозиції, що обумовлює саморегулювання економіки без втручання уряду, забезпечення зайнятості, стабільності цін, ефективне використання доходу [1; 6];

– теорії Дж. Кейнса про нетотожність накопичень й інвестицій, через що, при певному рівні цін, можливе перевищення пропозицій над очікуваним попитом й інвестиціями [4];

– теорії «великих циклів кон'юнктури» М. Кондратьєва (Росія, 1892–1938 рр.), відомих надалі під назвою «довгих хвиль» Кондратьєва, який визначив, що перед і на початку піднесення хвилі кожного великого циклу виникають глибокі зміни в економічному житті суспільства, які проявляються в значних змінах техніки, виробництва, виникненні нових ринків збуту [5].

– теорії Й. Шумпетера (Австрія, США, 1883–1950 рр.) про можливі нові відкриття у зв'язку з поведінкою винахідника й інноватора, що веде до інвестицій, розширення виробництва [14].

Теорія економічної політики базується на розробках:

– Дж. Кейнса щодо втручання уряду в економіку для контролю інфляції, безробіття засобами податкової і монетарної системи, забезпечуючи розподіл ресурсів податками, бюджетуванням певних програм, обліковою ставкою, підвищенням ділової активності [4];

– прибічників школи монетаристів (представник М. Фрідман) щодо запровадження пасивної монетарної політики шляхом стійкого й помірному росту пропозиції грошей, без різких змін, що обумовить ефективність і корисність вільного ринку [13];

– А. Пігу, який доповнив теорію обернено-пропорційної залежності інвестицій від облікової ставки залежністю інвестицій від пропозиції грошей – ріст реальних грошей (відношення грошової маси до рівня цін) викликає ріст доходів населення, багатства, споживання й інвестицій [9].

В економічній науці в стадії концептуального оформлення знаходиться так звана еволюційна макроекономіка, яка за найближчого розгляду є симбіозом теорій економічного розвитку, економічного зростання та циклічної динаміки. Також важливим є узагальнення базових концепцій економічної науки, їх критичний аналіз й переосмислення в контексті формування сучасних теоретичних основ розвитку економіки, що і є метою даної статті.

**Виклад основного матеріалу.** Класична економічна теорія виникла на межі розпаду феодалізму та зародження капіталізму, формувалася під назвою «політична економія в умовах вільної конкуренції», що сприяло розширенню системи знань, накопиченню фактичних і розрахункових матеріалів, їх узагальненню.

Найбільш значущими були концепції меркантилістів (абсолютизація спонукаючої ролі торгівлі) і фізіократів (превалювання ролі земельної власності).

Фізіократична теорія багатства базується на положеннях Ф. Кене (Франція, 1694–1774 рр.), який, засуджуючи погляди меркантилістів на економічні проблеми, стверджував, що лише сільськогосподарське виробництво створює цінності. Якщо меркантилісти ототожнювали капітал, як правило, з грошми, то Ф. Кене вважав гроші безплідним багатством, яке нічого не виробляє. Ф. Кене перший у економічній теорії досить глибоко обґрунтував положення про капітал, розподіл капіталу на основний та оборотний за його виробничою ознакою. Він зміг переконливо довести, що разом з оборотним у русі перебуває й основний капітал [1; 6].

А. Сміт розвинув теорію відтворення, започатковану Ф. Кене, теоретично обґрунтував розподіл праці, умови й результати спеціалізації, накопичення капіталу, збільшення національного багатства. Доходи за А. Смітом – це зарплата, прибуток та земельна рента, а вирішальним фактором зростання багатства є поділ праці, який зумовлює співпрацю усіх для задоволення потреб кожної людини. За конкурентного та ефективного розподілу ресурсів непотрібним є втручання уряду в цей процес. Теорія міжнародної торгівлі трактує (А. Сміт), що для ефективного розподілу ресурсів, організації виробництва з найменшим споживанням ресурсів необхідна вільна торгівля, особливо між державами [12]. Закон Д. Рікардо обумовлює умови спеціалізації виробників товарів і послуг за умови виробничих переваг через менші обсяги споживання ресурсів [10].

Представники неокласичної теорії обґрунтовували методологію регулювання економіки з урахуванням задоволення потреб людини та запропонували систему чинників впливу на добробут, насамперед, споживчу вартість благ (товарів і послуг) та попит на них. Виходячи з твердження, що економічні закони однакові для різних економічних систем, А. Маршалл концептуально запропонував компромісний підхід переходу від дослідження вартості до проблем взаємодії попиту й пропозиції як рушійної сили ринкових процесів. Він увів поняття еластичності попиту, трактовку рівноважної ціни, досліджував проблеми ціноутворення, що базувалися на теорії виробничих витрат. На основі цього підходу ціна товару визначається витратами виробництва й граничною корисністю, вона є не середньою величиною, а рівноважною (компромислою) між покупцями й продавцями, між попитом і пропозицією. Запропонована модель попиту й пропозиції стала ядром економічної теорії, засобом аналізу різноманітних економічних ситуацій [1; 6]. У рамках «неокласичного відродження» важливу роль відіграє теорія монетаризму.

Неокласичний напрям економічної теорії є провідним у сучасній західній (англо-американській) науці, її принципи та понятійно-науковий апарат визнаються більшістю економістів. Неокласики вважають, що наукові розробки повинні орієнтуватися на обов'язковий зв'язок з практикою, містити рекомендації для формування економічної політики держави. Наприклад, у моделі економічного росту Р. Харрода–Е. Домара цільова функція – виявити й обґрунтувати умови рівномірного росту економіки на перспективу. Двофакторна модель Х. Кобба–П. Дугласа оцінює джерела росту, взаємозамінюваність чинників, вплив технологій, технічного прогресу. Л. Клейн розробив модель американської економіки й інших країн, моделі взаємозв'язків країн, торгівлі між ними. Ф. Модільяні обґрунтував закономірності створення особистих

заощаджень, мотиви поведінки інвесторів і прийняття інвестиційних рішень. Д. Тобін запропонував теорію портфельних інвестицій на основі вибору інвесторами набору інвестицій з високими й менш високими ступенями ризиків для збалансування та забезпечення своїх вкладів від можливих втрат. [1; 6] С. Кузнець запропонував статистичну основу розрахунку національного доходу, методи розрахунку валового внутрішнього й чистого продукту країни [18]. П. Самуельсон і Д. Хікс запропонували використовувати державні методи регулювання економікою чи методи обмеження державного впливу в залежності від стану економіки [11; 17].

Зазначені підходи теорії розвитку економіки базувалися на вирішенні проблеми щодо забезпечення загальної рівноваги з урахуванням усієї маси товарів, цін, усіх факторів виробництва, тобто неокласичний синтез розвинув прикладний аспект економічної теорії.

Інституціоналісти (М. Альберт [15], У. Мітчелл [19], Ф. Перру [20], К. Ротшильд [21]) критикували вади традиційної економічної школи за відмежованість від соціальних проблем, виступали за соціологізацію економічної науки. На їх думку, інтереси суспільства є первинними відносно окремо взятих суб'єктів. Інституціоналісти трактували економіку як еволюціонуючу систему та заперечували підхід до неї як до механічно рівноважної системи, заперечували «раціональність людини», яка керується виключно корисністю/результативністю. З точки зору інституціоналістів завданням економічної науки є також планування й прогнозування, розробка рекомендацій щодо необхідних змін у політиці, суспільній свідомості.

Найвідомішою теорією регулювання економіки є напрацювання Дж. Кейнса, які використовувались для розробки державних програм, при аналізі в процесі формування державної політики ефективного попиту, обґрунтування масштабів і прибутковості інвестицій, державного регулювання інвестицій величиною процента кредитів і вкладенням їх у суспільно необхідні напрями діяльності. Дж. Кейнс обґрунтував первинність попиту у формуванні пропозиції, а не навпаки, як це було до нього [4].

Із середини 30-х рр. ХХ сторіччя економічна політика країн Заходу будувалася на принципах кейнсіанства. Свого розвитку кейнсіанський напрям економічної думки досягнув у післявоєнні десятиліття, коли, по-перше, остаточно утвердилася ідея про те, що спроби впливати на загальний відтворювальний процес, не кажучи вже про ситуації депресій і криз, виключно методами приватних агентів не дають успіху; і, по-друге, руйнівні проблеми, що виникли в десятиках країн світу після катастрофічних наслідків другої світової війни, не могли бути вирішені без активної та безпосередньої участі держави. І на відміну від ліберальних концепцій кейнсіанство розробило широкий набір нових способів впливу на економіку з метою стабільного економічного розвитку, повної зайнятості й суспільної справедливості. Були ретельно описані технічні способи державного втручання в економіку, у т. ч. форми перерозподілу доходів, фіскальні та бюджетні інструменти проведення антициклічної політики.

Варто зазначити, протягом принаймні 50 років після Великої депресії активна участь держави в економічному житті трактувалася не лише більшістю вчених-економістів, але й державними діячами й демократичними партіями як необхідний і вже вбудований елемент суспільного розвитку. У ці десятиліття державні підприємства досить успішно функціонували в різних галузях економіки майже всіх країн Західної Європи (від атомної енергетики, авіаційної й автомобільної промисловості до реклами – Франція). Навіть у США, незважаючи на безумовну прихильність більшості населення принципам вільного підприємництва, значна частина суспільства стала сприймати активне регулююче втручання держави в господарсько-фінансові процеси як необхідність. Держава взяла на себе відповідальність за зменшення масштабів бідності в країні, розвиток освіти й охорони здоров'я, надання соціальних послуг. Вона стала проводити все більш активну макроекономічну політику.

Неокейнсіанці (послідовники) доповнили теорію Дж. Кейнса так званим акселератором інвестицій – залежності приросту інвестицій від приросту доходу, запропонували теорію державного регулювання економіки в умовах спаду чи росту засобами держбюджету, податкової системи, допомоги, виплат [1; 6].

До середини 70-х рр. ХХ сторіччя позиції кейнсіанства були непохитні. І лише в результаті «нафтових шоків» минулого сторіччя почалася «неоліберальна хвиля» та відновлення нерегульованої діяльності ринкових інститутів.

Постійними опонентами посилення державного регулювання економіки виступали представники неокласичного напрямку економічної школи (неоліберали, або нові ліберали).

Одним з основоположників і головних теоретиків неолібералізму вважається Ф. Хайек, який відстоював принцип максимальної свободи людини [16]. З боку держави не має бути ніякого примусу, зовнішнього втручання. Держава не повинна займатися ні соціальним страхуванням, ні організацією освіти, ні ставками квартирної плати. Усе це «адміністративний деспотизм». Максимум, що можна припустити, – це збереження пенсій за віком та допомоги з безробіття. Неолібералісти, відстоюючи саморегуляцію економіки, виступають за збереження податків з метою стимулювання інвестицій, хоча у своїх обґрунтуваннях обсягів оподаткування спираються на теорію Лаффера – залежності надходжень до бюджету від рівня податкових ставок.

Концепція економіки пропозиції також відстоює саморегуляцію ринку, стимулювання пропозиції на основі виробництва, зайнятості, капіталу.

Під впливом цих ідей почалася переоцінка цінностей, пошук нових рецептів економічного зростання. Було висунуто гасло: «Назад до Сміта», що означало відмову від методів активного державного втручання в економіку. Важливу роль у процесі розробки нової концепції та перегляду економічної політики мали рекомендації монетаристів. Хоча їх лідер, американець М. Фрідман, опублікував свої основні роботи ще у 50-х рр. XX сторіччя, визнання його теорія отримала пізніше. Економічний курс, названий «рейганомікою», значною мірою спирався на погляди монетаристів [1; 13].

Позитивний внесок монетаризму в економічну теорію полягає у докладному дослідженні механізму зворотного впливу грошової сфери на товарну, монетарних інструментів і монетарної політики – на розвиток економіки, свого роду регулювання економіки за допомогою грошово-кредитних інструментів.

Важливо також розглянути марксистську теорію, яка отримала широку підтримку в різних країнах, обумовила створення ряду соціалістичних країн. Теорія К. Маркса [7] про трудову вартість товару, додану вартість за рахунок експлуатації працівників і відчуження капіталістами результатів праці найманих працівників, акцентація теорії на вирішенні соціальних проблем, на розгляді економічних процесів з позиції експлуатації отримала масову підтримку, окремі її елементи використовували як ідеї, лозунги.

К. Маркс спромігся синтезувати історію, філософію, політичну економію, соціологію у створенні відповідних підходів до дослідження суспільного розвитку. Попри радикальні революційні погляди К. Маркса та представлення радянською економічною наукою його теорії як «єдино правильної і всеосяжної», перетворюючи на догму навіть його помилки, слід відзначити, що марксизм і, зокрема, його найважливіша складова – економічна теорія, є серйозним і глибоким з численних напрямів суспільно-економічної думки, але не панацею від усіх економічних і суспільних негараздів.

Теоретико-методологічні підходи щодо функціонування економіки, засобів впливу на економіку змінювались, доповнювались та в цілому забезпечували основу формування та функціонування соціально-економічних систем як сукупності всіх соціально-економічних процесів, майнових відносин, організаційних форм. Сукупність цих характеристик, взаємозв'язки господарських суб'єктів на різних стадіях розвитку цивілізації сформували такі економічні системи, що змінювали одна одну: ринкова економіка вільної конкуренції (чистий капіталізм, XVIII–XIX сторіччя); сучасна ринкова економіка державного регулювання (капіталізм з другої половини XX сторіччя); традиційно неринкова; адміністративно-командна (соціалістична) (див. детальніше [3]).

В сучасній економічній теорії можемо виділити проблемні аспекти, що перешкоджають формуванню механізмів сталого розвитку економічних систем.

Перша сфера включає спектр питань, пов'язаних з неадекватним ставленням до економічної системи як об'єкту антикризових перетворень і притаманних йому властивостей. Дослідники, обґрунтовуючи принципи, правила, законодавчо закріплені норми функціонування економічної системи, по суті, бачать у ній результат суб'єктивних впливів та ігнорують притаманну їй об'єктивну складову.

Існує також принципова розбіжність думок щодо властивостей і цілей функціонування та розвитку економічних систем. З позицій класичної і неокласичної теорій базовою метою економічних систем є прибуток або ринкова вартість. При цьому передбачається, що певна дисципліна поведінки привноситься в економічну систему ззовні й не притаманна їй внутрішньо. На противагу цій точці зору представники інших напрямів економічної думки вносять різні пропозиції – від використання цільових функцій, що максимізують показники, відмінні від прибутку, до відмови від встановлення будь-яких конкретних цілей взагалі.

Далекою від розв'язання залишається також проблема подолання внутрішнього конфлікту між суб'єктами економічних відносин в процесі постановки та реалізації цілей функціонування та розвитку економічних систем.

Досягнувши згоди в питанні про те, що існування економічних систем характеризується одночасним перебуванням у двох взаємовиключних станах – рівновазі й динаміці – представники різних шкіл мають різні міркування щодо їх співвідносності й діалектики рівноважної динаміки. Прихильники класичного та неокласичного підходів розглядають економічну систему в рівноважних координатах, що не дозволяє отримати адекватне уявлення про сутність змін, що в ній відбуваються, пов'язаних за своєю суттю з нерівновагою.

Представники школи еволюційної економіки, навпаки, зосередили свою увагу на питаннях динаміки й замість пошуку недосяжної рівноваги спробували виділити процеси економічних змін і фактори, що визначають їх розвиток (на відміну від представників «мейнстріму» або домінуючого напрямку наукової думки, який спирався на впорядкованість і рівновагу елементів, еволюціоністи бачать в економічній системі осередок різноманітних процесів, відносин, зв'язків і впливів).

Перспективність динамічного підходу до дослідження економічних систем обумовлює подальший розвиток теоретико-методологічної бази еволюційної теорії.

Друга сфера пов'язана з проблемами сприйняття процесів економічної динаміки й циклічності розвитку економічних систем.

Тривалий період часу в економічній науці панували уявлення класичної школи, що спиралася на метафізичне сприйняття соціально-економічної дійсності та ідеї природного порядку. Якщо на етапі

зародження капіталізму точка зору вчених [2; 10] та ін. у руслі статичної теорії певною мірою узгоджувалася з дійсністю, то з наростанням змін все більшої актуальності набували дослідження динамічного аспекту й циклічності економічного розвитку, які в різні роки розглядалися в працях [7; 14; 19] та ін. Особливий внесок у вивчення проблеми циклічності розвитку економічних систем зробив М. Кондратьєв [5], який виділив великі хвилі коливань економічної активності та встановив визначальну роль оновлення основного капіталу як фактора циклічності економічного розвитку.

Визнаючи безумовні заслуги економічної науки в дослідженні проблем економічної динаміки, циклічності економічного розвитку слід зазначити, що здаються необґрунтованими спроби встановити стандартний діапазон тривалості одиничного циклу на тлі нерівномірності економічного розвитку, як і саме передбачення криз, замість прогнозування умов, за яких цієї кризи вдалося б уникнути.

Третю проблемну сферу утворюють питання, що стосуються природи економічних криз, їх місця в економічному розвитку й засобів подолання кризових ситуацій. Так, в економічній теорії склалося уявлення про економічну кризу як фазу циклу економічної активності, що характеризується порушенням рівноваги або якогось балансу, за якого всі елементи економічної системи функціонували нормально і злагоджено. Економічна криза означає також порушення процесу відтворення економічної системи або неможливість відновити дію її елементів і відносин у колишньому стані, без внесення принципових змін. Зазначимо, що саме по собі настання кризи не розглядається як негативне явище, а навпаки, як відправна точка поживлення економіки, що призводить до оновлення капіталу, подальшого розвитку й вдосконалення економічної системи. Однак виникає питання, для чого досліджувати природу виникнення криз, якщо їх настання так само, як і руйнівні наслідки неминучі? І якщо криза виступає результатом крайнього ступеня неузгодженості елементів і процесів, що утворюють економічну систему, то слід чекати кризи для того, щоб внести відповідні зміни в зазначені елементи й процеси?

Зважаючи на це, доречною є постановка завдання перед економічною наукою в Концепції сталого розвитку ООН [22] – перейти від пошуку шляхів вирішення проблем вже виниклих криз або прогнозування можливих строків їхнього настання та термінів подолання наслідків до забезпечення умов безперервного поступального розвитку економіки.

Четверта проблемна сфера, на нашу думку, пов'язана з вирішенням завдань щодо подолання трансформаційної кризи української економіки та виходу останньої на траєкторію сталого розвитку. Складність і суперечливість нинішнього етапу економічних перетворень в Україні, відсутність бажаних позитивних результатів реформування потребує вивчення досвіду проведення економічних реформ в організації господарства в різних країнах і регіонах та формування на цій основі ефективної програми дій, здатної забезпечити динамічний та якісно новий рівень розвитку національної економіки. Важливим аспектом є врахування української специфіки як у питаннях національного економічного розвитку, так і в питаннях ефективного включення України в систему світогосподарських зв'язків.

**Висновки.** Теоретичні розробки вчених-економістів щодо становлення та розвитку економічних систем на різних його стадіях були орієнтованими на обґрунтування забезпечення зростання виробництва товарів і послуг, задоволення попиту на них, вирішення соціальних проблем.

Теоретико-методологічні підходи щодо функціонування економіки, засобів впливу на економіку змінювались, доповнювались та в цілому забезпечували основу формування та функціонування соціально-економічних систем. Наявні теоретичні концепції розглядають одні й ті самі економічні явища з принципово різних позицій і приводять до різних висновків. Тому всі базові теоретико-методологічні основи економічної науки повинні піддаватися критичному аналізу й переосмисленню під призмою сучасних реалій щодо можливостей їх застосування в процесі забезпечення сталого розвитку національної економіки.

### Література

1. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе / М. Блауг ; [пер. с англ.]. – Москва : Акад. нар. хоз-ва: Дело, 1994. – 687 с.
2. Вальрас Л. Элементы чистой политической экономии, или Теория собственного богатства / Л. Вальрас ; [пер. на рус. яз. И. Егоров, А. Белянин]. – Москва : Университет. б-ка: Экономика, 2000. – 421 с.
3. Диха М. В. Соціально-економічний розвиток України: напрями та засоби реалізації : [монографія] / М. В. Диха. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 388 с.
4. Кейнс Д. М. Общая теория занятости, процента и денег / Д. М. Кейнс ; [пер. с англ.]. – Москва : Гелиос АРВ, 1999. – 352 с.
5. Кондратьев Н. Д. Большие циклы экономической конъюнктуры / Н. Д. Кондратьев // Проблемы экономической динамики. – Москва : Экономика, 1989. – С. 172–226.
6. Любохинець Л. С. Історія політичних та економічних вчень : [навч. посібник] / Л. С. Любохинець, В. М. Шавкун, Л. М. Бабич. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 294 с.
7. Маркс К. Полное собрание сочинений / К. Маркс, Ф. Энгельс [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.marxists.org/ruski/marx/cw/>
8. Милль Д. С. Основы политической экономии : [в 3 т.] / Д. С. Милль ; [пер. с англ., общ. ред. А. Г. Милейского]. – Москва : Прогресс, 1980-1981.

9. Пигу А. С. Экономическая теория благосостояния : в 2 т. / А. Пигу ; [пер. с англ.]. – Москва : Прогресс, 1985.
10. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения : [избранное] / Д. Рикардо ; [пер. с англ. П. Сраффа]. – Москва : Эксмо, 2007. – 953 с.
11. Самуэльсон П. Э. Экономика / П. Э. Самуэльсон, В. Д. Нордхаус ; [пер. с англ. О. Л. Пелявского]. – 19-е изд. – Москва : Вильямс, 2014. – 1360 с.
12. Сміт А. Добробут націй: дослідження про природу і причини багатства народів / А. Сміт. – Київ : Port-Royal, 2001. – 590 с.
13. Фридман М. И. Конспект лекций по науке о финансах / М. И. Фридман. – Санкт-Петербург, 1910. – 80 с.
14. Шумпетер Й. А. Капитализм, социализм и демократия / Й. А. Шумпетер ; [пер. с англ., отв. ред. и авт. предисл. В. С. Автономов]. – Москва : Экономика, 1995. – 539 с.
15. Albert H. The neglect of sociology in economic science / H. Albert // Power in Economics / ed. by K. Rothschild. – Harmondworth : Penguin books, 1971. – P. 21–35.
16. Hayek F. A. The fatal conceit: the errors of socialism / F. A. Hayek. – London : William W. Bartley, 1988. – 194 p.
17. Higgs R. Eighteen problematic proposition in the growth of government / R. Higgs // The Review of Austrian Economics. – 1991. – Vol. 5, nr 1. – P. 3–40.
18. Kuznets S. Economic growth of nations: total output and production structure / S. Kuznets. – Cambridge, 1971. – 223 p.
19. Mitchell D. J. The impact of government spending on economic growth / D. J. Mitchell // Heritage Foundation. URL: <http://www.heritage.org/Research/Reports/2005/03/The-Impact-of-Government-Spending-on-Economic-Growth>.
20. Perroux F. The domination effect and modern economic theory / F. Perroux // Power in economics / ed. by K. W. Rothschild. – Harmondworth : Penguin books, 1971. – P. 56–73.
21. Rothschild K. Introduction / K. Rothschild // Power in economics / ed. by K. W. Rothschild. – Harmondworth : Penguin, 1971. – P. 7–17.
22. World Report ООН. URL: <http://www.unic.ru/library/dokumenty-oon/world-investment-report-2014>

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. стаття прорецензована редколегією

УДК 330.342:332.133.6

ДУБНИЦЬКИЙ В. І., ФЕДУЛОВА С. О., ВАСИЛЮК О. В.  
ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет» м. Дніпро, Україна

## СОЦІАЛЬНА ІНФРАСТРУКТУРА В УМОВАХ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

*В статті розглядаються проблеми розвитку та функціонування соціальної інфраструктури в умовах регіональних соціально-економічних систем. Визначається місце соціальної інфраструктури в регіональній соціально-економічній системі. Досліджуються теоретико-методичні проблеми обґрунтування диференціації соціальної інфраструктури в умовах просторової трансформації економіки регіонів.*

*Ключові слова: соціальна інфраструктура, регіональні соціально-економічні системи, просторова трансформація.*

DUBNYTSKY V., FEDULOVA S., VASYLIUK O.

State Higher Educational Institution "Ukrainian State University of Chemical Technology", Dnipro city, Ukraine

## SOCIAL INFRASTRUCTURE UNDER CONDITIONS OF DEVELOPMENT OF REGIONAL SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS

*The problems of development and functioning of social infrastructure in the context of regional socio-economic systems has been considered in the article. Is determined the location of social infrastructure in regional socio-economic system. The theoretical and methodological problems of study of the social infrastructure's differentiation in terms of spatial transformation of regional economy has been investigated. The study of the conditions of spatial transformation of the economy is of great importance for understanding the formation and improvement of social infrastructure in the region. The aim of this work is the development of theoretical and methodical provisions on the justification of differentiation of the social infrastructure, taking into account the dynamics of the processes of spatial transformation in the region. Management of social infrastructure of society has been designed to ensure favourable living conditions of population, development of economic, social and spiritual spheres. Among the most important problems of management of social infrastructure in the region, cities and towns in the region can be attributed the imbalance in the infrastructure, which is manifested in the fact that the social sector and the corresponding social infrastructure develop unevenly relative to the spatial distribution and range of public services.*

*Keywords: social infrastructure, regional socio-economic systems, spatial transformation.*

**Вступ.** Сучасні перетворення української господарської системи під впливом процесів глобалізації носять структурний та інституційний характер, досить несистемне зростання самостійності українських регіонів у прийнятті рішень з питань територіального розвитку, наростаючі темпи урбанізації і військово-політичну обстановку, трансформують процеси відтворення людського капіталу та єдності формування і розвитку елементів соціальної інфраструктури на всіх її рівнях. Це додатково ускладнюється просторовими диспропорціями у регіональному масштабі. Закономірно, що економічні, більш сильні територіальні одиниці розвиваються швидше, створюючи необхідні передумови і потенціал для розвитку слабих. Водночас, в окремих ситуаціях, вони виступають локомотивами зростання і визначають інтенсивність використання об'єктів соціальної сфери.

Дослідження умов просторової трансформації економіки має велике значення для розуміння особливостей формування і вдосконалення соціальної інфраструктури в регіоні. Відсутність визначеної концепції розвитку, чіткої політики держави у галузі регулювання цих процесів, у тому числі з урахуванням просторово-економічних перетворень негативно позначається, по-перше, на сукупній суспільно-господарській ситуації в регіоні і, по-друге, на можливості використовувати потенціал трансформаційних процедур з метою поліпшення умов життєдіяльності населення і підвищення доступності соціальних послуг. Поряд з цим має місце неоднозначність теоретичних підходів до внутрішнього складу елементів та недостатність науково-методичної бази з оцінки рівня розвитку соціальної інфраструктури.

Таким чином, викладене вище, підтверджує необхідність просторового підходу до формування та розвитку інфраструктури соціальної сфери та зосередження її в полюсах зростання регіонального розвитку, що і зумовлює актуальність цього дослідження. Метою роботи є розвиток теоретико-методичних положень по обґрунтуванню диференціації соціальної інфраструктури з урахуванням динаміки процесів просторової трансформації регіону.

**Основний зміст.** Управління соціальною інфраструктурою суспільства покликане забезпечити сприятливі умови життя населення, розвитку економічної, соціальної та духовної сфери. Її призначення – найбільш повне забезпечення потреб населення в соціальних, житлово-побутових, комунальних, культурних, оздоровчо-спортивних та інших послугах.

До числа найважливіших проблем управління соціальною інфраструктурою в регіоні, містах і малих містах регіону можна віднести незбалансованість об'єктів інфраструктури, яка проявляється в тому, що соціальна сфера та відповідні їй об'єкти соціальної інфраструктури розвиваються нерівномірно щодо просторового розміщення та асортименту надаваних населенню послуг. Особливо гостро це відчувають мешканці невеликих міст і селищ. Внаслідок цього наявність об'єктів соціальної інфраструктури на



території регіону не завжди гарантує високий рівень і якість життя населення.

Поряд з незбалансованістю розвитку соціальної інфраструктури досить гострою управлінською проблемою є нерациональне розміщення об'єктів соціальної сфери, що ускладнює використання населенням наявних ресурсів. Наприклад, нерідко це ускладнюється поганою організаційною роботою громадського транспорту. Тому порушується принцип «крокової доступності» організації закладів з надання соціальних послуг.

Також важливою проблемою, що стримує розвиток соціальної інфраструктури та знижує задоволеність населення рівнем соціального обслуговування, є невідповідність одержуваних доходів значної частини населення більшості регіонів України. А також цін, що встановлюються на послуги соціальної сфери, внаслідок чого послуги не затребувані через низьку платоспроможність населення. Це проявляється насамперед у ключових сферах життєдіяльності: недоступне житло, висока вартість освітніх послуг, високі ціни на якісне медичне обслуговування (наприклад, ціни на ефективні лікарські засоби в аптечних закладах, особливо на імпортовані ліки).

Дуже гостро стоїть проблема забезпечення високої якості соціальних послуг в умовах великого зносу основних фондів. Без інноваційного заміщення застарілих технологій складно проводити ефективну політику відтворення об'єктів соціальної інфраструктури.

Пріоритетна роль соціальної інфраструктури у розвитку суспільства визначається тим, що вона сприяє відтворенню людини, її духовного і фізичного розвитку, створенню комфортних умов життєдіяльності. Зараз в світі відбувається інтелектуалізація всіх сфер діяльності і відмічається зростання наукоємності виробництва і побуту. Розвиток соціальної інфраструктури виступає необхідною умовою підвищення якості життя населення, поліпшення навколишнього середовища, а також підвищення рівня освіти, професійної кваліфікації, культури, фізичного здоров'я і психічної стійкості особистості.

Соціальна інфраструктура виступає в якості одного з показників рівня життя населення. Сфера обслуговування, об'єкти соціальної інфраструктури, включаючи установи освіти, охорони здоров'я, освіти, культури та житлово-комунального господарства, складають необхідні і найважливіші умови життєдіяльності населення. Перед сучасним суспільством гостро постають різноманітні завдання соціального, економічного і духовного розвитку. Це вимагає подальшого поглиблення теорії наукового управління соціальними процесами, вдосконалення форм і методів цілеспрямованого і планомірного розвитку різних сфер суспільного життя.

При аналізі значення соціальної інфраструктури важливо виходити з того, що це явище комплексне. Отже, для вирішення теоретичних проблем її розвитку необхідна тісна співпраця представників різних сфер науки, насамперед соціально-гуманітарних, а також технічних та природничих. На даному етапі найбільш актуальними в практичному плані для органів місцевого самоврядування представляються дослідження, які покликані всебічно вивчити соціальну інфраструктуру, виявити найважливіші тенденції та шляхи її формування, функціонування і розвитку, розробити конкретні рекомендації з управління інфраструктурою. Дослідження проблеми соціальної інфраструктури – це пошук додаткових резервів більш динамічного суспільного розвитку, що дозволяє активізувати матеріально-речову основу управління соціальними процесами [1, с. 21].

До теоретичних проблем дослідження соціальної інфраструктури відноситься неоднозначність самого поняття «соціальна інфраструктура» як соціологічної категорії. У вітчизняній та зарубіжній літературі існує безліч визначень. Багато в чому це залежить від специфіки постановки і вирішення різних завдань суспільного розвитку в країні, регіоні, районі, населеному пункті, від класифікації основних складових процесів суспільного відтворення.

Термін «інфраструктура» спочатку означав комплекс допоміжних споруд, що забезпечують успішну взаємодію різних родів військ. В широкий науковий обіг це поняття увійшло в кінці 40-х років XX століття і означало об'єкти забезпечення виробничого процесу. Але вже в 50-х роках вчені використовували його для пояснення процесів соціально-економічного життя. По мірі ускладнення господарських зв'язків інфраструктура все частіше розглядається в рамках національного господарства. Подальший розвиток інфраструктури було пов'язано із зростаючою потребою у створенні необхідних умов для життєдіяльності не тільки самого працівника, але і його сім'ї; Соціальна інфраструктура розглядається як сфера послуг, покликаних забезпечити комфортні умови життя населення, як умова ефективного вирішення важливих соціальних завдань розвитку суспільства. Аналізуючи інфраструктуру, дослідники звертають увагу на створення умов для забезпечення тих або інших видів суспільної діяльності на певній території» [2, с. 5].

Аналіз генезису ідей про соціальну інфраструктуру дає можливість стверджувати, що цьому аспекту життєдіяльності людей і суспільства було приділено увагу задовго до позначення самого явища у вигляді строгого поняття.

Тривалий час інфраструктура матеріального виробництва та інфраструктура соціальної сфери суспільства розвивалися відносно автономно. Разом з тим, вчені все частіше намагалися зрозуміти сутність та обґрунтувати роль соціальної інфраструктури у забезпеченні комфортних умов життєдіяльності людини. У вирішенні цієї задачі брали участь фахівці різних наукових напрямків – демографи, економісти, соціологи та прагнули показати зростання ролі соціальної інфраструктури в суспільному розвитку.

Аналіз наявних уявлень і підходів дозволяє зробити висновок, що соціальна інфраструктура характеризує зв'язки (прямі та зворотні) матеріально-речового середовища і людини. Соціальна інфраструктура розглядається як стійка сукупність речових елементів, які виступають умовами життєдіяльності людини, організації всіх основних видів її діяльності – трудової, громадської, культурної, сімейно-побутової. Однак питання теорії розвитку соціальної інфраструктури в радянський час залишалися другорядними по відношенню до матеріального виробництва. Елементи соціальної інфраструктури взаємопов'язані між собою, взаємодіють і доповнюють один одного. У той же час одні об'єкти інфраструктури не замінюють і не замінюють інші.

Соціальну інфраструктуру не слід розглядати у відриві від потреб і інтересів, ціннісних орієнтацій населення. Потреби та інтереси населення регіону лягли в основу сукупності соціальних нормативів та стали найважливішою підставою для управління соціальною інфраструктурою в поселенні, регіоні. Однак, як справедливо відзначають багато дослідників і фахівці, [3, 4, 5] не можна обмежуватися нормативним підходом при плануванні та вирішенні повсякденних завдань розвитку інфраструктури міста. Нормативний підхід необхідно реалізувати з урахуванням потреб і ціннісних орієнтацій людей, з урахуванням думок експертного співтовариства, що є неодмінною умовою вдосконалення соціальної інфраструктури в кожному муніципальному утворенні, в кожному місті. Зрозуміло, ухвалені рішення і дії залежать від рівня економічного розвитку регіону, а також добробуту людей, платоспроможного попиту на соціальні послуги.

Існують різні підходи до класифікації об'єктів соціальної інфраструктури. Об'єкти соціальної інфраструктури – комплекс закладів культури, освіти, охорони здоров'я, торгівлі, житлово-комунального господарства і управління. Відповідно, до соціальної інфраструктури відносять житлові будинки, підприємства торгівлі та громадського харчування, підприємства з організації пасажирських перевезень, медичні установи, школи, середні спеціальні та вищі навчальні заклади, центри професійно-технічної підготовки, поштово-телеграфні та фінансові заклади, культурно-видовищні організації, спортивні та оздоровчі споруди (стадіони, палаци спорту, басейни, парки, будинки відпочинку), заклади соціально-побутового призначення (перукарні, хімчистки, пральні, ремонтні майстерні) та інші об'єкти.

На рис. 1 представлено місце соціальної інфраструктури в регіональній соціально-економічній системі [6, с. 9].

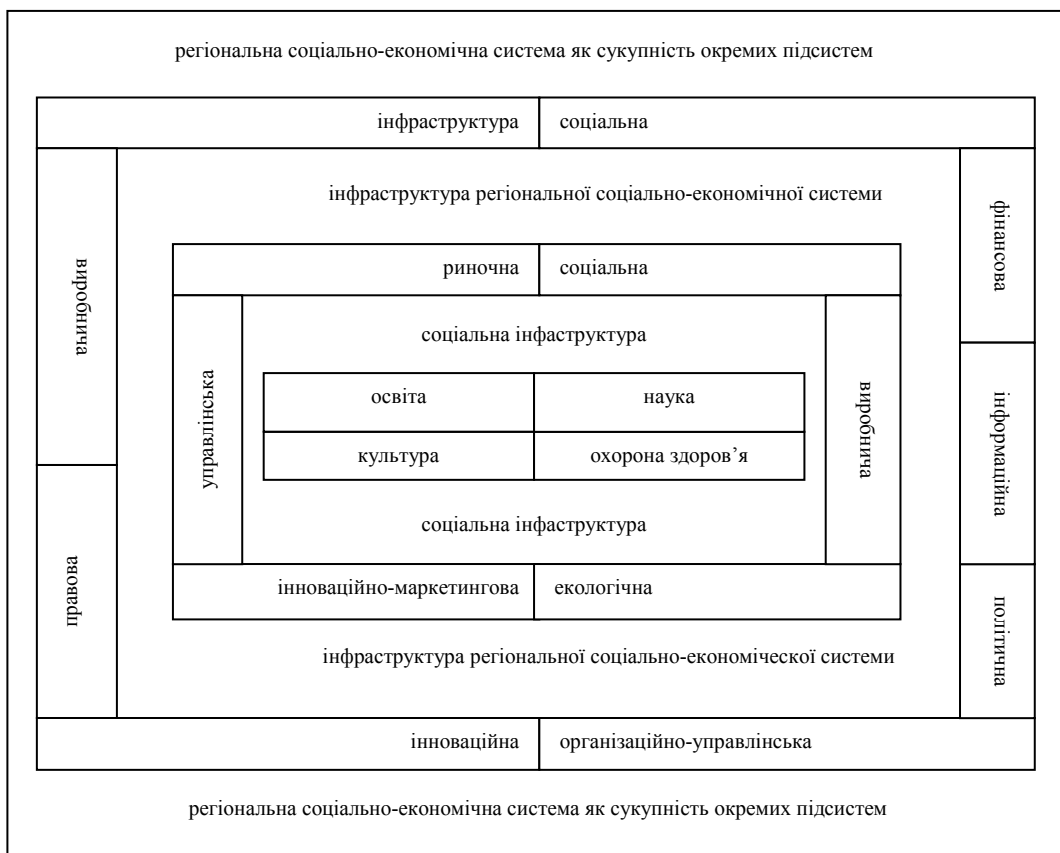


Рис. 1. Місце соціальної інфраструктури в регіональній соціально-економічній системі

Головним призначенням соціальної інфраструктури є постійне поліпшення соціальних, культурних і побутових умов життя населення. Завданням органів муніципального управління є забезпечення комплексного розвитку галузей соціальної інфраструктури в цілях найбільш повного задоволення потреб

населення, створення комфортних умов життя. Дослідження соціальної інфраструктури спрямоване не тільки на розкриття її внутрішнього змісту і структури, але й на розробку практичних заходів щодо розвитку і вдосконалення об'єктів соціальної сфери.

Підставами для класифікації соціальної інфраструктури регіону авторами обрані потреби населення, способи їх задоволення в різних соціальних сферах. Вважаємо, що в сучасному суспільстві соціальна інфраструктура – важлива характеристика ступеня економічної і соціальної розвиненості суспільства, показник широти і глибини використання матеріальних можливостей для створення сприятливих умов життєдіяльності людей (рис. 2).

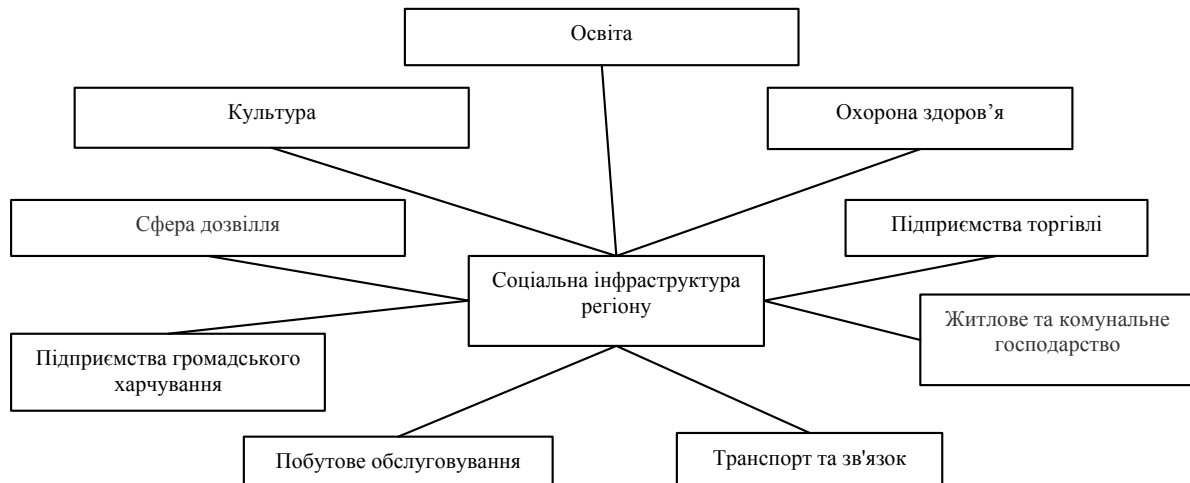


Рис. 2. Концептуальна класифікація компонентів соціальної інфраструктури регіону (за галузевим принципом)

У той же час, синтез різних вітчизняних і зарубіжних підходів до розгляду процесів видозміни виробничо-господарської системи регіонів (особливо це стосується старопромислових регіонів України) дозволяє авторам сформулювати узагальнене уявлення про сутність просторової трансформації економіки регіону шляхом виокремлення та структурування передумов економічного розвитку, принципів і цільових орієнтирів, форм і факторів просторової трансформації економіки регіону, що покладене в основу структурно-територіальних змін інфраструктури системи життєзабезпечення (рис. 3).

Процес перетворення відносин і зв'язків у соціально-економічній системі регіону базується на особливих причинах зміни господарської структури, узагальнення і систематизація яких дозволили авторам виділити і уточнити найбільш характерні та актуальні з них в сучасних умовах розвитку регіонів України.

Так, для досягнення цільової спрямованості просторово-економічної трансформації регіону авторами пропонується використовувати поряд з загальноприйнятими, специфічні принципи, особливо виділивши серед них принципи поляризованого економічного розвитку, функціонального зонування території, синхронізації процесів реструктуризації економіки і розвитку соціальної інфраструктури, які дозволяють не тільки ефективно перерозподілити обмежені інвестиційні, людські і матеріальні ресурси, але і збалансувати їх відповідно до структурно-територіальних змін в регіоні.

На думку авторів, головним цільовим орієнтиром сучасних перетворень економічної системи, поряд з формуванням єдиного економічного простору та інноваційним розвитком території, є планомірне зростання якості життя громадян, яка забезпечує відтворення людського капіталу і виступає основою конкурентного регіонального господарства.

Розгляд класичних підходів до трансформації виробничо-економічних відносин як результату системно орієнтованих еволюційних чи революційних перетворень господарської системи дозволило автором встановити, що зміни такого роду обумовлені пошуком нової просторової концепції соціально-економічного розвитку територіальних утворень. Вони відбуваються внаслідок впливу певних чинників (виникнення дисбалансу між системою розселення населення і розміщенням виробництва, активізації агломераційних процесів, зростання міграційних потоків та ін.), уточнення яких дозволяє коригувати напрямки розвитку соціальної інфраструктури регіону.

Сучасні ринкові та інституційні перетворення національного господарства різним чином впливають на життєдіяльність українських регіонів, диференціюючи їх за ресурсно-економічним потенціалом та показниками якості життя населення [8]. Автором роботи [7] зазначено, що в умовах перебудови просторової системи життєдіяльності населення особливою важливістю набувають процеси диференціації, поляризації та асиметрії територіального розвитку. Так, термін «диференціація» стосовно до соціально-інфраструктурного комплексу нами пропонується розглядати як ступінь відмінності у забезпеченості об'єктами соціальної інфраструктури різних населених місць, що дозволяє виділити території з неоднаковим економічним потенціалом і складом інфраструктурних елементів. «Поляризація» характеризує

концентрацію і віддаленість елементів інфраструктури соціальної сфери від встановленого полюсу економічного зростання, на основі чого представляється можливим визначити потенційну соціальну інфраструктуру, що забезпечує основні фізіологічні та культурні потреби населення на мінімально необхідному рівні відповідно виробничо-економічної спеціалізації території. Розвивальний тип передбачає комплекс елементів соціальної інфраструктури, що створює умови для всебічного розвитку особистості і примноження людського капіталу у відповідності з економічним потенціалом території. На нашу думку, набір складових частин соціальної інфраструктури в різних типах територій повинен бути особливим, специфічним та відповідати її галузевій спрямованості і відображати потреби і запити, як проживаючого населення, так і підприємницьких структур, що функціонують в даній місцевості.

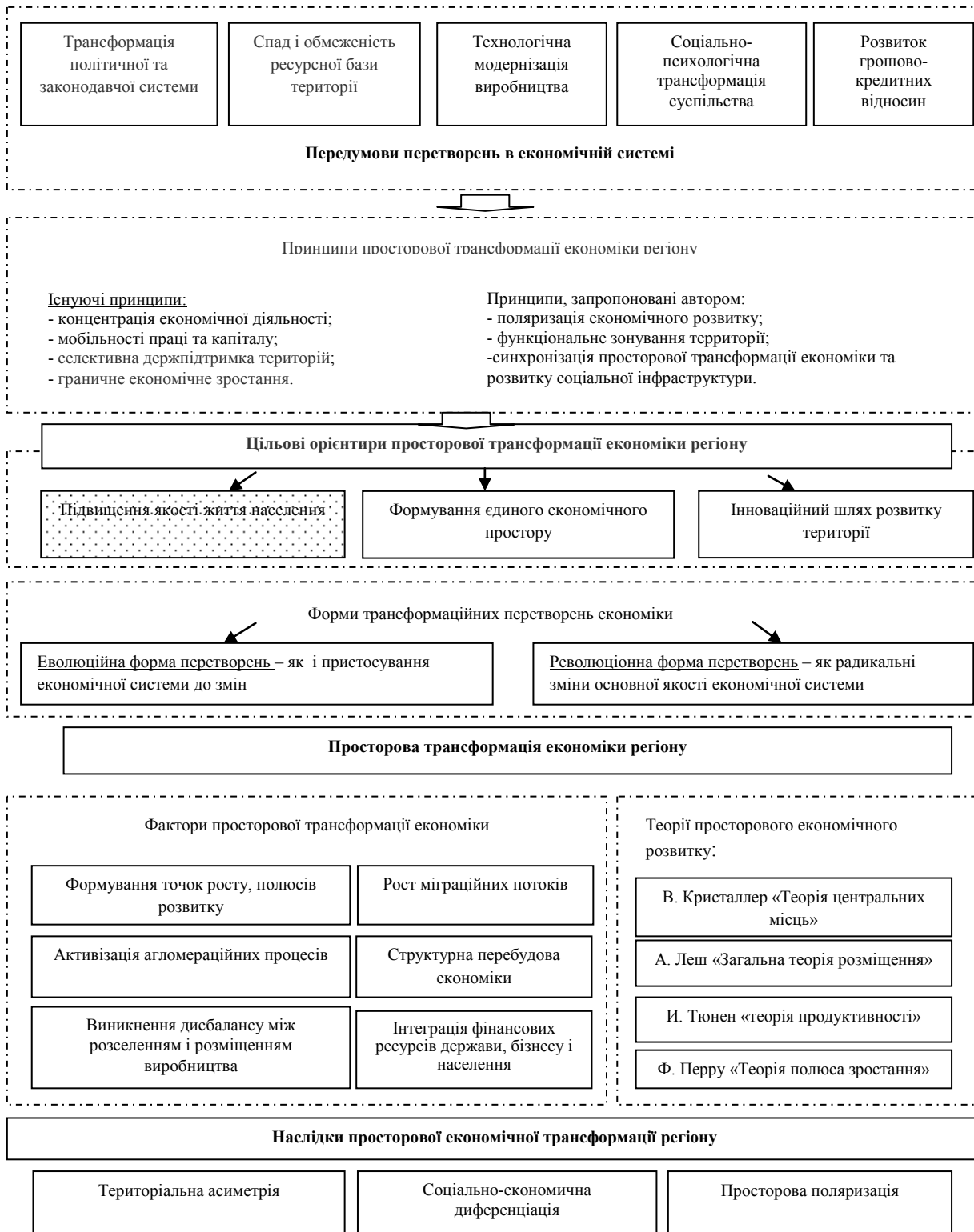


Рис. 3. Концептуальна характеристика просторової трансформації економіки регіонів [1]

Враховуючи, що соціальна інфраструктура створює особливі умови життєдіяльності на певній місцевості, на нашу думку, її диференціація повинна виявлятися у складі, масштабі і просторовій зосередженості об'єктів на окремій території. Таким чином, соціальна інфраструктура, не просто сфера обслуговування населення, що покликана задовольняти ряд нагальних традиційних потреб населення, але й певний функціонально-галузевий комплекс, що відповідає за якість життя громадян і в кінцевому рахунку працює на формування перспективних соціальних форм життєдіяльності суб'єктів у полюсах економічного зростання та забезпечує мінімально необхідні умови для життя населення за їх межами.

**Висновки.** На підставі представленого дослідження було виявлено:

1. У дослідженні обґрунтовується методичне положення, що просторово-економічна трансформація регіону є етапом вдосконалення господарських відносин різного рівня, яка спрямована на формування збалансованого інфраструктурного комплексу регіону та його територій, включаючи і найважливіший компонент «соціальна інфраструктура».

2. Недооцінка ролі управління соціальною інфраструктурою протягом багатьох років у нашому суспільстві призвела до типу, що її елементи не відповідають потребам населення регіонів України при економічних можливостях і замість того, щоб стати фактором, що підвищує сталий розвиток, стало формування елементів, секторів і компонент соціальної інфраструктури перешкоджають подальшому розвитку регіону та його території.

3. Дослідження процесу управління соціальною інфраструктурою дозволяє виявити протиріччя між існуючими нормативами, та статистичними даними. Виявлено, що оптимізація і підвищення ефективності і корисності соціальної інфраструктури регіону передбачає поетапне реформування і перехід до існуючої трансформації. Без цього неможливе вирішення таких проблем у функціонуванні і розвитку соціальної інфраструктури, як комплексність розвитку, збалансованість всіх об'єктів соціальної інфраструктури в рамках інфраструктурного комплексу регіону; необхідність впровадження нових технологій (в тому числі, з допомогою розвитку Інтернет-інфраструктури); дотримання принципу «Крокової доступності» послуг.

4. Встановлено, що процес перетворення відносин і зв'язків у соціально-економічній системі регіону базується на особливих принципах господарської структури, узагальнення та систематизування якої дозволяють виділити і уточнити найбільш характерні та актуальні з них в сучасних умовах регіонів України.

5. Виходячи з аналізу класичних підходів до трансформації виробничо-економічних відносин як результату системно-орієнтованих еволюційних чи революційних перетворень господарської системи регіону, встановлено, що зміни такого роду обумовлені пошуком нової просторової парадигми соціально-економічного розвитку регіону та його територіальних утворень. Вони відбуваються внаслідок впливу певних чинників (виникнення дисбалансу між системою розселення населення та розміщення виробництва, активізації агломераційних процесів, зростання міграційних потоків та ін.), уточнення яких дозволяє коригувати напрями досягнення збалансованості і розвитку соціальної інфраструктури регіону, що відноситься до найважливішої компоненти інфраструктурного комплексу регіону.

### Література

1. Бородатова Л. Ю. Обоснование развития социальной инфраструктуры в условиях пространственной трансформации региона : дис. ... к.э.н. : 08.00.05 / Бородатова Людмила Юрьевна. – Тюмень, 2013. – 169 с.
2. Кривова Д. А. Управление социальной инфраструктурой в малых городах : автореф. дис. ... к.э.н. : 22.00.08 / Кривова Дарья Александровна. – Екатеринбург, 2013. – 26 с.
3. Фімер С. В. Механізм державного регулювання інфраструктури регіону / С. В. Фімер // Економічний простір : зб. наук. праць. – 2009. – № 32. – С. 151-158.
4. Кривова Д. А. Значение социальной инфраструктуры для социальной-экономического развития малых городов / Д. А. Кривова // Социум и власть. – 2013. – № 2. – С. 15-18.
5. Бородатова Л. Ю. Модернизация социальной инфраструктуры региона как основа устойчивого развития территории / Л. Ю. Бородатова, Л. Л. Тоньшева // Качество экономического развития: глобальные и локальные аспекты : матер. III Междунар. науч.-практ. конф. : в 2 т. – Днепропетровск : Изд-во «Біла К. О.», 2011. – С. 11-13.
6. Бойко Н. В. Модернизация социальной инфраструктуры региона, как условие его функционирования и экономического развития : автореф. дис. ... к.э.н. : 08.00.05 / Бойко Наталья Викторовна. – Барнаул : ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет, 2015. – 26 с.
7. Бородатова Л. Ю. Социальная инфраструктура в условиях пространственной трансформации экономики региона / Л. Ю. Бородатова, Л. Л. Тоньшева // Известия вузов. Социология. Экономика. Политика. – 2013. – № 3. – С. 36-40.
8. Voynarenko M.P. Clusters in the Institutional Economics : monograph / M.P. Voynarenko. – Włocławek : ESFII, Poland, 2014. – 335 p.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н.

**ДВА НАПРЯМИ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА НОВУ ПРОДУКЦІЮ**

*У статті аналізуються два сучасних напрями ціноутворення на нову продукцію: «витратний» і «ціннісний» і надаються рекомендації щодо антивитратного формування цін.*

*Ключові слова: нова продукція, ціноутворення, ціннісний та антивитратний підходи.*

ORLOV O., RYSNYKH E.  
Khmelnitsky National University**TWO DIRECTIONS OF PRICE FORMATION FOR NEW PRODUCTS**

*In recent years in foreign economic literature we can observe critical debates of the basic meaning of price, is it cost or "value". Thus the debates between the representatives of classical political economy and marginalists moved from the field of pure theory into practical one. As supporters of different sides in discussion of their view points do not give any references on classics in political economy or marginalism it is quite necessary to follow the basis of these antagonistic trends. The article introduces and analyzes two modern approaches to price making for new products: "cost-based" and "value-based" and suggests recommendations for cost-effective pricing.*

*Key words: new products, price formation, value-based and non-cost-based approach.*

**Постановка проблеми.** Проблема обґрунтування цін на нову продукцію до сих пір залишається об'єктом жвавих дискусій зарубіжних і вітчизняних вчених. Витоки її йдуть з часів появи маржиналістської суб'єктивної теорії цінності і граничної корисності, засновники якої виступали проти теоретичних поглядів класиків політичної економії, оскільки останні відкидали корисність як міру вартості, хоча і визнавали останню як необхідну умову утворення вартості. Не заглиблюючись занадто у теоретичні питання цієї дискусії, відмітимо лише окремі моменти, які важливі для розуміння практичного вирішення цієї проблеми у наш час.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Центральне місце серед теоретичної конструкції маржиналістів австрійської школи займає концепція суб'єктивної корисності блага, яку вони висували як засіб заперечення трудової теорії вартості. «Та обставина, – писав К. Менгер, – витрачена в певній мірі праця чи інші блага для виробництва того блага, про цінність якого йде мова, не знаходиться в необхідному і безпосередньому зв'язку з величиною цінності» [1, с.187]. Тому, на думку К. Менгера, кількість праці витраченої на виробництво благ, не може бути моментом, що визначає міру його цінності. Ще чіткіше висловився з цього питання Е. Бем-Баверк: «Ще важливою є та обставина, – пише він у своїй роботі «Основи теорії цінності господарських благ», – що ціна від початку до кінця є продуктом певної цінності» [1, с.137].

Важливе місце в теорії австрійської школи маржиналізму займає вчення про граничну корисність благ, під якою розуміють приріст корисності в результаті збільшення кількості благ, яким володіє господарський суб'єкт, на одну одиницю. Гранична корисність розглядається як своєрідна міра корисності благ. Принцип спадаючої корисності з побудовою таблиць і графіків добре представлено в книзі Е. Долана і Д. Ліндсея «Ринок: макроекономічна модель», але при цьому автори не пов'язують ці побудови з можливістю виміру корисності. «Безумовно, – відмічають вони, – корисність – поняття суб'єктивне. Ніхто ще не винайшов «вимірювач корисності», який можна було б доєднати до живої людини і виміряти з тією легкістю, з якою можна виміряти артеріальний тиск» [2, с.109]. А лауреат Нобелівської премії Дж. Стігліц стверджує, що принцип спадаючої віддачі в умовах недосконалої інформації не є обґрунтованим [3, с.552].

Нова інформаційна парадигма була просунута ще далі в напрямку підриву основ конкурентно-рівноважного аналізу, закону попиту і пропозиції, закону єдиної ціни, і що особливо важливо, основного постулату маржиналістів, що у стані рівноваги ціна дорівнює граничним витратам [3, с.553].

Практично в своїй нобелівській лекції Дж. Стігліц поставив під сумнів основу маржиналізму – теорію граничної корисності, відповідно до якої ринкова ціна товару визначається не суспільно-необхідними витратами праці, а корисністю останньої одиниці запасу певного виду товару.

Таким чином, представники теорії граничної корисності на протязі декількох століть виявились не в змозі виміряти корисність, знайти кількісні показники корисності. Проблема вимірності і передусім співмірності корисності залишається ахілесовою п'ятою теорії стихійної ринкової рівноваги.

Але неможливість кількісного виміру зовсім не означає, що при формуванні ціни корисність, або інакше цінність, не повинна прийматись до уваги. І хоча дослідження маржиналістів не вийшли на кількісний вимір цінності і носили в основному теоретичний характер – сама ідея при формуванні ціни враховувати «цінність» в останні роки отримала широке обговорення в економічній літературі.

**Метою дослідження** є співставлення поглядів сучасних прибічників «витратних» і «ціннісних» підходів до формування цін і пропозиція формалізованого методу вирішення проблеми.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні автори, зовсім не згадуючи з одного боку Д. Рікардо, К. Маркса, а з іншої К. Менгера і Бем-Баверка, чітко поділились на два табори – одні вважають, що ціни повинні формуватись на основі повних витрат, а інші, що в основі активного ціноутворення повинна лежати «цінність», частина якої повинна залишатись у виробника продукту.

На практиці «витратне» ціноутворення є переважаючим навіть на більшості великих західних компаній, не кажучи вже про вітчизняні підприємства.

Навіть такі відомі вчені як К. Друрі, А. Апчерч хоча й бачать недоліки у формуванні цін за формулою «витрати плюс», вважають, що підприємства вимушені користуватись такою схемою, так як економічну теорію на практиці використовувати досить важко.

У 2004 році російською мовою була опублікована книга президента американської консалтингової компанії Джона Д. Дейлі «Эффективное ценообразование – основа конкурентного преимущества» [5]. У чому суть витратного ціноутворення за Дж. Дейлі? Спочатку визначається обсяг продажу, потім виходячи з цього обсягу розраховується повна собівартість за видами виробів, і у підсумку формується ціна. Таким чином, ціна поставлена в залежність від обсягу виробництва продукції.

Представники ціноутворення на основі цінності (Т. Негл, Рік К. Холден, Роберт ДЖ. Долан, Герман Саймон) займають прямо протилежні позиції. Вони вважають, що прибічники витратного ціноутворення намагаються нав'язати ціни сформовані на витратах, які можуть бути вище чи нижче того, що можуть заплатити покупці. Ці вчені пропонують спочатку оцінити готовність покупців до сплати, а потім назначити ціну. З приводу повних витрат вони висловлюються досить категорично. «Якщо при встановленні ціни виходять з повних витрат, – стверджують Р. Долан і Г. Саймон, – як це часто буває на практиці, ціна визначається постійними витратами, а це логічно невірно» [6, с.46]. За їх думкою ціноутворення на основі собівартості веде до завищення ціни на слабких ринках і заниження – на сильних.

Справа в тому, що собівартість за видами продукції досить сильно залежить від загального обсягу виробництва, змін у структурі асортименту, величини постійних витрат і у зв'язку з їх змінами постійно змінюється. Це своєрідна «бігаюча мішень» і тому вона не може бути основою для встановлення цін на нову продукцію.

В той же час прибічники активного ціноутворення не відкидають необхідність урахування в ціні витрат. «Ціль стратегії на основі цінності, – відмічають Т. Негл і Р. Холден, – максимізувати різницю між цінністю створюваною для клієнтів і витратами компанії» [7].

Більш чітко межі застосування цін описав у своїй роботі «Основи теорії господарських благ» Бем-Баверк. «Відношення між суб'єктивними оцінками речі, що отримується і віддається в обмін, – підкреслює Бем-Баверк, – з невблаганною суворістю диктують кожному учаснику обміну, до якого пункту він може йти у підвищенні чи зниженні ціни, і разом з тим вказує ту межу, де він вимушений відмовитися від подальшої участі у процесі обміну» [1, с.337].

Звідси витікає, що для продавця межею є не витрати компанії, а ціна нижче за яку він не погодиться продавати свою продукцію, а для покупця – верхня межа ціни, вище за яку він не погодиться купувати товар і відмовиться від угоди.

Таким чином, проблема полягає у тому, щоби вірно визначити ці межі і «домовитися» з покупцем, яким чином розподілити цю «цінність». Вирішення цієї проблеми різне для товарів громадського призначення і для продукції виробничо-технічного призначення.

Відомо, що покупцями товарів широкого вжитку є сотні тисяч людей, кожний з яких при купівлі крім наявних доходів керується своїм смаком емоціями, уявленням про моду і т.п.

Тому відносно товарів народного споживання їх ціна формується у сфері виробництва з урахуванням маркетингових досліджень ринка, а потім вже за допомогою реклами споживач інформується про їх «цінності». Надалі вже ринок регулює ці ціни залежно від конкуренції, попиту і пропозиції.

Зовсім інша ситуація з формуванням цін на товари виробничо-технічного призначення. Тут покупцями виступають промислові, будівельні і аграрні підприємства, а рішення приймають колективи кваліфікованих спеціалістів. Тому питання вимірності і співвимірності «цінностей» можуть виступати вже у вигляді реальних формалізованих розрахунків.

Незавершеність розробок прибічників активного ціноутворення полягає саме в тому, що вони не змогли надати у формалізованих розрахунках ці «межі», про які згадував Бем-Баверк. А без цих розрахунків узгодити ціну з замовником дуже складно. Ми повністю підтримуємо позицію, що при формуванні ціни не варто використовувати повну собівартість продукції, тобто постійні витрати не повинні приймати участь у формуванні ціни. Але це зовсім не означає, що вони не повинні входити до складу ціни.

У прибічників активного ціноутворення немає чітких уявлень щодо розрахунку верхньої межі ціни, а поняття нижньої межі ціни у них вельми невизначено. Західні вчені якось не помітили, що ще у 70-х роках минулого століття наші вчені розробили низку методик щодо розрахунку верхньої, нижньої меж цін на продукцію виробничо-технічного призначення. Недоліком цих методик був затратний підхід до їх розрахунку.

Чому при обґрунтуванні цін на нову продукцію виробничо-технічного призначення неможна напряму включати до ціни постійні витрати? Звичайно посилаються на те, що традиційні методи розподілу

витрат викривлюють реальну собівартість за видами продукції. Але це не головна причина. Головних причин дві. Перша – обґрунтування цін на нову продукцію слід починати ще на стадії проектування, коли практично можна отримати лише інформацію про прямі витрати. І друга причина. Постійні витрати не слід враховувати при формуванні ціни, оскільки їх величина, що припадає на окремі види продукції, залежить від ступеня активності підприємства, тобто, обсягу виробництва продукції в цілому по підприємству. Не враховуючи ці обмеження, прибічники затратного підходу утворюють ситуацію глухого кута.

Вихід з цієї ситуації полягає в необхідності переосмислення вимоги «рівновигідності» при встановленні ціни «нижче за яку продавати товар не слід».

Для забезпечення рівновигідності нами пропонується формула розрахунку нижньої межі ціни, яка забезпечує рівновигідність виробництва нової і базової машини:

$$Ц_n = И / (1 - К_{мп}), \quad (1)$$

де  $И$  – величина прямих витрат (визначається у відповідності з проектованою конструкцією і технологією виробництва);

$К_{мп}$  – коефіцієнт маржинального прибутку по базовій продукції або в цілому по підприємству.

Коефіцієнт маржинального прибутку розраховується як частка від ділення маржинального прибутку до ціни базового продукту або в цілому по підприємству.

У розрахунку за цією формулою не приймають участь постійні витрати, але за допомогою  $К_{мп}$  до ціни включається такий рівень маржинального прибутку, який забезпечує рентабельність нового продукту на рівні базового чи в цілому по підприємству.

Верхню межу ціни пропонується розраховувати за наступною формулою:

$$Ц_B = Ц_H + \frac{E_p}{E_H + Pa}, \quad (2)$$

де  $E_p$  – річний економічний ефект;

$Pa$  – норма амортизації по новому продукту;

$E_H$  – коефіцієнт ефективності, відображає вимогу альтернативного вкладення капіталу.

У розрахунку  $E_p$  порівнюється ефективність використання базової і нової машини за сферою її використання. До розрахунку включаються тільки прямі витрати.

Різниця між  $Ц_B$  і  $Ц_H$  – це та «цінність», яку в результаті перемов поділять між собою виробник і покупець нової продукції.

Отже, які висновки слід зробити з аналізу цих двох напрямків у ціноутворенні на нові машини і обладнання виробничо-технічного призначення?

– Повністю підтримуючи позицію прибічників «ціннісного» ціноутворення слід зазначити, що без формалізованих розрахунків меж цін складно буде вести перемови із замовником щодо величини відпускної ціни.

– Запропоновані в статті формули розрахунків дозволяють, не використовуючи постійні витрати, а отже і інформацію про повну собівартість нового продукту, розрахувати нижню і верхню межі цін, а також ціну продажу нового продукту.

### Література

1. Мировая экономическая мысль сквозь призму веков. Т. II. Восходящий капитализм. – М. : Мысль, 2005. – 751 с.
2. Долан Э.Дж. Рынок. Макроэкономическая модель / Э. Долан, Д. Линдсей ; [пер. с англ.]. – СПб, 1992. – 496 с.
3. Мировая экономическая мысль сквозь призму веков. Т.V. Всемирное признание. Лекции нобелевских лауреатов. Книга вторая. – М. : Мысль, 2005. – 813 с.
4. Хорнгрен Ч. Управленческий учет / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар ; пер. с англ. – СПб : Питер, 2005. – 1608 с.
5. Дейли Дж. Эффективное ценообразование — основа конкурентного преимущества / Дж. Дейли ; [пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2004. – 304 с.
6. Долан Р. Эффективное ценообразование / Р. Долан, Г. Саймон. – М. : Экзамен, 2005. – 416 с.
7. Нэгл Т. Г. Стратегия и тактика ценообразования / Т. Г. Нэгл, Р. Холден. – СПб : Питер, 2001. – 544 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н.



## ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ТА ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМКІВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

*В основі розвитку регіону як соціально-економічної системи має бути чітко сформована система цілей та критеріїв. Вміння виокремити цільові пріоритети розвитку стає найважливішим управлінським завданням регіональних органів влади. Систематизація інструментів визначення цільових пріоритетів соціально-економічного розвитку регіону шляхом об'єднання їх у «портфель» сприятиме більш обґрунтованому оновленню стратегій розвитку українських регіонів.*

*Ключові слова: регіон, розвиток, стратегія, ціль, пріоритет.*

TYAZHKOROB I.

Banking University, Lviv Institute

## DETERMINATION OF STRATEGIC OBJECTIVES AND PRIORITY DIRECTIONS OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION

*At the heart of the development of the region as a socio-economic system, a system of goals and criteria must be clearly formed. The ability to identify targeted development priorities becomes the most important management task of regional authorities. The systematization of instruments for determining the targeted priorities of the socio-economic development of the region by combining them into a "portfolio" will contribute to a more substantiated update of the development strategies of the Ukrainian regions. In determining priorities for industrial development of the region proposed to evaluate the potential clustering of the industry.*

*Keywords: region, development, strategy, target, priority.*

**Вступ.** Важливою властивістю будь-якої соціально-економічної системи є її орієнтація на досягнення певних цілей. Мета виступає як передбачення результату управлінської діяльності, як орієнтир, до якого спрямовуються зусилля та порівняно з яким оцінюються кінцеві результати діяльності системи. Тому в основі соціально-економічного розвитку регіону, як системи, має бути чітко сформована система цілей та критеріїв цього розвитку. При цьому рівень соціального розвитку регіону, у кінцевому підсумку, визначається його економічним станом, оскільки якість життя населення залежить від рівня та ефективності виробництва. Отже, конкурентоспроможність регіону обумовлена наявністю тих чи інших конкурентоспроможних галузей або сегментів галузі. Проблема вибору пріоритетів розвитку промислового сектору економіки регіону є найбільш значимою та дискусійною, особливо в умовах обмеженості фінансових, матеріальних, людських та інших ресурсів. Ресурси будь-якого регіону завжди відстають від постійно зростаючих потреб, що змушує сфокусувати увагу на цілях у тих сферах, де результати мають вирішальне значення. Різноманітність умов регіонального розвитку та його динаміка зумовлюють можливість існування різних (одночасно декількох) пріоритетів для одного регіону або однакових пріоритетів для різних регіонів. Відтак вміння виокремити пріоритети розвитку стає найважливішим управлінським завданням регіональних органів влади.

**Аналіз досліджень та постановка завдання.** Дослідженням методологічних основ формування та обґрунтування пріоритетів стратегій регіонального розвитку присвячено чимало наукових праць українських та зарубіжних вчених. Так, одні автори наголошують, що стратегії розвитку регіонів мають відповідати не тільки основним напрямкам розвитку держави, а й світовим принципам сталого розвитку [1]. Інші зазначають, що підґрунтям для розробки пріоритетів стратегій регіонального розвитку та формування таких стратегій є застосування, на зразок країн ЄС, інноваційного підходу. Крім того, ці ж дослідники пропонують для більш раціонального використання обмежених ресурсів, активізації ініціативності місцевих органів влади та формування позитивного синергетичного ефекту у процесі реалізації пріоритетів стратегії у цілому поєднувати галузевий, просторовий та управлінський підходи до формування пріоритетів [2]. Існує також думка, згідно якої неприйнятним є домінування галузевого підходу та недооцінювання просторової структури економіки та соціальної сфери, що не забезпечує ефективного розвитку міст і муніципальних районів [3]. Отже, розділяючи вище наведені погляди та не дивлячись на чималі здобутки у вирішенні питання удосконалення механізму вибору стратегічних пріоритетів розвитку регіону, вважаємо за необхідне систематизувати інструменти визначення цільових пріоритетів цього розвитку.

**Результати дослідження.** Визначення цілей розвитку є першим етапом у циклі стратегічного планування економічного розвитку регіону [4, с. 370]. Зазвичай розрізняють загальні й конкретні цілі та задачі. Загальні цілі мають характеризувати необхідний стан розвитку регіону у певному періоді, бути чіткими та відносно стислими. Вони слугують критерієм розвитку, орієнтиром для дій та дозволяють визначити необхідні заходи для їх досягнення. Після цього загальні цілі трансформуються в більш конкретні, що дають детальні кількісні орієнтири та відповідні критерії оцінки, за допомогою яких можна

контролювати рівень соціально-економічного розвитку регіону. Як відомо, загальною метою соціально-економічного розвитку регіону є підвищення рівня життя населення, яке проживає на його території. Поряд із цією метою можна розглядати приватні, відносно самостійні цілі, які визначають економічні, екологічні, соціальні та інші умови, що забезпечують пристойне проживання та добробут людей. Доцільно також відокремлювати довгострокові та короткострокові, стратегічні та тактичні цілі економічного розвитку. В цілому вчені зазначають, що якщо сукупність цілей та критеріїв розвитку задовольняє стандартним вимогам вимірності, досяжності, орієнтованості у часі та несуперечності, то вона може принести регіону набагато більше користі, ніж, наприклад, фінансові кошти, отримані від держави, які можна витратити на погашення тієї чи іншої поточної заборгованості [4, с. 370].

Як було вже зазначено вище, в цілях повинні бути зосереджені загальна концепція та бажаний результат процесу економічного розвитку регіону. Вони мають слугувати орієнтиром та задавати напрямки стратегій, проектів та програм економічного розвитку. Проте реалізація декількох паралельних великих проектів, які вимагають значних ресурсів, не може створювати відповідний фундамент для перетворень. Тому виникає необхідність встановлення стратегічних цільових пріоритетів розвитку.

Згідно Сучасного економічного словника термін «пріоритет» означає переважаюче, першочергове за часом значення, положення, право [5, с. 330]. Стосовно регіонального розвитку, пріоритет має такі сутнісні характеристики, як інноваційність; ресурсна ефективність; спрямованість на розв'язання проблем розселення, працевлаштування, розвитку інфраструктури; екологічна дружність; соціальна ефективність та ін. [6, с. 18]. Така багатоаспектність поняття обумовлена тим, що, регіон як соціально-економічна система складається з різних підсистем, для забезпечення життєздатності та сталості яких визначаються відповідні стратегічні цільові пріоритети. Так, відповідно до міжнародних рекомендацій та підходів виокремлюють шість підсистем регіону: соціальну, економічну, розвитку людського потенціалу, інфраструктуру, управління, навколишнє середовище та ресурси [7, с. 29]. Кожна з них має певну частку самостійності та водночас залежить від функцій інших підсистем, а також виконує свою роль у підтримці інших підсистем та у функціонуванні й розвитку загальної регіональної системи.

З іншого боку, перспективною новацією еволюційного процесу просторового розвитку регіону є формування у його внутрішній структурі субрегіональних систем. Субрегіональні утворення, перетворюючись у функціональні підсистеми, які позиціонуються в мета-системі регіону, надають їй певну стратегічну орієнтацію. Основними формами зазначеної стратегічної орієнтації є: рентна сировинна (є характерною для субрегіональних економічних систем, які концентрують у своєму господарському просторі значні запаси природних копалин, – енергоресурсів, руд металів та ін.); рентна рекреаційно-туристична (є характерною для субрегіональних економічних систем, які мають монопольний контроль над унікальними природними ресурсами, що є основою курортних та розважальних комплексів); традиційно індустріальна (є характерною для субрегіональних економічних систем, які ґрунтуються на промислових комплексах, створених у радянський період, – обробка металів, машинобудування, хімічна, легка промисловість та ін.); архаїчна або етно-економічна (є характерною для субрегіональних економічних систем, які локалізовані у господарському просторі депресивних регіонів та які спираються на фактори місцевих промислів, ремесел, приватне господарство та ін.); у напрямку «економіки, заснованої на знаннях» (є характерною для субрегіональних економічних систем, які локалізують у своєму господарському просторі людський капітал та перспективні нематеріальні активи). При цьому остання форма вважається пріоритетною для здійснення інноваційної модернізації не тільки економіки регіону, а й країни у цілому [8, с. 204].

В цілому пріоритети розвитку регіонів визначають з одного боку, для забезпечення конкурентоспроможності кожного регіону у внутрішнього державному поділі праці на основі ефективного і повного розкриття потенціалу, а з іншого – для поглиблення інтегрованості регіонів у загальнодержавну економічну систему на основі розкриття коопераційних зв'язків між регіонами та міжрегіонального співробітництва [6, с. 18]. Тому для регіону важливо своєчасно й обґрунтовано виокремити систему його стратегічних цільових пріоритетів, доповнивши її програмою конкретних дій щодо їх практичного досягнення. При цьому пріоритетність досягнення цілей встановлюється ранжуванням проблем за ступенем невідкладності їх розв'язання [9]. Зокрема, при розробленні цілей відповідних рівнів і розподілі необхідних для їх досягнення ключових ресурсів здебільшого послуговуються такою системою пріоритетів: цілі першого рівня потребують оптимальної концентрації ресурсів; цілі другого рівня – достатнього мінімуму; цілі третього рівня задовольняються залишковим принципом, через що іноді можливе цілковите припинення дії окремих програм і проектів. В результаті така робота за певних умов перетворюється у первинний варіант стратегії розвитку регіону.

Отже, аналізуючи зміст стратегій соціально-економічного розвитку регіонів України, вітчизняні вчені виявили низку загальних проблем у формуванні стратегічних пріоритетів, що не сприяє формуванню стимулів та перешкоджає реалізації довгострокових цілей розвитку регіону [2; 6]. По-перше, це відсутність логічної схеми означення регіонального пріоритету та його словесного формулювання, що призводить до звуження поняття «пріоритет» та його невідповідності стратегічній спрямованості розвитку регіону. По-друге, пріоритети регіонального розвитку не узгоджені з пріоритетами, визначеними у Державній стратегії регіонального розвитку, що унеможливує створення єдиного поля дій центральних та

місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. По-третє, існує недостатній зв'язок пріоритетів розвитку певного регіону із пріоритетами розвитку сусідніх регіонів, що останнім часом набуває особливої важливості у контексті активізації міжрегіонального та транскордонного співробітництва. По-четверте, нечіткість або взагалі відсутність механізмів фінансування стратегічних пріоритетів регіонального розвитку, що не дозволяє визначити порядок і способи фінансування пріоритетів і, як наслідок, розпорозує обмежені кошти на фінансування завдань, що не мали прямого впливу на вирішення комплексних, стратегічних проблем регіонального розвитку.

Подальші дослідження стосовно визначення цільових пріоритетів розвитку українських регіонів дозволили зробити висновок, що у більшості регіональних стратегій при наведенні переліку тих чи інших пріоритетних галузей не охарактеризовано індикатори (критерії), на основі яких здійснювався цей вибір. Так, лише в деяких стратегіях можна зустріти перелік індикаторів досягнення пріоритетних цілей без їх відповідної класифікації або в якості критерію використовується лише таке формулювання «вибір цілей базувався на прозорому обговоренні чинників і порівняльних переваг регіону із спрямуванням його потенціалу у сферу розвитку на усунення вад регіону, розв'язання проблем розвитку та пом'якшення ризиків». Безперечно, що однією з основних вимог при визначенні цільових пріоритетів є збір та облік даних усіх етапів і об'єктів стратегічного аналізу. Перш за все, це стосується результатів дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища (SWOT-аналіз), розроблення сценаріїв розвитку, тобто те, без чого неможливо кількісно обґрунтувати ієрархію цільових пріоритетів. Проте, реалізація пріоритету має відбуватись за рахунок інтенсивного випереджаючого розвитку такого виду діяльності або галузі, стабільний розвиток якої може створити стимулюючий ефект для розвитку інших супутніх галузей та всього господарського комплексу регіону.

Отже, на основі результатів аналізу теоретичних основ та практичного досвіду процесу цілевстановлення можна запропонувати наступний «портфель» інструментів (рис. 1), до якого включено підходи, рівні, напрямки, підсистеми, чинники впливу, джерела фінансування, методи та критерії оцінки визначення стратегічних цільових пріоритетів соціально-економічного розвитку регіону.

Підходи щодо визначення пріоритетів	галузевий	функціональний	управлінський	інноваційний	просторовий	
Рівні визначення пріоритетів	державний	регіональний		субрегіональний	місцевий (муніципальний)	
Напрямки визначення пріоритетів	соціальний		економічний	інноваційний		екологічний
Підсистеми формування регіональних пріоритетів	соціальна	економічна	розвиток людського потенціалу	інфраструктура	управління	навколишнє середовище та ресурси
Чинники впливу на формування пріоритетів	світові принципи сталого розвитку		основні напрямки розвитку держави	особливості розвитку регіону (зокрема, галузева структура, ресурсний потенціал)	стратегічні орієнтири субрегіональних систем	пріоритети сусідніх регіонів
Джерела фінансування пріоритетів	бюджетні кошти різних рівнів			небюджетні кошти		
Методи визначення галузевих пріоритетів	експертні оцінки	розрахунок окремих економічних показників	розрахунок інтегрального показника	економіко-математичні моделі (функції)	побудова економічних таблиць (матриць, шкал)	
Критерії оцінки пріоритетності розвитку промисловості	економічні (вплив на економіку регіону, на діяльність підприємства)	соціальні (вплив на рівень заробітної плати, на кількість робочих місць, утримання соціальних об'єктів)	бюджетні (бюджетні надходження, наявність заборгованості, надання підтримки)	технологічні (високотехнологічне виробництво, інноваційне виробництво, собівартість продукції)	екологічні (вплив на навколишнє середовище)	

Рис. 1. «Портфель» інструментів визначення цільових пріоритетів розвитку регіону (складено автором)

**Висновки.** Таким чином, систематизація інструментів визначення цільових пріоритетів соціально-економічного розвитку регіону шляхом об'єднання їх у «портфель» сприятиме більш обґрунтованому оновленню стратегій розвитку українських регіонів. Крім того, вважаємо за доцільне врахування того факту, що останнім часом підприємства, які формально відносяться до певних галузей промисловості, істотно диверсифікують свою економічну діяльність. Тому при визначенні галузевих пріоритетів розвитку регіону пропонується оцінювати потенціал кластеризації підприємств галузі. Кластеризація є своєрідним інструментом формування стратегічної взаємодії галузей регіону на основі поєднання спеціалізації та інтеграції, конкуренції та кооперації, тим самим забезпечуючи соціально-економічний розвиток регіону.

#### Література

1. Ісаченко Д. А. Практика стратегічного планування розвитку регіонів / Д. А. Ісаченко // Регіональна економіка. – 2009. – № 4. – С. 24-32.

2. Шевченко О. В. Щодо удосконалення регіональних пріоритетів розвитку у процесі модернізації середньострокових стратегій економічного і соціального розвитку регіонів України : аналітична записка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/1344/>
3. Швецов А. Систематизация инструментов перспективного планирования территориального развития: настоятельная необходимость и конкретные предложения окончание) / А. Швецов // Вопросы экономики. – 2009. – № 5. – С. 12-47.
4. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление : учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2004. – 472 с.
5. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – [6-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 512 с.
6. Шевченко О. В. Пріоритети розвитку регіонів як інструмент стратегічного управління регіональною економікою / О. В. Шевченко // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – Львів : Нац. акад. наук України, Ін-т регіон. дослідж., 2014. – Вип. 3 (107). – С. 12-21.
7. Показатели устойчивого развития: структура и методология / под общ. ред. В. Р. Цибульского ; пер. с англ. М. А. Святловской, Г. В. Коротяевой, А. А. Рыбинской. - Тюмень : ИПОССО РАН, 2000. – 369 с.
8. Торчинова О. В. Субрегиональная система как интегрированный объект экономических отношений / О. В. Торчинова, С. А. Чернявская // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2009. – № 2, т. 7. – С. 200-204.
9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку : наказ Міністерства Економіки та з питань європейської інтеграції України № 224 від 29.07.2002 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.uazakon.com/document/spart09/inx09341.htm](http://www.uazakon.com/document/spart09/inx09341.htm).

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Пшик Б. І.

## СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНИХ І СОЦІАЛЬНИХ СУПЕРЕЧНОСТЕЙ АГРАРНОГО СЕКТОРУ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ

*З'ясовано сутність, основні форми прояву та причини соціальних та економічних суперечностей аграрного сектору сучасної України. Визначено специфіку суперечностей аграрного сектору економіки України.*

*Ключові слова: суперечності, аграрний сектор, агрохолдинги, господарства населення, держава.*

SHULGA O.

SHEE «Kiev national economic university named after Vadym Hetman»

## THE SYSTEM OF ECONOMIC AND SOCIAL CONTRADICTIONS AGRICULTURAL SECTOR OF MODERN UKRAINE

*The specifics and main forms of economic and social contradictions of modern agricultural sector of Ukraine. The main manifestations of economic contradictions of the agrarian sector of Ukraine: intensifying recession processes in agriculture; commodity, investment and food crisis; the emergence of intermediaries; the substantial price disparity between agriculture and other sectors of agriculture; bimodel structure of agriculture; the contradiction between the desire to preserve a command control system and the objective need for the formation of a market model of government regulation; between the state-initiated market reforms and the state, which hinders the process, and so on. The main manifestations of social contradictions in the system of agrarian relations are: growth of the real and hidden unemployment in rural areas; strengthening migration; depopulation; demographic crisis and settlement; reduction of human capital in rural areas; deterioration of living standards and welfare of farmers; Food poverty in rural areas; low level of support for agrarian transformations carried out by farmers and others. Specificity contradictions in Ukraine: first, the formation bimodel structure of agriculture; Secondly, the presence in the agricultural sector in the various structures of dominance of small-scale structure (subsidiary); Thirdly, in the agricultural sector in Ukraine there are forms of management that are inherent in countries with economies in transition; Fourth, as the prevalence of small-scale (peasant) production, the main economic contradiction is the contradiction of private ownership and use of land and the main social contradiction is the contradiction between farmers (landowners) and capitalists (current holder of the land); Fifthly, the main social contradictions in transition include contradictions caused social division of labor, between town and country, between people mental and physical labor, between people management and executive work; Sixth, incomplete untimely to resolve contradictions in the system of agrarian relations, which caused withdrawal of the state from their conscious decision, the revaluation component of economic reform and the underestimation of the social and environmental components of market transformation of economy of Ukraine due to agriculture, farmers and villages and so on.*

*Keywords: contradictions, agricultural sector, agricultural holdings, farms, state.*

### Вступ

Зважаючи на значні перспективи капіталізації аграрного сектору та прогнозоване довгострокове підвищення попиту на світових ринках аграрної продукції, вітчизняний аграрний сектор може стати «локомотивом» модернізації всієї економіки країни. Однак, на сьогодні його подальший прогресивний розвиток гальмується нерозв'язаними суперечностями в системі аграрних відносин. Це обумовлює необхідність дослідження суперечностей розвитку аграрного сектору вітчизняної економіки та з'ясування основних форм їх прояву на сучасному етапі, що дозволить визначити причини затяжного трансформаційного спаду та шляхи його подолання.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Значний внесок у дослідження суперечностей суспільних систем зробили такі вчені, як Ю. К. Зайцев, В. С. Савчук, О. М. Москаленко, С. В. Мочерний, А. А. Чухно і ін. З'ясуванню окремих аспектів розвитку аграрного сектору України присвячені праці В. Г. Андрійчука, П. І. Гайдуцького, О. М. Бородіної, М. Я. Дем'яненка, О. М. Загурського, Є. М. Кирилюка, О. М. Могильного, В. В. Юрчишина та ін. Однак, на сьогодні відсутній комплексний глибокий аналіз системи соціальних та економічних суперечностей аграрного сектору сучасної України на концептуальній основі виявлення і врахування причин його кризового стану.

**Формулювання цілей дослідження.** Мета статті – з'ясувати специфіку та основні форми прояву економічних та соціальних суперечностей аграрного сектору сучасної України. При дослідженні соціальних та економічних суперечностей в системі аграрних відносин були використані діалектичний підхід, системний підхід, єдність логічного та історичного підходів, методи узагальнення, індукції і дедукції, аналізу і синтезу тощо.

### Виклад основного матеріалу

В Україні, зазвичай, виділяють два етапи аграрної реформи: до виходу Указу Президента України «Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки» від 03.12.1999 р. і після його виходу. На першому етапі проводилася реорганізація колгоспів та радгоспів у колективні сільськогосподарські підприємства (КСП) та відбувалося формування фермерських господарств. На цьому етапі реформи проходили повільно, непослідовно, значною мірою у зв'язку із недосконалістю законодавчої

бази та відсутністю дієвих організаційних механізмів. На другому етапі аграрної реформи було активізовано проведення інституційних реформ та формування ринкової інфраструктури. Саме на цьому етапі вийшов Указ Президента України «Про заходи щодо забезпечення формування і функціонування аграрного ринку» та було прийнято Закон «Про зерно та ринок зерна в Україні», яким було законодавчо визначено механізм заставних закупівель зерна й інтервенційних операцій на ринку зерна. Такі запізниті заходи негативно позначилися на відносинах сільськогосподарських товаровиробників з I та III сферами АПК, оскільки на той час в Україні було фактично завершено приватизацію переробних, агросервісних та будівельних підприємств, яка була розпочата у 1993 р. відповідно до Декрету Кабінету Міністрів України «Про особливості приватизації майна в агропромисловому комплексі».

У результаті проведення земельної реформи держава втратила монопольне право на землю, відбувся перерозподіл земель за формами власності. Якщо на початок 1992 року земельний фонд України повністю перебував у державній власності, то на 01.01.2010 року частка державної власності становила 48,5%, приватної – 51,4% і колективної – 0,1%. Особливо значні зміни відбулися внаслідок приватизації сільськогосподарських угідь. Понад дві третини їх площі нині перебуває у приватній власності громадян і юридичних осіб. Із загальної площі сільськогосподарських угідь недержавних сільськогосподарських підприємств 27,5 млн га (91%) розпайовано серед членів цих підприємств та пенсіонерів. За результатами паювання 6,9 млн громадян України набули право на земельну частку (пай), з яких 6,5 млн (95,4%) замінили сертифікати на державні акти на право власності на земельну ділянку.

На початок 2014 року із загальної площі сільськогосподарських угідь 49,2% припадало на сільськогосподарські підприємства, 38,4% – громадян, 10,9 – землі запасу та землі, не надані у власність і постійне користування, 1,5% – на інших користувачів. Землевласниками було взято в оренду 17,4 млн. га та укладено 4,75 млн. договорів оренди, з яких 4,6% – на 1-3 роки, 38,7% – на 4-5 років, 42,7% – на 6-10 років, 14% – на 10 і більше років [5, с. 25]. Тобто, як бачимо, сільськогосподарські підприємства ведуть виробництво на умовах оренди земельних ділянок і земельних часток (паїв) шляхом укладення договорів оренди на різний термін, однак при стабільній тенденції до подовження строків оренди. Крім того, у сільськогосподарських підприємствах останніми роками спостерігається скорочення частки сільськогосподарської продукції, виданої пайовикам в рахунок орендної плати за землю та майнових паїв (часток). Однак розмір орендної плати залишається низьким. У 2012 році в середньому він становив 2,6%, що нижче встановленого державою мінімального рівня [5, с. 25].

У результаті структурної реформи у аграрному секторі України нині функціонують три соціально-економічні уклади: 1) особисті селянські і фермерські господарства, 2) переважно багатогалузеві сільськогосподарські підприємства і 3) вузькоспеціалізовані, високотоварні агрохолдинги. У цілому в аграрному секторі функціонує понад 45 тис. підприємств, серед яких переважаючою організаційно-правовою формою є фермерські господарства (ФГ), які становлять 71,2% усіх суб'єктів господарювання у цьому секторі [11, с. 49]. Проте кількість фермерських господарств протягом останніх років зменшується. У власності та користуванні ФГ знаходиться 4,3 млн га сільгоспугідь, із яких 4,2 млн га ріллі. На одне фермерське господарство припадає 134,5 га сільськогосподарських угідь. Їх частка у загальному обсязі сільськогосподарського виробництва становить 7,9%, у т. ч. по продукції рослинництва – 10,4%, а по продукції тваринництва – 1,9%. Тобто вони спеціалізуються переважно на вирощуванні рослинницької продукції, в якій домінують такі культури, як просо, гречка, ячмінь, соняшник, соя і ріпак. [11, с. 152-155].

Потенційними суб'єктами сільськогосподарського виробництва є особисті селянські господарства (ОСГ), яких нараховується понад 4,1 млн одиниць. Приблизно 20% ОСГ в Україні відповідають світовим критеріям належності до виробників товарної сільськогосподарської продукції та фактично є сімейними фермерськими господарствами [3, с. 10]. У користуванні ОСГ знаходиться 6,3 млн. га. 2,9 млн. особистих селянських господарств утримують сільськогосподарських тварин, а 0,3 млн. – мають у приватній власності сільськогосподарську техніку. Середній розмір земельної ділянки, яку вони використовують становить, – 1,54 га. Їх частка у загальному обсязі сільськогосподарського виробництва становить 44,9%, у т. ч. по продукції рослинництва – 40,9%, по продукції тваринництва – 54,5%. Однак кількість корів і свиней, які припадають на одне таке господарство, останніми роками зменшується. Це пов'язане з низькою купівельною спроможністю населення та підвищенням цін на корма для худоби [11, с. 45; 11, с. 55]. ОСГ виробляють 97,8% картоплі, 86,1% овочів, 80,9% плодів і ягід, майже 80% молока, понад 75% яловичини і близько 60% свинини [11]. Таким чином, як бачимо, особисті селянські господарства і до нині виступають стабілізуючою ланкою господарювання, яка не лише забезпечує продовольчу безпеку держави, але й формує доходи сільського населення.

Сьогодні можна говорити, що серед ОСГ формується контингент господарств, здатних поповнити фермерський уклад. Зокрема, посилюються процеси диференціації господарств населення за наявністю людських, земельних, біологічних (худоба і птиця), технічних ресурсів та рівнем надходжень від продажу продукції. Наслідком цього є зростання часток господарств, які, з одного боку, нагромаджують ресурси і виробляють переважно товарну продукцію, а з іншого – виробляють продукцію лише для власного споживання. При цьому частка господарств, які займають проміжне становище, – зменшується.

Людський чинник розвитку ОСГ нині загалом послаблюється. Відбувається це насамперед за рахунок зменшення кількості сільських домогосподарств та погіршення вікової структури їх членів.

Зокрема, відбувається зменшення частки молоді (осіб віком 18-29 років) та зростання частки осіб пенсійного і зрілого віку. Про погіршення трудоресурсної забезпеченості господарств населення свідчить і розподіл сільських домогосподарств залежно від кількості осіб у їх складі. Понад 50% господарств населення, які функціонують у сільській місцевості, складаються з 1-2 членів, серед яких переважають особи старше працездатного віку. Також встановлено, що найбільші обсяги товарної сільськогосподарської продукції виробляються в домогосподарствах різновікового складу та тих, що складаються з осіб середнього віку; найменші – в господарствах пенсіонерів і молодіжних без дітей; молодіжні господарства з дітьми займають проміжну між ними позицію.

Крім того, має місце тенденція до зосередження земельних ресурсів населення у групі господарств розміром землекористування понад 1 га: зростає частка господарств, які мають земельні ділянки загальним розміром більше 1 га, і збільшується загальна площа їх землекористування. Дещо збільшується й частка домогосподарств з найменшими (до 0,25 га) земельними ділянками, тобто відбувається поляризація господарств населення за розміром використовуваних ними земель. Розмір землекористування є непрямою характеристикою того, якого спрямування дане домогосподарство. Вважається, наприклад, що ділянки площею 1 га достатньо для виробництва сільськогосподарської продукції з метою продовольчого самозабезпечення сім'ї із 4 осіб; більший розмір землекористування свідчить про можливість виробляти товарну продукцію.

Процес диференціації господарств населення спостерігається і щодо виробництва ними тваринницької продукції. В останні роки дедалі більша частина домогосподарств відмовляється від утримання тварин. Позбуваються тварин насамперед домогосподарства, що складаються з осіб пенсійного віку, та ті, яким особливо обтяжливо чи не вигідно утримувати худобу. Основна частка поголів'я худоби і птиці, припадає на домогосподарства з площею землекористування понад 1 га. Крім того, господарства з площею землекористування понад 1 га краще, ніж решта, забезпечені й технічними засобами. Аналіз сільських домогосподарств за рівнем доходу від реалізації сільськогосподарської продукції свідчить, з одного боку, про зростання прошарку господарств населення з товарним спрямуванням виробництва, з іншого боку, збільшується і частка господарств суто споживчого спрямування.

Щодо корпоративного сектору в аграрному секторі України, то він почав формуватися ще у кінці минулого століття, проте інтенсифікувалися ці процеси після 2004 р. Сьогодні сформувався потужний сектор надвеликих структур, які мають сотні тисяч гектарів підконтрольних сільськогосподарських угідь, високий рівень капіталізації і централізації управління, високоефективну ринкову владу. Тобто для них характерні концентрація землі і вертикальна інтеграція виробництва. Вони діють виключно як бізнесові структури, основна мета яких полягає у примноженні власного капіталу. Їх поширення в аграрному секторі призвело до скорочення земель під кормовими культурами, ліквідації неприбуткових підрозділів сільськогосподарських підприємств, скорочення зайнятих у сільськогосподарському виробництві, порушення сівозмін, деградації сільськогосподарських земель. Для роботи з сучасними технологіями їм потрібні спеціалісти широкої кваліфікації, яких серед місцевих сільських жителів мало. Часто такі працівники проживають у найближчих міських поселеннях.

Виділяють такі особливості функціонування агрохолдингів в аграрному секторі економіки: вертикальна інтеграція у формі інтеграції власності; концентрація значного земельного банку; використання земельного банку переважно на орендній основі; висока економічна ефективність за результатами фінансово-господарської діяльності; ключовою спеціалізацією є рослинництво; за рівнем масштабності та територіальної розосередженості, вони є міжрегіональними (присутні майже у всіх областях України); реєстрація агрохолдингів в офшорах за участю українського капіталу, дозволяє їм забезпечити пільгові умови оподаткування; додатковими напрямками діяльності агрохолдингів виступають дистрибуція сільгосптехніки, добрив і засобів захисту рослин; наявність значного диверсифікованого кредитного портфеля у більшості агрохолдингів в Україні відбувається переважно за рахунок залучення міжнародних кредитних ресурсів тощо [12, с. 111].

У 2010 році в Україні функціонувало близько 60 корпорацій холдингового типу, які контролювали майже 4 млн. га сільгоспугідь, а на початок 2014 року – їх вже нараховувалося до 140. Вони поглинули понад 6 тис. сільськогосподарських підприємств (а це майже 40% від їх загальної кількості) та 7,8 млн. га сільськогосподарських угідь (це 38% усіх оброблюваних площ сільськогосподарськими підприємствами). Застосування ними високоефективних систем обробітку ґрунту веде до зростання безробіття на селі. Кількість зайнятих у таких корпораціях коливається залежно від регіону від 2 до 5 осіб на 100 га сільськогосподарських угідь. Аграрні корпорації забезпечують зайнятість лише 1/5 частини працездатного сільського населення, що вказує на їх низьку соціальну ефективність. Ними виробляється і реалізується приблизно 50% обсягів озимої пшениці, більше половини кукурудзи, ріпаку, третина соняшнику, понад 80% м'яса птиці [5, с. 30-31; 5, с. 38].

Тобто сьогодні можна говорити про те, що в Україні склалася біомодельна структура сільського господарства: паралельно розвиваються велике товарне виробництво на базі реорганізованих КСП та дрібнотоварне виробництво в особистих селянських і невеликих фермерських господарствах. Першу модель можна назвати індустріальною, а другу – традиційною [13, с. 9]. Крім того, аграрний бізнес в Україні стає

все більш вузькоспеціалізованим та диференційованим за розмірами. Прослідковується тенденція до концентрації земель у користуванні все меншої кількості господарюючих суб'єктів.

За період реформування аграрного сектору економіки обсяги виробництва сільськогосподарської продукції поки що не досягли рівня 1990 року. Станом на 2015 рік обсяг виробництва досяг лише 88,2% відповідного показника 1990 року. Причому обсяги валового виробництва продукції рослинництва і тваринництва у 2015 році становили – відповідно 121% і 53,7% до рівня 1990 року. Також потрібно відмітити, що за роки реформування питома вага продукції сільськогосподарських підприємств у загальному обсязі валової продукції знизилася до 55,1%, а частка господарств населення зросла до 44,9% [11, с. 45; 11, с. 39-41]. Відбулися зміни і у структурі посівних площ сільськогосподарських підприємств. Як у цілому по Україні, так і в природно-економічних зонах частка зернових і технічних культур зросла (до 54,8% та 31% відповідно), а кормових культур – різко зменшилась (майже у 4 рази, до 7,4%) [11, с. 70]. Аналогічно і в тваринництві, де через низьку купівельну спроможність населення, виробники значною мірою перепрофілювались на вирощування птиці, м'ясо якої для покупця є дешевшим від свинини чи яловичини. До того ж тваринництво в Україні стало більш висококонцентрованим. Зокрема, 97 із 1,9 тис. підприємств виробляють 78% продукції свинарства, 24 із 321 – 89% м'яса птиці, 14 із 180 – 66% яєць [6, с. 8]. На сьогодні економічно невідповідно сільгоспідприємствам продукція перемістилася в господарства населення. Саме в господарствах населення нині зосереджена більша частина поголів'я худоби та птиці.

У зв'язку з великим диспаритетом цін, високими цінами на матеріально-технічні засоби для сільського господарства та низькою рентабельністю сільськогосподарського виробництва застосування мінеральних добрив у галузі не відповідає вимогам землеробства. Спостерігається диспропорція у співвідношенні між основними елементами живлення (M:P205:K20). У зв'язку із скороченням поголів'я у тваринництві знизилася внесення органічних добрив. За останні роки воно залишається на мінімальному рівні – у середньому 0,5 т на 1 га посівної площі за необхідних близько 8 т [5, с. 32]. У результаті щорічні витрати поживних речовин ґрунту на формування урожаю у 5 разів перевищують обсяги їх надходження.

Аналіз стану сільськогосподарського землекористування свідчить про зростаючі темпи деградації ґрунтового покриву та погіршення екологічної ситуації через забруднення важкими металами, радіонуклідами, пестицидами, хімічними сполуками та іншими небезпечними речовинами, поширення ерозійних процесів, зниження вмісту гумусу, збільшення площ кислих і засолених ґрунтів. Погіршення екологічного стану земель неминуче призводить до зниження якості продукції та її екологічної безпеки. Однак, незважаючи на погіршення екологічного стану земель, кошти на виконання робіт з охорони земель та будівництва протиерозійних гідротехнічних споруд, починаючи з 2009 року, практично не виділяються.

У трансформаційний період погіршувався доступ сільських жителів до соціально-культурних послуг. Відбувалося скорочення закладів соціальної сфери. Найвищими темпами згорталася мережа дитячих дошкільних установ, кількість шкіл та медичних установ, і ця тенденція посилюється. Офіційно все пояснюється зменшенням чисельності дітей шкільного віку і необхідністю поліпшення якості освіти. Так, на початку 2014 року порівняно з 2005 роком зменшилась кількість на 11,7% шкіл, на 29,8% лікарень. 55,6 % сільських населених пунктів не мають шкіл, 66% – дитячих дошкільних закладів, 27% лікувальних закладів і пересувного обслуговування, 99,3% – будинків побуту, 30,1% – торговельних закладів, 42,3% клубів і будинків культури. Значна частина будівель соціальної сфери вимагає капітального ремонту або знаходиться в аварійному стані [10, с. 59]. Однак останнім часом спостерігається деяке поліпшення доступу сільського населення до суспільних благ за рахунок господарств корпоративного спрямування.

Основними причинами зменшення кількості об'єктів соціальної інфраструктури на селі є: звільнення сільськогосподарських підприємств від утримання власних об'єктів соціально-культурного призначення та участі в їхньому будівництві; неспроможність місцевих бюджетів забезпечити належне фінансування установ і організацій соціальної сфери, які перебувають на їхньому утриманні; низький платоспроможний попит населення на платні послуги.

У незадовільному стані знаходиться благоустрій сільського житлового фонду. В обстежених 10,6 тис. населених пунктів (39,1%) усі квартири не мали центрального опалення, 40,4% – водопроводу, 43,1% – каналізації, 45,4% – природного газу. Як наслідок села спустошуються і знелюднюються. Тільки з 2005 року кількість сільських населених пунктів зменшилася на 962 одиниці, а в 369-ти відсутнє населення [10, с. 59-60]. Щодо обсягів житлового будівництва на селі, то у 1990-ті роки вони значно зменшилися, а на сьогодні будівництво житла почало поступово зростати. Однак характерною особливістю сучасного житлового будівництва у сільській місцевості є його величезна асиметричність: у периферійних селах і районах житло майже не будується, а навколо великих міст і в рекреаційних зонах воно зводиться у великій кількості будівельними компаніями з метою вигідного продажу.

Особливість демографічного стану сільських населених пунктів полягає в поєднанні масштабів депопуляції з прогресуючим старінням сільського населення та погіршенням інших якісних показників. Спостерігається постійне зменшення кількості сільських жителів та посилення інтенсивності цього процесу. Якщо протягом 1990-2001 рр. кількість жителів села щорічно зменшувалася в межах 100 тис. осіб, то починаючи з 2003 року – близько 200 тис. осіб в рік. Тобто темпи зменшення чисельності сільського населення за останнє десятиріччя порівняно з попереднім збільшилися майже удвічі.



Динаміка вікової структури сільського населення свідчить про зменшення частки осіб у віці молодшому за працездатний. Сьогодні серед мешканців села майже кожний третій є пенсіонером. Для сільських територій притаманний високий рівень демографічного старіння, який супроводжується зростанням демографічного навантаження осіб дітородного (фертильного) віку – 15-49 років.

Основною зниження загального коефіцієнта народжуваності в селах є недостатній рівень оплати праці і доходів сільського населення для економічного забезпечення його відтворення, часто відсутність об'єктів прикладання праці, відсутність в селах об'єктів соціальної інфраструктури. Оплата праці в аграрному секторі найнижча серед усіх галузей національної економіки (у 2015 році вона становила 74,8% середньої номінальної заробітної плати в цілому по країні) [11, с. 32], тому її рівень не забезпечує не тільки утримання й виховання дітей, але і відновлення робочої сили самих сільськогосподарських працівників. Згідно з даними вибіркового обстеження умов життя, 34,1% сільських домогосподарств постійно відмовлялися собі в найнеобхіднішому, крім харчування, а 4,3% не змогли забезпечити собі навіть достатнє харчування. Останні роки близько 1/5 частини сільського населення має середньодушові еквівалентні грошові місячні доходи, нижчі від прожиткового мінімуму [5, с. 40]. За таких умов рівень народжуваності у селах набув кризового характеру, рідкістю стають сім'ї з двома дітьми.

Однак головною соціальною проблемою, що виникла в результаті аграрних трансформацій, є реальне та приховане безробіття. Кількість зайнятих останніми роками скорочується як в сільськогосподарських підприємствах, так і господарствах населення. У 2013 році статус зареєстрованого безробітного одержало 615,5 тис. осіб з поміж сільських мешканців (а це 40% усіх безробітних, які перебували на обліку). Кількість вакансій для таких безробітних є обмеженою. Якщо в середньому по країні на одне вільне робоче місце претендувало 10 осіб, то серед працівників сільського господарства – 53 особи [5, с. 39]. Безробіття на селі охоплює не лише людей із низьким рівнем освіти або її відсутністю, але й достатньо освічених осіб. У числі безробітних сільських жителів 2/3 – це фахівці, службовці. У результаті незадовільних умов прикладання праці і зростання безробіття на селі спостерігається зростання рівня трудової міграції. Понад третина сільських жителів працює у містах та інших поселеннях. Значна частина виїздить на заробітки за кордон. Як наслідок зменшується народжуваність. Вже сьогодні депопуляція і знелюднення сіл набули ознак демографічної та поселенської кризи.

Зростання останніми роками номінальних доходів селян не зменшило диференціації сільських жителів за рівнем добробуту. За офіційними даними, різниця в доходах 10% найбільше та найменше забезпеченого населення у 2010 р. досягала 4,6 разу, і цей показник залишався майже стабільним упродовж останніх п'яти років. Низький рівень доходів селян негативно позначається на їхньому продовольчому забезпеченні. Основну частину калорій вони отримують від продукції рослинного походження. Лише близько 25% середньодобового раціону забезпечується за рахунок споживання продукції тваринного походження. За більшістю основних видів продовольства фактичне споживання не досягає рівня раціональних норм, встановлених Міністерством охорони здоров'я. Найбільше відставання фактичного споживання від раціонального спостерігалося стосовно плодів, ягід і винограду, молока і молокопродуктів, м'яса і м'ясопродуктів, риби та рибопродуктів. Лише за хлібом, картоплею і олією фактичне споживання протягом періоду ринкових трансформацій зазвичай перевищує раціональну норму, що є свідченням незбалансованості харчування.

Отже, соціальні наслідки структурних змін на селі виявилися переважно негативними. Головною причиною цього стали фетишизація економічної складової та ігнорування соціальної складової аграрних трансформацій, а саме: забезпечення працевлаштування, певного рівня доходів і соціального захисту селян їхнього доступу до споживчих благ і послуг тощо. Ліквідація попередньої схеми підтримки розвитку соціальної інфраструктури на селі не супроводжувалася формуванням нової інституційної системи його соціоекономічного розвитку.

### Висновки

Основні форми прояву економічних суперечностей аграрного сектору України: інтенсифікація рецесійних процесів у сільському господарстві (зросла кількість необроблюваних приватизованих земельних паїв); виснаження агрохолдингами значних земельних площ комерційно привабливими культурами (соняшник, ріпак тощо); товарна, інвестиційна і продовольча криза; поява посередницьких структур; наявність значного диспаритету цін між сільським господарством та іншими сферами АПК; бімодельна структура сільського господарства; поєднання господарського механізму адміністративно-командної економічної системи з елементами ринкового регулювання сільськогосподарських підприємств; між прагненням до збереження адміністративно-командної системи управління та об'єктивною потребою у формуванні ринкової моделі державного регулювання; між державою-ініціатором ринкових реформ і державою, яка стримує цей процес; між посиленням влади у руках суб'єктів з рентоорієнтованою поведінкою щодо розподілу ресурсів і необхідністю формування товарних ринків; між утворенням монопольних ніш у I та III сферах АПК та запровадженням інституту антимонопольного регулювання тощо. Основними проявами соціальних суперечностей в системі аграрних відносин є: зростання рівня реального і прихованого безробіття на селі; посилення міграційних процесів; депопуляція; демографічна і поселенська криза; зниження людського капіталу на селі; погіршення рівня життя і добробуту селян; продовольча

бідність на селі; невисокий рівень підтримки здійснюваних аграрних трансформацій з боку селян; суперечність між потребою в сучасній економічній культурі ринкового типу та неготовністю селян до виявлення на практиці саме таких якостей тощо.

Специфіка суперечностей в Україні: по-перше, формування бімодельної структури сільського господарства (велике товарне виробництво на базі новоутворених сільськогосподарських підприємств та дрібнотоварне виробництво господарств населення та невеликих фермерських господарств); по-друге, наявність в аграрному секторі різних укладів при домінуванні дрібнотоварного укладу (селянського), що обумовлює певні суспільні суперечності; по-третє, в аграрному секторі України мають місце форми господарювання, які властиві країнам з перехідною економікою (сільськогосподарські підприємства, фермерські і селянські господарства), та їх основні суб'єкти – капіталіст, володілець і найманий працівник; по-четверте, в міру переважання дрібнотоварного (селянського) виробництва, основною економічною суперечністю є суперечність приватного землеволодіння і землекористування, а основною соціальною суперечністю є суперечність між селянами (власниками землі) і капіталістами (фактичними володільцями землі); по-п'яте, головним соціальним антагонізмом в перехідний період є антагонізм між селянами і капіталістами; по-шосте, до головних соціальних суперечностей в перехідний період слід віднести суперечності, обумовлені суспільним поділом праці: між містом і селом, між людьми розумової і фізичної праці, між людьми управлінської і виконавчої праці; по-сьоме, несвоєчасність на неповнота розв'язання суперечностей в системі аграрних відносин, які спричинені самоусуненням держави від свідомого їх розв'язання, переоцінкою економічної складової реформ та недооцінкою соціальної та екологічної складових, проведенням ринкових трансформацій економіки України за рахунок сільського господарства, селян і села; по-восьме, диференціація і комерціалізація господарств населення (наявність господарств товарного, споживчого і змішаного спрямування) тощо.

### Література

1. Інноваційні трансформації аграрного сектора економіки : монографія / [О. В. Шубравська, Л. В. Молдаван, Б. Й. Пасхавер та ін.] ; за ред. О. В. Шубравської ; НАН України, Ін-т екон. та прогноз. – К. : ННЦ ІАЕ, 2012. – 496 с.
2. Кириленко І. Г. Структурні реформи в аграрному секторі України / І. Г. Кириленко, В. Є. Івченко, В. В. Дем'янчук // Економіка АПК. – 2015. – № 9. – С. 15-29.
3. Кириленко І. Г. Структурні реформи на селі: світовий досвід, українські реалії / І. Г. Кириленко, В. Є. Івченко // Економіка АПК. – 2016. – № 2. – С. 5-11.
4. Коваль О. М. Розвиток ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки в Україні : монографія / О. М. Коваль. – К. : Четверта хвиля, 2014. – 286 с.
5. Концептуальні засади соціально-економічного розвитку сільських територій / [Бородіна О. М., Заяць Т. А., Куценко В. І. та ін.] ; за наук. ред. Я. В. Остафійчука ; Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Нац-ї академії наук України». – К. : ДУ ІЕПСР НАН України, 2014. – 48 с.
6. Лупенко Ю. О. Оподаткування сільського господарства в умовах трансформації спеціальних податкових режимів / Ю. О. Лупенко, Л. Д. Тулуш // Економіка АПК. – 2016. – № 1. – С. 5-17.
7. Могильний О. М. Регулювання аграрної сфери / О. М. Могильний. – Ужгород : ІВА, 2005. – 400 с.
8. Онегіна В. М. Інституційна основа аграрної політики: українські реалії й досвід США та ЄС / В. М. Онегіна, Н. В. Шibaєва // Економіка АПК. – 2016. – № 1. – С. 18-24.
9. Пасхавер Б. Й. Антикризові можливості агропродовольчого комплексу / Б. Й. Пасхавер // Економіка АПК. – 2016. – № 2. – С. 11-21.
10. Рябоконт В. П. Розвиток соціальної інфраструктури сільських територій / В. П. Рябоконт, Л. А. Рарок // Економіка АПК. – 2016. – № 4. – С. 56-65.
11. Сільське господарство України : стат. зб. за 2015 рік / [під заг. кер. О. М. Прокопенка]. – К. : Держкомстат України, 2016. – 360 с.
12. Соціоекономічний розвиток сільського господарства і села: сучасний вимір / [О. М. Бородіна, І. В. Прокопа, В. В. Юрчишин та ін.] ; за ред. О. М. Бородіної; НАН України, Ін-т екон. та прогноз. – К., 2012. – 320 с.
13. Чорна І. О. Соціально-економічний розвиток села: нариси формування та перспективи : монографія / [І. О. Чорна та ін.] ; за ред. Д. М. Ядранського. – Запоріжжя : КПУ, 2011. – 186 с.
14. Щурик М. В. Суперечності власності у вітчизняному секторі аграрної економіки / М. В. Щурик // Економіка та інноваційний розвиток національного господарства. – 2013. – № 6. – С. 11-15.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Зайцев Ю. К.

**ОСОБЛИВОСТІ РЕГУЛЮВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УМОВАХ РИНКОВОЇ  
МОДЕЛІ ЕКОНОМІКИ**

*У статті розглянута проблема регулювання оплати праці в умовах ринкових розподільних відносин, проаналізовано різні підходи до визначення вартості та ціни робочої сили, встановлено їх недоліки і переваги, доведено необхідність встановлення індивідуальної вартості робочої сили працівників та організації заробітної плати персоналу підприємства за принципами ринкової моделі економіки.*

*Ключові слова: вартість робочої сили, ціна робочої сили, ринок праці, попит і пропозиція робочої сили, оплата праці, заробітна плата.*

**PECULIARITIES OF REGULATION OF REMUNERATION IN THE CONDITIONS  
OF MARKET MODEL OF ECONOMY**

*In the article the problem of regulation of wages in terms of market distribution relations. Existing approaches to determining the value and price of labour. The structure cost of living wage labour. It is proved that scientific and technological progress and social value changes. Established price of labour, that is the driving force in the mechanism of labour market regulation, as the wage rate is the equilibrium as reflecting the balance of supply and demand. An different approaches to setting the price of labour, as they provide install only some the average cost of labour of the average worker, which can act as a cost of sale of the labour agreement between certain employees and certain owner-employer - its buyer. Also analyzed different theories of wages, or establishing direct or indirect dependence of wages of employees of various factors. And it was given numerous variety of pay.*

*Keywords: cost of labour, price of labour, labour market, demand and supply of labour, wages, wages.*

**Вступ.** Однією з основних причин довготривалої економічної кризи в Україні є недосконалість існуючої системи розподілу новоствореної вартості сукупного продукту, неефективна система контролю грошових доходів населення країни і, саме головне – відсутність державної стратегії подальшого розвитку та вдосконалення оплати праці, її відповідність умовам і вимогам ринкової моделі економіки. Хронічна невирішеність фундаментальних питань, пов'язаних з реформуванням оплати праці призвела до того, що заробітна плата в теперішній час не виконує жодної своєї функції і перетворилася на справжнє гальмо соціально-економічного розвитку України. Низький і в цілому зрівняльний рівень оплати праці переважної частки населення країни та її супердиференціація між найбільш та найменш оплачуваними прошарками населення зумовили цілу низку таких негативних явищ, як падіння рівня життя та зубожіння населення; низька мотивація праці; збільшення рівня безробіття; масова трудова міграція особливо молоді; падіння рівня народжуваності та зростання рівня смертності населення країни; збільшення рівня злочинності тощо.

Трансформація національної економіки України та її поступовий перехід на ринкові методи управління соціально-економічними процесами, що відбуваються в суспільстві, вимагає кардинальних змін в системі розподільних відносин, ліквідації впливу тіньової економіки та корупційних схем на розподіл доходів населення, відновлення функцій заробітної плати та її провідної ролі у формуванні грошових доходів працюючого населення. При цьому організація оплати праці повинна вирішувати двоєдине завдання:

- забезпечувати найманому працівнику гідний рівень оплати праці відповідно до кількості, якості і результатів його праці та з урахуванням попиту і пропозиції на його робочу силу на відповідному ринку праці;

- забезпечувати роботодавцю в процесі його діяльності отримання такого розміру доходу, який би дозволив йому після сплати податків і відшкодування всіх витрат, в тому числі і пов'язаних з відтворенням ресурсу живої найманої робочої сили, отримувати прибуток, достатній для його інноваційного розвитку.

Сформована за останні роки нормативно-правова база створює необхідні умови для розробки ефективної системи управління оплатою праці на підприємствах, в організаціях, фірмах, компаніях різної галузевої належності, форм власності та господарювання. Разом із тим, ефективне вирішення різноманітних проблем оплати праці та успішне просування вперед можливе лише за умов врахування специфіки регулювання оплати праці в умовах ринкових розподільних відносин.

**Основний розділ.** Регулювання оплати праці за умов ринкової економіки нерозривно пов'язане з процесом купівлі-продажу робочої сили працівників, наріжним каменем якого є питання вартості і ціни цього особливого товару. У теперішній час у світовій теорії та практиці сформувалися два підходи до визначення вартості робочої сили. Перший можна визначити як витратний, що застосовується на мікроекономічному рівні у межах окремого підприємства, а інший – як відтворювальний, що застосовується

на макроекономічному рівні у масштабі країни чи окремого її регіону.

Щодо першого підходу до визначення вартості робочої сили, то він виник доволі недавно і ґрунтується на розумінні вартості як витрат власника-роботодавця на наймання робочої сили. Міжнародна Організація Праці дає таке визначення витрат на роботу силу: “витрати на роботу силу здійснюються роботодавцями при використанні найманої робочої сили. До них входять винагорода за працю, оплачений, але не відпрацьований час, бонуси і безоплатні виплати, вартість харчування й інші натуральні виплати, вартість житла працівників, оплаченого роботодавцями, видатки підприємця на внески у фонди соціального страхування, вартість оплачуваної підприємцем профпідготовки, соціальні послуги тощо (оплачуваний підприємцем транспорт, робочий одяг, а також податки, що належать до витрат на роботу силу)” [3].

Витрати власників-роботодавців на роботу силу тривалий час обмежувалися переважно витратами по заробітній платі. Проте, по мірі розвитку суспільного виробництва та підвищення у ньому значення людського фактора ставало усе більш очевидним, що здійснюючи певні додаткові витрати, що спрямовані на покращання виробничих і культурно-побутових умов життя працівників, можна суттєво підвищити ефективність використання персоналу підприємства та отримати за рахунок цього додатковий прибуток. Поступово протягом певного часу в різних країнах сформувалась визначена структура додаткових витрат, що пов'язана із найманням та використанням в процесі виробництва живої найманої праці. Колосальний вплив на її формування справила також боротьба працівників за свої права і покращання своїх соціально-економічних умов життя. В результаті взаємодоповнюючої дії цих двох явищ багато різних витрат поступово набували статусу норми, обов'язковою до впровадження в реальну практику та об'єктом регулювання з боку місцевих, регіональних і державних органів влади. За своєю визначальною економічною суттю витрати власників-роботодавців на роботу силу представляють собою саме ту частку новоствореної вартості, що є необхідною для залучення і використання у виробництві живої найманої робочої сили, забезпечення її адекватного відтворення у певних соціальних, економічних, історичних та кліматичних умовах життя. Згідно з Конвенцією МОП № 160 “Про статистику праці”, усі витрати власників-роботодавців на роботу силу були зведені в 10 груп, а саме: пряма заробітна плата; оплата за фактично відпрацьований час; різноманітні разові премії і заохочення; витрати на їдло, паливо та інші натуральні видачі; витрати на надання працівникам житла; витрати на соціальний захист; витрати на навчання; витрати на культурне та побутове обслуговування; витрати, що не увійшли в раніше наведені класифікаційні групи; різноманітні податки, що відносяться до витрат на роботу силу [3].

З наведеної класифікації витрат видно, що вони практично охоплюють усі витрати власників-роботодавців, що пов'язані з використанням живої найманої праці. Проте вартість робочої сили, встановлена за допомогою цих витрат, не може слугувати основою визначення величини заробітної плати працівників з таких причин. По-перше, вона показує не суспільно-необхідну, а внутрішньовиробничу, тобто місцеву вартість робочої сили, яка відображає витрати лише конкретного власника-роботодавця. По-друге, вартість робочої сили на основі витрат у своїй структурі, крім витрат по заробітній платі, включає ще цілу низку інших різноманітних витрат, пов'язаних із найманням та використанням в процесі виробництва живої найманої робочої сили. По-третє, витратний підхід до встановлення вартості робочої сили не враховує здібностей працівника до праці, а саме його знання, уміння, навички, досвід тощо, які свідчать про дійсну цінність працівника, його здатність виконувати певну роботу відповідної кількості, якості та з певними результатами.

Щодо другого підходу, то вартість робочої сили у цьому випадку визначається вартістю життєвих благ, що потрібні для адекватного відтворення ресурсу робочої сили працівника та утримання його родини. Сюди входять життєві засоби, потрібні як для забезпечення фізіологічних потреб працівника, так і для задоволення його багатьох культурних запитів. Такий підхід до визначення вартості робочої сили відображає її суспільно необхідну вартість, оскільки до розрахунку приймається ані найбільше забезпечення життєвих потреб працівників, які ще не стали загальноприйнятою нормою споживання, ані найнижче, що задовольняє тільки фізіологічні потреби людини. За основу береться забезпечення деяких середніх, тобто суспільно нормальних потреб працівників, які забезпечують адекватне відтворення ресурсу його робочої сили. Вони створюють середню або суспільно необхідну вартість робочої сили, що є однаковою для всіх працівників та єдиною на теренах країни або окремого її регіону. Середня абсолютна величина вартості робочої сили у цьому випадку зумовлюється досягнутим рівнем соціального, економічного та культурного розвитку країни і залежить від обсягу, структури і характеру споживання життєвих засобів. Чим більш високий рівень задоволення різноманітних потреб працівників, тим більш вищою буде і вартість їх робочої сили та навпаки. Проте, вартість робочої сили постійно змінюється. В процесі науково-технічного і соціального прогресу її абсолютна величина постійно змінюється під дією двох протилежних тенденцій: з однієї сторони, об'єктивного збільшення суспільно-нормальних потреб працівників у товарах і послугах, а з іншої – підвищення суспільної продуктивності праці. У разі, якщо темпи зростання продуктивності праці на протязі певного періоду часу випереджають темпи підвищення потреб працівників у товарах і послугах, то вартість їх робочої сили знижується. У випадку протилежної тенденції вартість робочої сили збільшується. Проте, ці процеси характерні за умов економіки, що потужно розвивається. Для кризової економіки є характерною тенденція до зниження вартості робочої сили.

Встановлення вартості робочої сили шляхом її відтворення є загальновідомим методом, що широко застосовується в світі. Проте, він має низку суттєвих недоліків. По-перше, він дає опосередковану оцінку вартості робочої сили, зумовлену вартістю життєвих благ, потрібних для адекватного відтворення ресурсу робочої сили працівника та утримання його родини. У даному випадку вартість робочої сили як здатність працівника до праці, не встановлюється, вона тільки прирівнюється до вартості життєвих благ, потрібних для забезпечення життєдіяльності працівника та утримання його родини.

По-друге, на основі відтворювального методу неможливо встановлення індивідуальної вартості робочої сили. Припущення того, що її також можна визначати вартістю життєвих засобів, потрібних для адекватного відтворення ресурсу робочої сили працівника та утримання його родини, то працівники з більш високими життєвими потребами та багатодітні родини будуть мати і більш високу вартість робочої сили, а отже окажуться і в більш вигідному положенні та навпаки. Відтворювальний метод забезпечує визначення лише суспільно необхідної вартості робочої сили деякого середньостатистичного працівника у межах країни або її регіону. Проте, купівля-продаж робочої сили повсякчас носить індивідуалізований характер і відбувається між конкретним підприємцем і конкретним працівником як товаровласником своєї робочої сили. Саме ці обставини зумовлюють встановлення індивідуальної вартості робочої сили працівників.

По-третє, встановлення вартості робочої сили на засадах її відтворення не забезпечує врахування якісних характеристик робочої сили, а саме: знання, кваліфікацію працівника, його здатність працювати з певною технікою, технологією, виконувати певну операцію, роботу тощо. Проте саме ці чинники визначають дійсну вартість робочої сили працівника, його здібності до виконання певної операції, роботи чи комплексу робіт у певних організаційно-технічних умовах виробництва.

По-четверте, відтворювальний метод встановлення вартості робочої сили – це доволі трудомісткий метод. Він передбачає визначення і наукове обґрунтування досить великої кількості різних життєвих благ, що необхідні працівнику для забезпечення його життєдіяльності та адекватно відповідають поточному рівню соціального, економічного та культурного розвитку країни. Розв'язання цього достатньо складного завдання є можливим лише на державному рівні із залученням відповідних фахівців та провідних спеціалізованих установ.

По-п'яте, застосування відтворювального методу можливо лише на макроекономічному рівні та тільки у сфері відносин обміну робочої сили, оскільки саме тут враховується сформований загальний рівень соціально-економічного розвитку суспільства, а також досягнутий рівень споживання життєвих благ на даному етапі розвитку країни.

Проте, незважаючи на очевидні недоліки визначення вартості робочої сили на основі відтворювального методу, які визначаються природою цього методу, він має беззаперечну наукову цінність та велике практичне значення. Вираження вартості робочої сили через вартість життєвих благ працівника, що потрібні йому для підтримання своєї життєдіяльності та утримання членів своєї родини, надає змогу визначити, який еквівалент цих життєвих благ, працівник повинен отримати у грошовій і (чи) натуральній формі за продаж своєї робочої сили. Це забезпечує необхідні умови для створення ринку праці та купівлі-продажу робочої сили працівників на основі закону вартості.

Проте, вартість робочої сили – це досить важливий, але не єдиний показник оцінки робочої сили. Другім важливим показником є ціна робочої сили, що є рушійною силою в механізмі регулювання ринку праці. Різні економічні теорії по-різному підходять до встановлення ціни робочої сили. Отже, марксистська теорія доводить, що величина заробітної плати встановлюється розміром сумарного доходу, що залишається після сплати всіх зобов'язань підприємства – податків, відсотків, ренти тощо. Згідно з теорією граничної продуктивності заробітна плата повинна визначатися вартістю товарів, що вироблені граничним, тобто останнім з найманих працівників і що власник-роботодавець не буде залучати іншого працівника, якщо вартість додаткових товарів, зроблених працівником, менше, ніж розмір заробітної плати, яку йому треба буде виплатити. Теорія "угоди" стверджує, що рівень заробітної плати встановлюється у межах між мінімумом, на який погодиться робітник та максимумом, який здатний платитиме власник-роботодавець. Теорія ринкової рівноваги ґрунтується на кон'юнктури попиту і пропозиції на робочу силу на відповідному ринку праці. Їх динамічна взаємодія формується під впливом конкретної політичної, економічної та соціальної ситуації.

Точка перетину поточного попиту та пропозиції робочої сили визначає її ринкову ціну, тобто ставку заробітної плати. Вона є рівноважною, оскільки відзеркалює баланс попиту та пропозиції. Співвідношення поточного попиту та пропозиції нижче або вище цієї точки, показує наявність дисбалансу робочої сили, відповідно, її дефіцит або надлишок. Необхідність врахування стану попиту та пропозиції в оплаті праці працівників полягає в тому, що в умовах дії різних чинників та динамічної взаємодії різноманітних явищ і процесів, які водночас відбуваються у всіх сферах багатогранної людської діяльності, результат впливу яких на життєдіяльність суспільства досить важко або іноді неможливо врахувати чи змоделювати, він надає можливість без будь-яких проміжних розрахунків терміново і адекватно встановити ринкову ціну робочої сили працівників. Проявляючись у сфері зайнятості, розподілу та перерозподілу робочої сили, вона є основним орієнтиром при визначенні політики оплати праці на різних рівнях її застосування – на підприємстві, фірмі, компанії, галузі, регіоні, країні тощо. Проте, врахування кон'юнктури ринку праці в

оплаті праці робітників в Україні в теперішній час є практично неможливим. По-перше, це пояснюється кризовим станом української економіки, а по-друге, нерозвиненістю ринку праці, який існує лише статистично та представляє собою механічну суму численних дрібних місцевих ринків. Дисбаланс робочої сили, що сформувався у вигляді її величезного надлишку, не дозволяє методом перетину кривих попиту та пропозиції встановити ринкову ціну робочої сили.

Таким чином, існують різні підходи до встановлення ціни робочої сили. Проте, при всій їх різноманітності для них є властива одна загальна риса. Всі вони забезпечують встановлення тільки деякої усередненої ціни робочої сили середньостатистичного працівника, яка не може виступати в ролі ціни купівлі-продажу робочої сили в угоді між певним найманим працівником (власником конкретної робочої сили) та певним власником-роботодавцем – її покупцем. За цих умов виключається будь-яка можливість визначення величини заробітної плати працівників безпосередньо на базі ринкової ціни робочої сили, що зумовлює необхідність її встановлення на основі кількісних та якісних результатів праці. Але у цьому випадку вона виступає вже у формі розподілу за працею. Тут в основі її формування і розподілу лежить принцип еквівалентності: за визначену міру праці встановлюється відповідна міра винагороди.

Механізм реалізації цієї залежності досить відомий, докладно висвітлений в науковій і навчальній економічній літературі та досить широко застосовується в реальній економічній практиці. Загальний методичний підхід тут наступний. Працівнику доручається обов'язкова для виконання у даних організаційно-технічних умовах виробництва норма праці у вигляді норми часу, норми виробітку норми обслуговування, норми часу обслуговування тощо. Відповідно до норми праці розраховується і відповідний розмір оплати за її фактичне виконання. Водночас за допомогою різних форм оплати праці та відповідних їм мотивуючих систем працівників спонукають до їх перевиконання. За цих умов чим більш високий результат праці показують працівники, тим більший розмір заробітної плати вони отримують та навпаки. При всій простоті і ефективності такого підходу до оплати праці працівників, для нього є притаманним один суттєвий недолік, а саме невідомість про те яких результатів потенціально здатний досягти той чи інший робітник у даних організаційно-економічних умовах виробництва. Де межа його повної реалізації здібностей до праці, а де тільки мінімальний рівень їх прояву. А отже завжди невідомим залишається і розмір заробітної плати, який потенційно здатний досягти (заробляти) працівник. Де її можливий максимум, що адекватно відповідає індивідуальній ціні його робочої сили, а де лише її мінімально досягнутий рівень, що відповідає виконанню норми праці. Довготривалий часу, починаючи з моменту формування класу найманих працівників, ці недоліки питалися усунути розробленням все більш досконалих форм і систем оплати праці, що мотивують працівників до найповнішої реалізації їх здібностей до праці та досягнення максимально високих результатів праці. Це обумовило появу різних теорій заробітної плати, які встановлюють або пряму, або опосередковану залежність величини заробітної плати працівників від різноманітних чинників.

На основі різних теорій було створено численну кількість різноманітних систем заробітної плати. До найбільш відомих належать такі:

1. З вітчизняних: проста погодинна, погодинно-преміальна, окладна, акордна, пряма відрядна, непряма відрядна, відрядно-прогресивна, відрядно-преміальна тощо.

2. Із зарубіжних: Хелсі, відрядна Тейлора, Роуена, Барта-Мерріка, Сллінгхема, Бедо, Баума, Ганта, Даймера, система “довічної заробітної плати” у Японії тощо.

Крім традиційно відомих, в останній час з'явився цілий ряд нових систем заробітної плати, серед яких найбільшого поширення дістали такі як: система “відкладених” виплат, система Скенлона і Раккера, система з поточними відрахуваннями від прибутку, система нарахування дивідендів на зарплату, плата за знання і компетенцію, різні комбіновані системи тощо. Поряд з цим також є багато різних корпоративних систем оплати праці, що використовуються на окремих підприємствах, організаціях, фірмах, компаніях, корпораціях тощо. Всі вони, встановлюючи залежність розміру заробітної плати працівників від різноманітних зарплатоутворюючих чинників, своєю стратегічною метою мають забезпечення високої мотивуючої ролі заробітної плати та підвищення зацікавленості працівників щодо найбільш повного розкриття своїх здібностей до праці та досягнення максимально високих результатів праці.

В процесі ринкової трансформації національної економіки України слід відмовитися від спрощених підходів щодо реформування механізму регулювання оплати праці працівників і безпосереднього запозичення досягнень країн Західної Європи з розвинутою ринковою економікою. Тут вимагається наукове дослідження, змістовний економічний аналіз та креативний підхід. Також беззаперечно треба врахувати і ментально-психологічний чинник. Для адекватного розуміння ринкових цінностей як певних досягнень світової думки суспільство повинне дозріти. Працівники повинні набути нових економічних і соціальних інтересів та сформувати нові потужні спонукальні мотиви. Провідну роль у цьому процесі повинна відігравати виконавча і законодавча діяльність держави, яка зобов'язана сформувати належну економічну та правову базу переходу на нові стандарти діяльності, які сприятимуть створенню ринкового механізму регулювання оплати праці працівників та забезпеченню їх ефективної мотивації до праці.

**Висновок.** Заробітна плата є вельми складним водночас і економічним, і соціальним поняттям. Її багатоманітність зумовлена тим, що вона, по-перше, є грошовою сумою, що одержується працівником за виконану роботу за встановленою мірою оплати праці; по-друге, це витрати власника-роботодавця,

пов'язані з використанням у виробництві живої найманої праці; по-третє, це трудовий дохід працівника, необхідний для адекватного відтворення ресурсу робочої сили працівника. Величина заробітної плати безпосередньо залежить від кількості та якості виконаної роботи, результатів праці, на її розмір впливають попит і пропозиція на ринку праці, загальний стан економіки, масштаби і темпи науково-технічного і соціального прогресу тощо. А відтак трансформація національної економіки України вимагає оновлення поглядів на теоретичні засади заробітної плати та її організацію відповідно до умов і вимог ринкової моделі економіки.

### Література

1. Економічна енциклопедія : є трьох томах. Т. 1 / С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864 с.
2. Ринок праці. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
3. Конвенція № 160 Міжнародної організації праці о статистиці праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/MU85K04U.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MU85K04U.html)
4. Лібанова Е. Ринок праці та соціальний захист / Е. Лібанова, О. Палій. – К. : Основи, 2004. – 491 с.
5. Тарасенко А.С. Стоимость рабочей силы – основа формирования оплаты труда в рыночных условиях / А.С. Тарасенко // Труд и право. – 1997. – № 2. – С. 104–108.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Ведерников М. Д.

## РИНОК ПОХІДНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

*У статті розглядається відрив фінансового сектора від реального, з акцентом на використанні фінансових деривативів, з метою виявлення закономірностей даного процесу і докладного вивчення його економічного змісту в сучасних умовах.*

*Ключові слова: похідні фінансові інструменти, реальний сектор, фінансовий сектор, віртуалізація.*

DANYLINA S.  
Odessa National Economic University

## DERIVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS MARKET

*A characteristic feature of the modern model of the economy is the creation on the basis of the triad of industrial, commercial and banking capital of a fictitious part of financial capital. For the modern economy, the sphere of the real economy and the creation of new goods and services are becoming more characteristic, and the redistribution of accumulated value. A decisive role in this process is assigned to financial institutions, which turned the financial transactions into primary ones, and production, real economy – to secondary ones. There is a separation of the financial sector from the real, with an emphasis on the use of financial derivatives. The majority of speculative operations are purely virtual, since they do not transfer real financial assets among the structures of the world economy at all. The material is analyzed for the purpose of revealing the regularities of this process and a detailed study of its economic content in modern conditions.*

*Keywords: derivative financial instruments, real sector, financial sector, virtualization.*

**Вступ.** Одним з наслідків посилення інтеграційних процесів у світовій економіці та глобалізації світового фінансового ринку останніх десятиріч стала зміна структури світового фінансового ринку, поява та виокремлення нових сегментів ринку, серед яких провідну роль відіграє ринок похідних фінансових інструментів.

Похідні фінансові інструменти з'явилися насамперед як інноваційні інструменти менеджменту банківських ризиків, підвищення ліквідності та доходності банківської діяльності, разом з тим, на думку багатьох науковців, саме операції з похідними фінансовими інструментами стали каталізатором фінансової кризи 2008 р.

Завдяки процесу глобалізації світової економіки, похідні фінансові інструменти з'являються у все більшій кількості на регіональних та національних фінансових ринках країн, що розвиваються, та країн з перехідною економікою. Але водночас у багатьох країнах, і Україна не є виключенням, у досвіді запровадження похідних фінансових інструментів має місце недостатня послідовність та відсутність системного підходу як у спробах формування ринків похідних цінних паперів, так і в намаганнях впроваджувати окремі види деривативів.

**Основна частина.** Поточний стан розвитку вітчизняного ринку похідних фінансових інструментів можна охарактеризувати як такий, що знаходиться у стадії становлення. В умовах інтеграції вітчизняного банківського сектору в світову фінансову систему, вирішення проблем регулювання ринку деривативів набувають додаткової важливості, оскільки, нерегульоване та неконтрольоване використання похідних фінансових інструментів, як показує досвід, може мати непередбачені негативні наслідки не тільки для окремого банку, а й для національного та світового фінансового ринку в цілому. Разом з тим, відмова або заборона операцій з похідними фінансовими інструментами знижує конкурентні позиції українських банків на міжнародних ринках та інвестиційну привабливість країни в цілому.

Ринки деривативів привертають увагу багатьох теоретиків та практиків. Методологічні основи їх використання відображено у працях відомих західних економістів: Дж. Кейнса, Дж.К. Халла, М. Шоулза та ін. Серед російських та вітчизняних економістів варто виокремити роботи О. Буреніна, В. Гордона, В. Корнеєва, О. Мозгового, А. Незнамової, Л. Примостки, Н. Слав'янської, О. Сохацької.

Проте більшість проблем, пов'язаних із впровадженням в практичну діяльність деривативів, в Україні нині ще не вирішено. Даний сегмент ринку залишається у стадії формування, а його сучасний стан характеризується незначними обсягами та обмеженим набором інструментів. Враховуючи значний потенціал зростання вітчизняного ринку деривативів, доцільним є проведення поглибленого дослідження процесів становлення строкової торгівлі на вітчизняному ринку, спрямованого на розробку рекомендацій щодо його подальшого розвитку.

Мета статті полягає в дослідженні особливостей українського ринку деривативів та розробці рекомендацій щодо його вдосконалення.

Сучасний капітал все більше стає сукупністю фінансових "бульбашок", що постійно надуваються і прориваються, посилюється його якісний і кількісний відрив від реального сектора економіки, відбувається його трансформація в віртуальний капітал. Постійно виникає протиріччя між прагненням до нічим не



обмеженого руху і матеріально-речовою обмеженістю конкретних форм втілення призводить на деякому етапі до зазначеного К. Марксом специфічного діалектичного роздвоєнню капіталу на капітал-власність і капітал-функція. Капітал-функція, або реально функціонуючий "істинний капітал", що знаходиться в товарній, продуктивній і грошовій формах, функціонує в конкретній сфері економіки, реалізуючи свою репродуктивну і творчу природу, безпосередньо генерує процес самозростання вартості. Капітал-власність представляє собою титул власності на істинний капітал, що відокремлено звертається на фінансовому ринку, існує у вигляді цінних паперів, деривативів та структурних фінансових продуктів. Його призначення – бути представником істинного капіталу на фінансовому ринку і опосередковувати перерозподіл вартості, власності, ризику та інформації.

У результаті фінансовий сектор, створений, щоб забезпечити безперервність виробничого процесу, еволюціонував і розділювався на дві частини. Перша продовжує обслуговувати функціонування реального сектора, а друга забезпечує нарощування капіталу, задіяного в спекулятивних операціях. Дані перетворення відбуваються під впливом процесів інтеграції та глобалізації, які проявляються в розмиванні меж національних ринків, уніфікації стандартів їх функціонування [1, с. 32].

Віртуалізація взаємодії реального і фіктивного капіталів призвела до глобальної фінансової нестійкості. За даними Банку міжнародних розрахунків, в даний час вартість деривативів, що обертаються на світовому фінансовому ринку, оцінюється в 633 трлн. доларів, що перевищує обсяг світового ВВП більш ніж в десять разів. Таке зростання і розміри змінюють розширення ринку похідних фінансових інструментів, який має гіпертрофовані розміри щодо реального виробництва, будучи при цьому джерелом прихованих ризиків, як для окремих його учасників, так і зокрема, для фінансової системи України [2, с. 28]. У сучасній українській економіці ринок похідних фінансових інструментів є одним сегментів вітчизняної фінансової системи, що динамічно розвивається. Практично щороку на ньому з'являються нові інструменти, але при цьому залишаються невирішеними структурні питання обігу у фінансовому секторі України досить небезпечних фінансових інструментів, зокрема кредитних деривативів, ринок яких в даний час практично не регулюється, ні державами, ні його суб'єктами.

У світовій практиці похідні інструменти найбільш активно почали застосовуватися в 1980-х роках після лібералізації фінансових ринків (табл. 1).

Таблиця 1

Етапи розвитку ринку похідних фінансових інструментів [3]

Етапи	Характеристика та особливості	Чинники
Перший етап – формування передумов розвитку ринку ПФІ (1970-і – 1997 рр.)	Формується інфраструктура ринку: утворюються строкові біржі, виокремлюється позабіржовий ринок. На засадах збільшення кількості базових активів для похідних, створюються нові фінансові інструменти ринку. Активну роль на ринку відіграють банки.	Лібералізація світового валютного ринку; розвиток інформаційних та комунікаційних технологій; розвиток фінансового посередництва.
Другий етап – активізація процесів розвитку ринку (1998–2001 рр.)	Поступово зростають обсяги операцій на ринку ПФІ; збільшується кількість суб'єктів ринку; зростають обсяги операцій з процентними похідними; все ще переважають хеджувальні операції. Формується ринок кредитних деривативів.	Започатковано процеси дерегулювання діяльності банківського сектору США (відміна закону Гласса-Стігала); Поширюється вплив рекомендацій Базелю 1 щодо регулювання.
Третій етап – предкризовий (2002 р. – початок 2007 р.)	Стрімке зростання обсягів ринку ПФІ під впливом фінансової глобалізації та інформаційних технологій; не контрольований розвиток позабіржового ринку та операцій банків на ньому; зростання операцій банків з кредитними деривативами; розвиток діяльності дилерів на ринку; накопичення банками системних ризиків; бум та криза іпотечного кредитування у США.	Віртуалізація ринку; експансія спекулятивних фінансових капіталів на ринки країн, що розвиваються. Відсутність методів регулювання операцій з похідними та ідентифікації ризиків; зростання обсягів спекулятивних операцій
Четвертий етап – кризовий (кінець 2007 р. – 2008 р.)	Кінець 2007 р. – розгортання світової кризи, зміни у структурі сегментів ринку ПФІ: зменшення обсягів біржової торгівлі на 35%, значне зменшення операцій з кредитними деривативами. Низка банкруств провідних фінансових компаній світу та банків; зловживання корпоративною етикою.	Відсутність методів макроекономічного регулювання фінансового ринку взагалі та ринку ПФІ; погіршення прозорості ринку; зниження ліквідності; відсутність дієвих методів антикризового управління.
П'ятий етап – посткризовий (2009 р. – сьогодні)	Стабілізація обсягів торгівлі на ринку ПФІ; Реструктуризація ринку (зростання обсягів біржового ринку у поєднанні з суттєвим скороченням окремих сегментів позабіржового ринку ПФІ).	Посилення процесів регулювання позабіржового сегменту ринку ПФІ, введення норм закону Додда-Френка, створення інституцій з регулювання фінансового ринку.

У вітчизняній практиці операції з похідними фінансовими інструментами відносяться до операцій на фондовому ринку, а розвиток ринку похідних нерозривно пов'язаний зі становленням і функціонуванням бірж в Україні.

Три етапи розвитку вітчизняного ринку похідних фінансових інструментів, а саме:

- 1994–1998 рр. – період впровадження операцій з похідними фінансовими інструментами на фондових біржах країни. На ринку превалюють спекулятивні операції, але недосконалість механізмів функціонування строкового ринку, моделей ціноутворення у поєднанні з кризою 1998 р. призвели до заборони операцій банків на строковому ринку та зрештою відмови бірж від операцій з похідними.

- 2003–2009 рр. – період поновлення операцій з похідними та вдосконалення механізмів функціонування ринку. Як і у попередньому періоді, на ринку переважають спекулятивні операції, на відміну від світової практики набуває розвитку використання у якості базисних активів за похідними таких «екзотичних» активів, як послуги телекомунікаційного зв'язку, житлові приміщення тощо. Обсяги ринку залишались незначними та складала незначну частку обсягів фондового ринку.

- 2010 р. – до сьогодні – якісно новий період розвитку вітчизняного ринку похідних, пов'язаний з впровадження провідними фондовими біржами країни світових стандартів функціонування ринку, які стосуються як організації, так й інструментів ринку похідних. В 2015 р. їх обсяг у банківському секторі перевищив 400 млн грн [4, с. 186].

Структура ринку похідних фінансових інструментів в Україні протягом останнього етапу наведена у таблиці 2.

Таблиця 2

Структура ринку похідних фінансових інструментів в Україні, млрд. грн.

Вид ринку	Станом на кінець року:					Зміни, 2015/2014 рр.	
	2011	2012	2013	2014	2015	обсяги, гр. од.	питома вага, %
Позабіржовий ринок	0,16	0,14	0,00	0,01	0,05	+0,04	1
Біржовий ринок	23,83	24,77	18,01	9,59	5,83	- 3,76	99
<b>Усього</b>	<b>23,98</b>	<b>24,91</b>	<b>18,01</b>	<b>9,60</b>	<b>5,88</b>	<b>- 3,72</b>	<b>100</b>
Кількість похідних фінансових інструментів, які допущено до торгів на фондових біржах (од.)	209	320	349	333	343	+10	100

Український ринок похідних цінних паперів є досить молодим і в значній мірі відрізняється від аналогічних ринків країн, які мають розвинену фінансову систему, і кількісно, і якісно. Так, обсяг світового ринку деривативів, за даними у 2015 році досяг рівня 710 трильйонів доларів. Частка ВВП України у Світовому ВВП становить 0,24%. На противагу цьому частка українського ринку деривативів у світовому обсязі становить лише 0,0003% [5, с. 784].

Першою суттєвою особливістю українських деривативів є відміна від зарубіжних деривативів за базисним активом. В Україні існують численні обмеження кількості базисних активів. Наше законодавство дозволяє лише три види базисних активів: цінні папери, товари або кошти, відповідно виділяється три вигляду деривативів: фондові, товарні та валютні. Однак слід зазначити, що в нормативних актах згадуються й інші активи, такі, наприклад, як «характеристики» названих базисних активів, які також можуть бути базисними активами, але тільки за певних умов. Другою важливою особливістю деривативів, дозволених до випуску в Україні, є обмеження щодо емітентів. Це стосується всіх видів деривативів. Третьою особливістю деривативів в Україні є наявність обмежень щодо місця торгівлі цими цінними паперами.

Наступна особливість деривативів в Україні полягає в повній відсутності непокритих (незабезпечених) деривативів. У світовій практиці можливе існування як покритих деривативів, тобто таких цінних паперів, на які у сторони, відповідальної за контрактом є в наявності базисний актив, так і непокритих. Українське законодавство з деривативів прямо забороняє непокриті (незабезпечені активом) деривативи.

На відміну від світового ринку, де основна кількість операцій здійснюється на позабіржовому ринку, в Україні практично всі операції з деривативами здійснюються на біржовому ринку (лише 0,11% контрактів здійснюються на позабіржовому ринку) [6, с. 349]. Причиною цього, безумовно, є нестабільна політична та економічна ситуація в країні, яка спонукає учасників ринку торгувати на більш надійних біржових майданчиках, сподіваючись таким чином захистити себе від ймовірних ризиків. На жаль, хоча ринок деривативів і характеризується постійним зростанням обсягів операцій, все ж можна констатувати низьку зацікавленість суб'єктів господарювання до їх використання у власній діяльності, що свідчить про наявність багатьох перешкод їх ефективному застосуванню. З одного боку, операції з похідними цінними паперами дають змогу мінімізувати ризики, що дозволяє підвищувати ефективність фінансової та виробничо-господарської діяльності учасників фінансового ринку. З іншого боку, операції з деривативами в країнах з перехідною економікою є досить ризиковими для всіх суб'єктів ринку похідних цінних паперів.

**Висновки.** За результатами проведеного аналізу доцільно визначити комплекс причин, які гальмують розвиток вітчизняного ринку деривативів та перешкоджають його функціонуванню:

- політична та фінансово-економічна нестабільність в Україні і низький рівень диверсифікації національного фондового ринку;
- низький рівень систематизованості і узгодженості норм права, що регламентують використання деривативів в Україні;
- відсутність дієздатної системи державного регулювання відносин на ринку похідних цінних паперів;
- недостатній рівень розвитку відповідної інфраструктури організованих ринків;
- низький рівень розвитку ринків базових фінансових інструментів;
- низька ліквідність та висока ризиковість виконання операцій з деривативами;
- низький рівень поінформованості суб'єктів господарювання про операції з похідних цінними паперами та відсутність належного рівня їх інформаційного забезпечення;
- незначна кількість вітчизняних компаній, які володіють достатнім обсягом власного капіталу, капіталізацією активів і запасом фінансової стійкості для реалізації фінансових операцій на міжнародних фінансових ринках;
- відсутність досвіду і традицій в учасників ринку щодо реалізації операцій із похідними цінними паперами;
- відсутність кваліфікованих фахівців, які мають достатній рівень знань для здійснення операцій з деривативами тощо.

Тому, є всі підстави вважати, що фінансовий сектор в глобальній економіці придбав "віртуальні ознаки" і, все більшою мірою відриваючись від реального виробничого процесу, почав розвиватися на власній відтворювальній основі.

#### Література

1. Ермолаев К.Н. Виртуальность как форма существования и движения фиктивного капитала в современных условиях / К.Н. Ермолаев // Вопросы экономики. – 2014. – № 7. – С. 31–37.
2. Лашин П.М. Институциональные аспекты развития форм фиктивного капитала / П.М. Лашин // Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. – 2016. – Т. 19. – Вип. 3/1. – С. 27–31.
3. Шмуратко Я.А. Тенденції розвитку світового та вітчизняного ринків похідних фінансових інструментів / Я.А. Шмуратко // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове видання. – 2015. – Випуск 8. – С. 1092–1096.
4. Марич М.Г. Инновационные стратегии развития банков / М.Г. Марич // Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. – 2016. – Т. 21. – Вип. 5 (47). – С. 186–190.
5. Забоєнко В.О. Перспектива розвитку ринку деривативів в Україні / В.О. Забоєнко, М.Є. Трудова // Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. – 2016. – № 10. – С. 783–786.
6. Князь С.В. Сучасний стан та проблеми функціонування ринку деривативів в Україні / С.В. Князь, Г.Й. Лучко // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 6 (168). – С. 347–354.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Уперенко М. О.

**МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ:  
СУТНІСНИЙ АСПЕКТ**

*Розглянуто теоретичні питання щодо механізму державного регулювання економіки. Розкрито зміст механізму державного регулювання економіки на основі вивчення механізму державного управління, етимології слова "механізм" з урахуванням сутності державного регулювання економіки.*

*Ключові слова: державне управління; механізм; державне регулювання економіки; механізм державного регулювання економіки.*

MARUKHLENKO O. V.  
Borys Grinchenko Kyiv University**MECHANISM OF STATE REGULATION OF ECONOMY: ESSENTIAL ASPECT**

*Tackling improvement of state regulation of processes related to the country's economy is impossible without research theoretical basis of this mechanism, the definition of the relevant categories of state regulation of the economy. In an uncertain economic environment occupies a special place "mechanism of state regulation of the economy." Without determining its nature can not solve the problem of increasing the efficiency of the entire system of state regulation of the economy. This fact is confirmed by the processes aimed at developing economic system necessitates active regulation by the state. That is no perfect state regulation of the economy can not be focused, coordinated and efficient management of social and economic processes in the country, adequate organizational and managerial impact on development in all spheres of public life, stable support for the action of public authorities from different strata of society. The theoretical question of the mechanism of state regulation of the economy. The content of the state regulation of the economy by studying the polity, the etymology of the word "mechanism" given the nature of state regulation of the economy.*

*Keywords: governance; mechanism; state regulation of economy; mechanism of state regulation of the economy.*

**Вступ.** Розв'язанню питань удосконалення механізму державного регулювання процесів пов'язаних з економікою країни неможливе без дослідження теоретичних засад цього механізму, визначення відповідних категорій державного регулювання економіки. В умовах нестабільного економічного середовища особливе місце посідає «механізм державного регулювання економіки». Без визначення його сутності неможливо вирішити проблему підвищення ефективності усієї системи державного регулювання економіки. Даний факт підтверджується процесами, спрямованими на розвиток економічної системи, що обумовлює необхідність активного регулювання з боку держави. Тобто без досконалих механізмів державного регулювання економіки неможливе цілеспрямоване, скоординоване та раціональне управління соціальними та економічними процесами в країні, належний рівень організаційно-управлінського впливу на розвиток усіх сфер життя держави, стійку підтримку дій органів державної влади з боку різних верств населення.

Практичні та теоретичні аспекти державного регулювання економіки України досліджуються численними науковими установами: національним інститутом стратегічних досліджень, Міжнародним центром перспективних досліджень, Інститутом еволюційної економіки, Інститутом економіки та прогнозування НАН України, вищими навчальними закладами, фахівці яких вивчають і розвивають економічну теорію.

Концептуальні засади механізмів державного регулювання висвітлено у працях таких провідних вітчизняних і зарубіжних учених у галузі державного управління: В. Авер'янова, Л. Албакіна, Г. Астапової, Г. Атаманчука, В. Афанасьєва, В. Бакуменка, І. Булєєва, Ю. Древаля, Л. Гурвіца, Є. Маскіна, Р. Майерсона, В. Бакуменка, І. Булєєва, Ю. Древаля та ін.

Аналіз наукових праць показав, що досить повно розкрито сутність поняття «механізм», «механізм управління» та «механізм регулювання». Крім того у багатьох публікаціях розкрито сутнісні ознаки державного регулювання в окремих галузях і сферах, а саме: залучення інвестицій, підприємницької діяльності, грошовими потоками, соціальної відповідальності бізнесу, сільськогосподарського виробництва тощо. Проте відсутнє визначення сутнісних ознак механізму державного регулювання економікою, що обумовлює проведення дослідження уданому напрямку.

Мета статті – провести аналіз теоретико-методологічних аспектів державного регулювання та визначити сутність державного регулювання економіки.

**Виклад основного матеріалу.** В економіку поняття «механізму» було запозичене із техніки. Термін «механізм» (із грец. – знаряддя, машина) з'явився в наукових працях, присвячених економіці соціалізму, був запроваджений у другій половині 60-х років ХХ ст. та в подальшому отримав широке розповсюдження.

Під господарським механізмом розуміють механізм, який реалізує взаємодію керуючої і керованої підсистем і представляє собою сукупність економічних методів і важелів, організаційної структури управління, форм і методів впливу на діяльність економічної системи, орієнтованих на суспільні потреби [1].

Господарському механізму характерні такі системні властивості: складність ієрархічної структури; специфічні особливості природи економічних процесів і явищ, що виражаються у взаємодії об'єктивних і суб'єктивних факторів; цілісність системи; складні інформаційні процеси, обумовлені численними взаємозв'язками між суб'єктом і об'єктом господарського механізму; множинність цілей, які можуть не збігатися із цілями окремих складових; динамічність процесів, які мають стохастичний характер та багатофункціональність [1].

В економічній літературі часто вживається поняття «організаційно-економічний механізм», що застосовується, як правило, для окреслення організаційних елементів економічного механізму. Організаційно-економічний механізм підприємства є результатом дії системи внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування та розвитку підприємства, в якому відображається складна система різноманітних економічних відносин. Разом з тим, зі свого якісного боку, він виступає і визначальним фактором успішності цього підприємства, будучи інструментом досягнення поставленої мети [2, 3].

В адміністративно-плановій системі «економічному механізму» відводилися виконавські господарські функції, в результаті чого його класифікували як «сукупність форм соціалістичного розширеного відтворення», «вираз взаємодії людей, організованих у підприємства, відомства тощо», «сукупність взаємопов'язаних важелів і методів планового впливу на виробництво, обмін, розподіл і споживання продуктів». У спеціальній літературі останнього часу економічний механізм розглядається як ринковий, що поєднує саморегулювання діяльності господарюючих суб'єктів з регулюючими функціями держави [4, 5].

Згідно з Тлумачним словником іноземних слів, механізм - це:

1) внутрішня будова машини, приладу, апарату, що приводить їх у дію (годинниковий механізм, механізм насоса);

2) у переносному значенні – система, устрій, що визначають порядок якого-небудь виду діяльності, процесу (державний механізм, механізм виконання закону).

У державному управлінні поняття «механізм» вживається саме в переносному значенні [8].

Проведемо аналіз існуючих визначень «механізм державного регулювання» (таблиця 1).

Таблиця 1

**Визначення поняття «механізм державного регулювання»**

<i>Визначення</i>	<i>Автор визначення</i>
система прийняття рішень та практичного здійснення заходів й процедур управління, спрямованих на забезпечення запланованого рамкового режиму (тобто умов) ефективного функціонування і розвитку економічної системи	Кобута І. [6, с. 138]
сукупність основних напрямів, форм і методів цілеспрямованого впливу державних і наддержавних органів управління на функціонування і розвиток економічної системи ( в т.ч. окремих її підсистем) для її стабілізації та пристосування до умов, що змінюються	Мочерний С.В. [7, с. 155]
одна з основних форм участі держави в економіці, яка полягає в її впливі на розподіл ресурсів і доходів, на рівень і темпи економічного розвитку й добробут населення країни	Багудина Е.Г. [8, с. 138]
прямий чи непрямий вплив держави на розподіл ресурсів, доходів від економічної діяльності та формування макроекономічних пропорцій	Румянцева Е.Е. [9, с. 102]
комплекс заходів держави, спрямованих на скеровування суб'єктів економічної діяльності в напрямі, необхідному для досягнення поставлених органами державної влади й управління цілей	Михасюк І.Р. [10, с. 9–10]
застосування державними органами, установами системи заходів законодавчого, виконавчого і контрольного характеру, спрямовану на досягнення відповідних соціально-економічних цілей	Кушлін В.И., Чічканов В.П. [11, с. 121]

Водночас поряд з поняттям «механізм державного регулювання» використовується і поняття «механізм державного управління». Відповідно до «Економічного енциклопедичного словника» [7, с. 480], під державним управлінням розуміють цілеспрямований регулятивний вплив держави на розвиток і функціонування суспільних процесів, а також на діяльність окремих індивідів, колективів, соціальних верств і груп. Таке управління здійснюється через систему державних органів та осіб, які виконують у них різноманітні функції й завдання держави з використанням відповідних ресурсів, методів і способів досягнення поставлених цілей.

«Механізм управління» в інтерпретації А. Кульмана - це природна система, яка виникає в ринковій економіці [12, с. 14].

Н. Брюховецька акцентує увагу на тому, що від переваги акцентів на ті чи інші методи управління механізм управління буде мати свою назву [13, с. 26].

Отже, в наведених позиціях вчених щодо розуміння поняття механізм управління визначено два основні підходи. У вузькому розумінні механізм управління - це статична система, яка слугує інструментом організації управлінських явищ та процесів. В широкому розумінні механізм управління - це засіб реалізації владних відносин, реальне функціонування усієї статичної єдності елементів.

У паспорті спеціальності 25.00.02 - механізми державного управління - вказано на такі види механізмів, як політичний, економічний, організаційний, правовий, мотиваційний. Тобто механізмів державного управління може бути стільки, скільки є функцій у держави, при цьому кожна функція державного управління потребує існування відповідного механізму її реалізації.

Таким чином, зупинимось на одному з видів механізму, а саме економічному.

Учені використовували різні підходи задля розкриття сутності, принципів, структури та особливостей державного управління економіки. Так, А.В. Мішина визначає державне регулювання економіки як систему взаємозалежних і взаємообумовлених рухів і дій, а його структурний зміст – як сукупність форм, методів та інструментів, що реалізують регулювальну функцію держави [14].

Водночас Ю.І. Терещенко визначає сутність механізму державного регулювання економіки як відносини суб'єктів, що утворюють цілісну систему, яка включає органи державної влади, учасників господарської діяльності та зовнішнє середовище у вигляді потреб, інтересів і цілей суб'єктів економічної діяльності [15].

Отже, виходячи з наведених визначень будемо розглядати механізм державного регулювання економіки як головний елемент економічної системи суспільства, який включає сукупність основних напрямів, форм і методів цілеспрямованого впливу державних і наддержавних органів управління на її функціонування і розвиток задля стабілізації та пристосування до умов, що змінюються.

Аналізуючи роль і функції держави в сучасній економіці, механізми державного регулювання економіки, можна виробити комплексний підхід до проведеної державою політики, визначити можливі варіанти забезпечення економіко-соціального зростання країни, стабілізації грошово-кредитної системи та в цілому стабілізації ринку.

**Висновки.** Для виконання складного й актуального завдання державного регулювання економіки запропоновано визначення сутності поняття «механізм державного регулювання економіки» виходячи з потреб сучасності. Запропоноване визначення механізму державного управління створює теоретичну основу для ефективного управління різними сферами життєдіяльності держави. Вона дає змогу створити ефективні механізми управління економікою, розвинути методичну базу, реалізувати поставлені цілі.

### Література

1. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : [підр.] / Попович П.Я. – 3-є вид., перероб. і доп. – К. : «Знання», 2008. – 630 с. – (Вища освіта XXI століття).
2. Горяїнов О.М. Практика вантажних перевезень і логістики : [навч. посіб.] / Горяїнов О.М. – Харків : Видавництво «Кортес-2001», 2008. – 323 с.
3. Економіка логістичних систем : монографія / [М. Василевський, І. Білик, О. Дейнега, М. Довба, О. Костюк та ін.] ; за наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. – Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – 596 с.
4. Аналіз господарської діяльності : [навч. посіб. / за заг. ред. Сіменко І.В., Косової Т.Д.] – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 384 с.
5. Гетьман О. О. Економіка підприємства : [навч. посіб.] / Гетьман О. О., Шаповал В. М. – 2-е вид. – К. : «Центр учбової літератури», 2010. – 488 с.
6. Кобута І. Зміни у регулюванні аграрного сектора у зв'язку зі вступом України до Світової організації торгівлі та євроінтеграцією / І. Кобута // Науковий вісник Національного аграрного університету. — 2007. — Вип. 110. — Ч.2. — С. 34—35.
7. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. / Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. — Л. : Світ, 2005. — Т. 2. — 563 с.
8. Багудина Е.Г. Экономический словарь / Багудина Е.Г., Большаков А.К., Буздалов И.Н. ; отв. ред. А.И. Архипов. — М. : Проспект, 2004. — 620 с.
9. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия: Более 3000 терминов / Румянцева Е.Е. — М. : Инфра-М, 2005. — 722 с.
10. Михасюк І.Р. Державне регулювання економіки : [підруч.] / Михасюк І.Р., Швайка Л.А. — Львів : Магнолія плюс; видавець СПД ФО "В.М. Піча", 2006. — 220 с.
11. Современная рыночная экономика. Государственное регулирование экономических процесов : Энциклопедический словарь / [общ. ред. Кушлин В.И., Чичканов В.П.] / Российская академия гос. службы при Президенте РФ. — М. : Издательство РАГС, 2004. — 121 с.
12. Кульман А. Экономические механизмы / Кульман А. – М. : Прогресс, Универс, 1993. – С. 13–14.
13. Брюховецька Н. Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і

практика / Брюховецька Н. Ю. – Донецьк : ІЕП НАН України, 1999. – С. 25–28.

14. Мишина А. В. Механизм государственного регулирования экономики и направления повышения его эффективности в России : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.01 / А. В. Мишина. – Воронеж, 2009.

15. Трещевский Ю. И. Механизм государственного регулирования российской экономики: методология исследования, особенности формирования и повышение эффективности : автореф. дис. на соискание науч. степени док. экон. наук : спец. 08.00.01 / Ю. И. Трещевский. – Воронеж, 1999.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. держ. упр. Поспелова Т. В.

## КОНТРОЛЬ ЗА КОНЦЕНТРАЦІЄЮ ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМКІВ РЕГУЛЮВАННЯ МОНОПОЛЬНОГО СТАНОВИЩА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*Розглянуто проблеми контролю за концентрацією як одного із напрямків регулювання монопольного становища суб'єктів господарювання. Доведено, що з метою запобігання монополізації товарних ринків, зловживання монопольним становищем, обмеження конкуренції територіальні відділення Антимонопольного комітету України здійснюють державний контроль за концентрацією суб'єктів господарювання і це є цілком доцільно.*

*Ключові слова: злиття та поглинання, рейдерство, економічна концентрація, монопольне становище, контроль.*

NOVIKOVA O., TYMCHUR N.  
Khmelnytsky National University

## CONTROL CONCENTRATION AS ONE OF THE AREAS REGULATION MONOPOLY POSITION UNDERTAKINGS

*The problem of the control of concentrations as one of the areas of monopoly regulation is given. The article is about the state control of concentrations between enterprises. The issue of economic concentration are reflected in the works of local and foreign scientists. With the study and analysis of published papers on this issue have concluded that despite significant achievements in the research of scientists requires a solution has a number of issues. It is proved that in order to prevent monopolization commodity markets, abuse of dominant position, limiting competition regional branch of the Antimonopoly Committee of Ukraine carries out the state control of concentrations between enterprises. In our opinion, in order to prevent abuse and possible monopolization of commodity markets Antimonopoly Committee of Ukraine have to constantly monitor media sources and require regional offices timely response to submission of the desire to make the concentration of enterprises.*

*Keywords: mergers and acquisitions, corporate raiding, economic concentration monopoly position control.*

### Вступ

Характерними рисами вітчизняних процесів злиттів та поглинань за останні 10–15 років є збільшення рейдерського поділу власності та чіткі тенденції монополізації цілих галузей економіки. В такій ситуації вимоги до процедури контролю за концентрацією суттєво збільшуються. Цей напрямок набуває одного з першочергових значень. Для здійснення дієвого контролю за економічною концентрацією і запобігання порушення Антимонопольного законодавства нормативними актами, що регламентують цей процес, передбачено кілька адміністративно-правових охоронних засобів впливу. Одним з них є відмова Антимонопольного комітету у наданні згоди на економічну концентрацію.

Питання економічної концентрації знайшли своє відображення у роботах вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких Д.В. Задихайло, А.Г. Герасименко, І.В. Ільющенко, В.І.Шевченко, О. Вільямсон, О. Костусева, Дж. Стеннек, Є.С. Гордєєва та ін. Разом з тим вивчення і аналіз опублікованих з даної проблеми праць дозволили зробити висновок про те, що незважаючи на значні здобутки в дослідженнях цих вчених, потребує свого розв'язання ще низка питань.

Метою дослідження є стан контролю за концентрацією суб'єктів господарювання в сучасних умовах.

### Основний матеріал

З метою запобігання монополізації товарних ринків, зловживання монопольним (домінуючим) становищем, обмеження конкуренції територіальні відділення Антимонопольного комітету України (АМКУ) здійснюють державний контроль за концентрацією суб'єктів господарювання.

Концентрація – процес злиття підприємств, компаній та інших ринкових активів, внаслідок якого зростає економічна влада учасників ринку [2, с. 183].

Відповідно до ч. 2 ст. 22 Закону «Про захист економічної конкуренції» концентрацією визнається [1, с.16]:

1) злиття суб'єктів господарювання або приєднання одного суб'єкта господарювання до іншого;  
2) набуття безпосередньо або через інших осіб контролю одним або кількома суб'єктами господарювання над одним або кількома суб'єктами господарювання чи частинами суб'єктів господарювання, зокрема, шляхом:

а) безпосереднього або опосередкованого придбання, набуття у власність іншим способом активів у вигляді цілісного майнового комплексу або структурного підрозділу суб'єкта господарювання, одержання в управління, оренду, лізинг, концесію чи набуття в інший спосіб права користування активами у вигляді цілісного майнового комплексу або структурного підрозділу суб'єкта господарювання, в тому числі придбання активів суб'єкта господарювання, що ліквідується;

б) призначення або обрання на посаду керівника, заступника керівника спостережної ради, правління, іншого наглядового чи виконавчого органу суб'єкта господарювання особи, яка вже обіймає одну



чи кілька з перелічених посад в інших суб'єктах господарювання, або створення ситуації, при якій більше половини посад членів спостережної ради, правління, інших наглядових чи виконавчих органів двох чи більше суб'єктів господарювання обіймають одні й ті самі особи;

3) створення суб'єкта господарювання двома і більше суб'єктами господарювання, який протягом тривалого періоду буде самостійно здійснювати господарську діяльність, але при цьому таке створення не призводить до координації конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, що створили цей суб'єкт господарювання, або між ними та новоствореним суб'єктом господарювання;

4) безпосереднє або опосередковане придбання, набуття у власність іншим способом чи одержання в управління часток (акцій, паїв), що забезпечує досягнення чи перевищення 25% або 50% голосів у вищому органі управління відповідного суб'єкта господарювання.

Порядок надання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання визначається Положенням про порядок подання заяв до органів Антимонопольного комітету України про попереднє отримання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання, затвердженим розпорядженням Антимонопольного комітету України від 19.02.2002 р. № 33-р. [3].

Антимонопольний комітет України надає дозвіл на концентрацію у разі, якщо вона не призводить до монополізації чи суттєвого обмеження конкуренції на всьому ринку чи в значній його частині.

У випадках, коли АМКУ виявляє факт здійснення концентрації без відповідного дозволу і при цьому, виявляється, що вона призводить до монополізації чи суттєвого обмеження конкуренції на всьому ринку чи в значній його частині, то він може звернутись до суду із позовом про визнання недійсними угод, рішень, інших актів, відповідної установчої угоди про створення суб'єкта господарювання та скасування його державної реєстрації.

У 2015 році Комітетом розглянуто 774 заяви про надання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання. При цьому більш ніж 83,6% заяв (647 заяв) надійшло від іноземних інвесторів або підприємств за участю іноземних інвесторів.

Протягом 2015 року Комітетом був наданий дозвіл щодо 658 випадків концентрації суб'єктів господарювання. У 116 випадках заяви були повернуті заявникам без розгляду або учасники концентрації відмовилися від її здійснення до прийняття рішення Комітетом [4]. Повернення заяв без розгляду було обумовлено насамперед недостатністю інформації, що містилась в наданих матеріалах, а відмова від здійснення концентрації – ризиком її можливої заборони у зв'язку з негативними наслідками для конкуренції, виявленими під час розгляду відповідних заяв.

Розглянемо детальніше розподіл наданих Антимонопольним комітетом України дозволів на концентрацію суб'єктів господарювання (таблиця 1).

Аналіз наведених даних в таблиці 1 дозволяє зробити висновок про те, що найбільш поширеними видами концентрації суб'єктів господарювання, на які Комітет протягом 2015 року надав дозвіл, як і в попередні роки, були придбання акцій (часток, паїв) – 85,6 % загальної кількості, набуття контролю в інших формах – 7,6% та спільне створення суб'єкта господарювання – 3,5%.

Із загальної кількості розглянутих протягом 2015 року випадків надання дозволу на економічну концентрацію у 586 випадках (75,7%) її умови не містили загрози монополізації товарних ринків і не потребували поглибленого дослідження. За результатами розгляду цих заяв дозвіл Комітету на економічну концентрацію було надано без розгляду справ.

Таблиця 1

**Розподіл наданих АМКУ у 2011–2015 рр. дозволів на концентрацію суб'єктів господарювання**

Роки	Вид концентрації					Всього
	Злиття	Спільне створення	Набуття контролю	Придбання акцій (часток, паїв)	Інші	
2011	13	18	136	417	1	585
2012	31	32	106	576	5	750
2013	20	23	73	655	8	779
2014	17	22	36	418	8	501
2015	14	23	50	563	8	658
Всього	95	118	401	2629	30	3273

Примітка. Складено авторами за даними Антимонопольного комітету України.

З метою запобігання монополізації ринків (зокрема, виробництва та реалізації хлібобулочних виробів, оптової реалізації зернових культур, великої побутової техніки, роздрібною реалізації світлих нафтопродуктів, комерційної нерухомості, лікарських препаратів, організації будівництва житлової та нежитлової нерухомості, банківських послуг, оптової реалізації зернових культур тощо), проведення складного поглибленого дослідження або можливої заборони концентрації протягом 2015 року центральним

апаратом Комітету було розглянуто 72 справи про концентрацію, за результатами яких надано дозволи (у 2014 році було розглянуто 25 справ про концентрацію).

У 2015 році територіальними відділеннями Комітету надано 86 попередніх висновків з питань економічної концентрації та узгоджених дій. Одержання попередніх висновків надавало суб'єктам господарювання можливість з'ясувати необхідність звернення за отриманням дозволу, що дозволяло їм економити час і гроші, уникати вчинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції у вигляді здійснення концентрації або узгоджених дій без дозволу Комітету, коли такий дозвіл був необхідним. Крім того, надання попередніх висновків органами Комітету запобігає здійсненню економічної концентрації, яка може призвести до обмеження конкуренції на товарних ринках.

#### Висновки

Вважаємо обґрунтованою практику застосування Антимонопольним Комітетом України контролю за концентрацією у випадках, коли при вирішенні питання про надання згоди на концентрацію враховуються як негативні наслідки, так і позитивні результати для окремого ринку товарів чи послуг.

Контроль за концентрацією запобігає формуванню нових монопольних утворень в процесі злиттів та поглинань компаній. Значення такого контролю важко переоцінити, оскільки простіше попередити виникнення монополіста, ніж потім відстежувати та припиняти зловживання монопольним становищем. На нашу думку, з метою попередження порушення і можливої монополізації товарних ринків, Антимонопольному комітету України необхідно постійно проводити моніторинг джерел засобів масової інформації (Інтернет-видань, періодичних видань) та вимагати від територіальних відділень своєчасного реагування на подання заявок про бажання суб'єктів господарювання здійснити концентрацію. Також слід постійно вдосконалювати і розвивати антимонопольне законодавство, що сприятиме створенню ефективного механізму протидії монополізму в Україні і захисту загальнонаціональних інтересів.

#### Література

1. Задохайло Д. В. Правові засади формування та реалізації економічної політики держави : автореферат дис. на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук / Д. В. Задохайло. – Харків, 2013. – 38 с.
2. Шевченко В. І. Аналіз рівня концентрації капіталу системи українських банків / В. І. Шевченко // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2011. – № 3 (12). – С. 183–185.
3. Герасименко А. Удосконалення державної політики у сфері концентрації капіталу як фактор підвищення економічної безпеки України / А. Герасименко // Вісник Академії митної служби України. – 2006. – № 1. – С. 14–19.
4. Звіт Антимонопольного комітету України за 2015 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.amc.gov.ua/amku/>.
5. Задохайло Д. В. Господарсько-правова політика щодо об'єднань асоційованих підприємств холдингового типу / Д. В. Задохайло // Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія: Економічна теорія та право / редкол. : А. П. Гетьман та ін. – Х. : Право, 2012. – № 3 (10). – С. 119–130.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Йохна М. А.

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЗА УМОВ АДМІНІСТРАТИВНОЇ РЕФОРМИ

УДК 332.012.334

СИТНИК Л. С.

Донецький національний університет імені Василя Стуса

### ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ПРОБЛЕМИ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

*У статті окреслено проблеми становлення місцевого самоврядування правового, фінансово-економічного кадрового й суспільно-політичного характеру. Серед них виділено недостатність власних фінансових ресурсів територіальних громад, дублювання повноважень місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, корпоративний егоїзм і невисокий рівень правової культури місцевих еліт. Обґрунтовано напрями їх розв'язання в контексті реформування адміністративно-територіального устрою країни і утвердження фінансової спроможності місцевого і регіонального самоврядування. Визначено підходи до вибору моделі децентралізації влади – як реальна загроза цілісності країни або як базова умова припинення війни на сході. Розглянута ймовірність досягнення очікуваних суспільством результатів від реформи місцевого самоврядування. Зазначено перелік необхідних заходів щодо реалізації концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади.*

*Ключові слова:* міське самоврядування, адміністративно-територіальний устрій, децентралізація, громада.

SYTNIK L. S.

Vasyl' Stus Donetsk National University

### PUBLIC AUTHORITY DECENTRALIZATION: PROBLEMS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE LOCAL SELF-GOVERNMENT IN UKRAINE

*The article identifies legal, financial-economic, personnel and socio-political problems of the local self-government formation. These include a lack of own financial resources experienced by territorial communities, duplication of powers of local executives authorities and local self-government bodies, corporate selfishness and a low level of legal culture of local elites. The ways of their solution are grounded in the context of the reform in domestic administrative-territorial structure and strengthening of financial soundness of the local self-government. The approaches to choosing a model of power decentralization are described as a real threat to the country's integrity as well as a fundamental condition for ending the war in the eastern part of Ukraine. Considered is the probability of achieving the expected results through the reforms in the local self-government. Provided is a list of necessary measures for the implementation of the Concept of the reform in the local self-government and territorial power organization.*

*Keywords:* the local self-government, administrative-territorial system, decentralization, community.

#### Вступ

Проголошення Україною стратегічних орієнтирів побудови правової, соціальної держави, ратифікація Європейської Хартії місцевого самоврядування створили підґрунтя для адаптування публічної влади до європейських стандартів, забезпечивши належне місце в цьому процесі органам місцевого самоврядування. Міське самоврядування входить до найважливіших засад демократичного устрою держави, але існуюча в Україні система та його сучасний стан не задовольняє потреби суспільства [1].

Деконцентрація та децентралізація публічної влади є предметом наукових досліджень Б. Андресюка, М. Баймуратова, О. Батанова, О. Бориславської, І. Заверухи, Е. Захарченка, В. Куйбиди, В. Кравченка, Г. Монастирського, В. Негоди, М. Пухтинського, А. Ткачука [2–5]. Але питання реформування інституту місцевого самоврядування з позиції його економічної спроможності та адекватності трансформації суспільства недостатньо вирішені ні в теоретичному, ні в практичному плані.

Мета статті – визначення проблем становлення місцевого самоврядування та обґрунтування напрямів їх розв'язання в контексті реформування адміністративно-територіального устрою країни і утвердження фінансової спроможності місцевого і регіонального самоврядування.

#### Основний матеріал

Попри те, що пошук шляхів реформування МСВ та економічного розвитку територіальних громад триває більше 20 років, цей процес не є завершеним. Головна мета реформування МСВ – створення сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав, надання мешканцям територіальних громад якісних та доступних адміністративних послуг на основі сталого розвитку дієвої громади – залишається нездійсненою.

У Концепції реформування МСВ та територіальної організації влади (далі – Концепції) виокремлено проблеми правового, фінансово-економічного, інституційно-функціонального, кадрового й суспільно-політичного характеру, що стримують розвиток МСВ. Серед них виділяється недостатність власних фінансових ресурсів територіальних громад для самостійного формування місцевих бюджетів, надмірна централізація повноважень, фінансово-матеріальних та інших ресурсів.

У результаті розпорощеності 78 % громад не мають ресурсів навіть на утримання своєї влади. Мала частка власних доходів у місцевих бюджетах (рис. 1) зумовлює залежність органів місцевої влади від рішень органів виконавчої влади та велику частку трансфертів у доходах місцевих бюджетів по Україні – більше 50 % (рис. 2) [4].

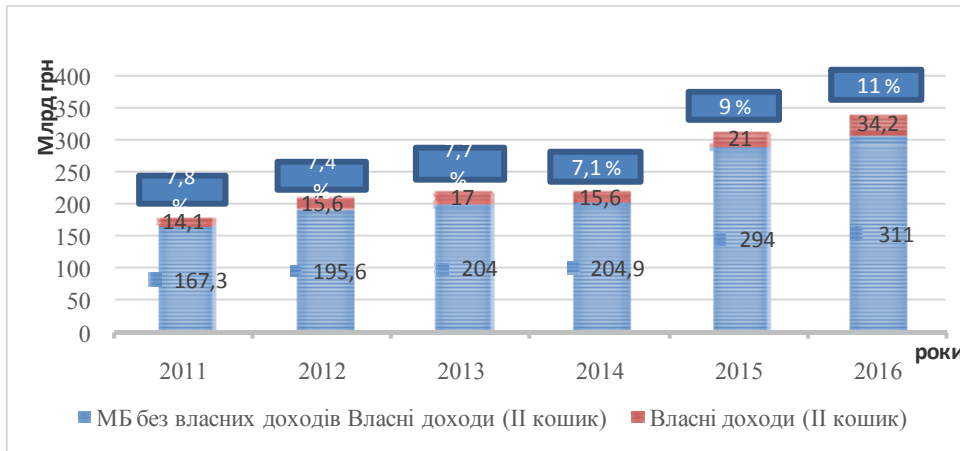


Рис. 1. Частка власних доходів місцевих бюджетів в Україні, млрд грн. та %

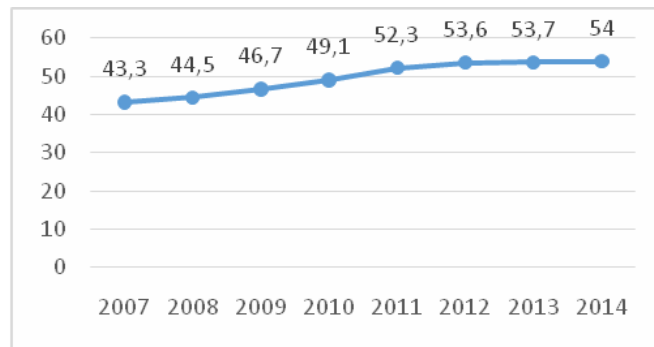


Рис. 2. Частка трансфертів з бюджету України у доходах місцевих бюджетів за 2007–2014 рр.

За рахунок збільшення трансфертів з держбюджету відбулося номінальне зростання доходів місцевих бюджетів у 2016 р. у порівнянні з 2015 р. на 5,6 % (з 294,4 до 311 млрд грн). Однак з поправкою на інфляцію (у 2015 р. – 43,3 %) реальні доходи місцевих бюджетів скоротилися на 35,4 %. Питома вага дохідної бази місцевих бюджетів з урахуванням трансфертів у структурі консолідованого бюджету України за період 2013–2016 рр. скоротилася на 7 % – з 49 % у 2013 р. (220 з 442 млрд грн) до 42 % у 2016 р. (310 з 720 млрд грн).

Бюджетна забезпеченість виконання власних повноважень залишається вкрай низькою (рис. 3). Загальна забезпеченість делегованих повноважень є також недостатньою (рис. 4).

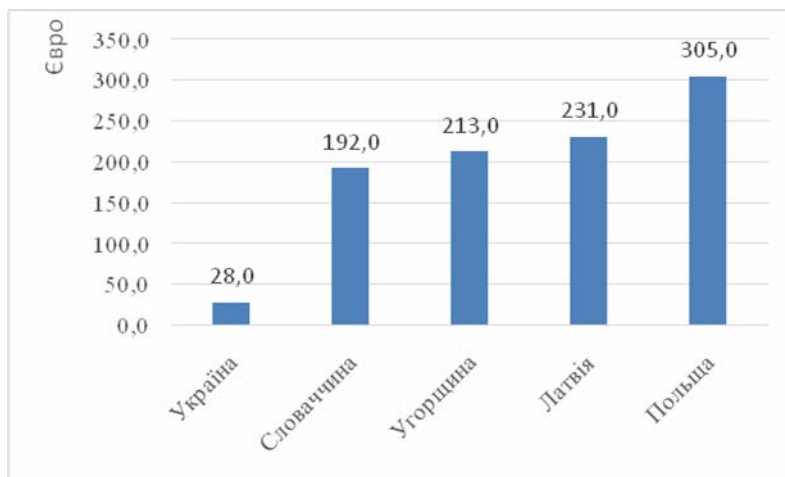


Рис. 3. Рівень бюджетної забезпеченості на 1 мешканця на виконання органами місцевого самоврядування власних повноважень, %

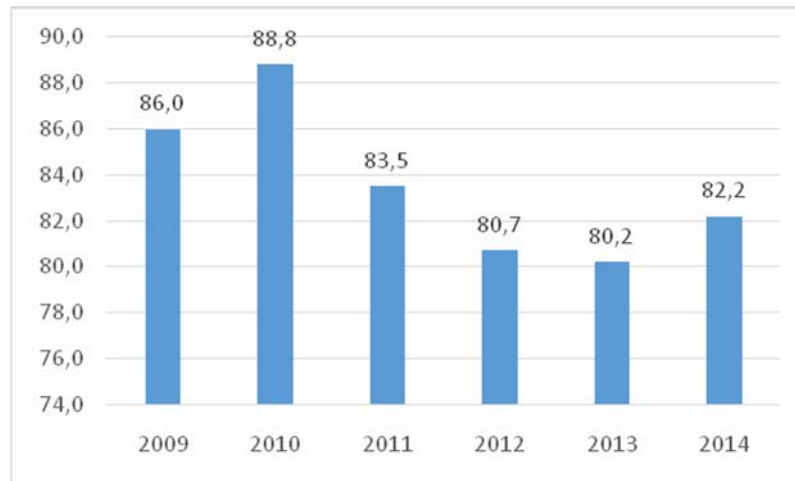


Рис. 4. Загальна забезпеченість делегованих повноважень, %

У Концепції також відзначено конституційно-правову невизначеність територіальної основи МСВ, диспропорції одиниць адміністративно-територіального устрою, дублювання повноважень місцевих органів виконавчої влади та органів МСВ, недосконалу систему контролю з боку держави за законністю діяльності органів МСВ, погіршення якісного складу місцевих рад за пропорційної системи виборів, відчуженість цих органів від населення та їх корпоратизацію, загальну кризу кадрової політики на рівні МСВ, неефективну державну і регіональну політику, відсутність у мешканців більшості громад здатності до солідарних дій та навичок участі у вирішенні питань місцевого значення.

Процес територіальної децентралізації перебуває на етапі розроблення перспективних планів у кожній області. У 2016 р. на підтримку об'єднання територіальних громад виділено 1 млрд гривень. Процес об'єднання громад відбувається відповідно до положень законів «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [6], «Про місцеве самоврядування в Україні» [7], «Про співробітництво територіальних громад» [8] та Методики формування спроможних територіальних громад [9]. Але не з'ясовано, хто має наділити об'єднані територіальні громади достатніми фінансовими ресурсами і як встановити кількісні параметри цієї достатності.

Надмірна централізація адміністративних послуг порушує принцип субсидіарності. У результаті органи МСВ позбавлені права встановлювати ставки місцевих податків і тарифи на житлово-комунальні послуги; впливу на будівництво у населених пунктах, права вносити дані до державних реєстрів (землі, майна, бізнесу).

Порушено гарантії безпечного проживання в містах і селах, відсутній вплив на гарантування безпечного життя.

Впродовж 2010–2013 рр. тенденція до зростання напруги у відносинах між центром і місцевою владою, а також у відносинах між регіонами посилювалась. Політика формування «вертикалі влади» перетворилася у наступ на позиції регіональних груп впливу. Тіньові механізми узгодження інтересів перестали працювати.

Облаштування суспільного і державного життя країни після подій рубежу 2014–2015 рр. уявлялось шляхом заперечення централізованої системи державного управління, яка дозволяла встановлювати монопольний диктат на політичні і економічні рішення в країні та підтримки тези про децентралізацію влади. Адже тотальний контроль президентської вертикалі не може забезпечити динамічного розвитку регіонів. До зміни режиму у 2014 р. за відсутності податково-бюджетних стимулів розриви у регіональному розвитку зростали. Більшість регіонів країни перетворились у дотаційні, без перспективи до виправлення ситуації. Центральна влада отримала можливість довільно розпоряджатись ресурсами місцевих рад, у ручному режимі регулюючи доступ до коштів на казначейському рахунку.

Місцевий бізнес та регіональні еліти виявилися підлеглими великомонополістичному капіталу, який має широке представництво в центральній владі. Більша частина економічної активності на місцях була примусово виведена у тінь. Прискорився процес деградації локальної транспортної інфраструктури, систем життєзабезпечення та інженерних комунікацій, що суттєво впливало на якість життя людей, особливо в невеличких містах та сільській місцевості.

Разом з тим різко знизилася доступність та якість управління на місцях. Призначення чиновників здійснювалося переважно, виходячи з їхньої лояльності до центральної влади. Призначення практично не залежали від ефективності діяльності кандидата. Реальної відповідальності перед населенням за прийняття рішення місцева влада не несла. У результаті поряд з управлінською вертикаллю виникла вертикаль корупції і зловживань з подальшим їх злиттям.

Реформа МСВ стала найбільш затребуваною суспільством. З розширенням фінансової бази МСВ

пов'язують можливий початок модернізації транспортної інфраструктури, систем життєзабезпечення комунікацій, покращення роботи соціальних служб. Прогнозується делегування повноважень до місцевої влади, яке відкриє шлях до розвитку місцевого бізнесу, створення робочих місць. Вважається, що реформа самоврядування підвищить автономність місцевої влади у питаннях соціокультурної політики та активність діалогу між центром і регіонами. Однак очікування перспектив демократизації з опорою виключно на місцевий рівень є хибними.

Серед найбільш гострих проблем, пов'язаних з МСВ, експерти виділяють корпоративний егоїзм і невисокий рівень корпоративної правової культури місцевих еліт та високий ступінь корумпованості, зрощення політики і бізнес-інтересів. Такий стан пояснюється тим, що основним змістом посткомуністичної трансформації був не перехід до цивілізованого ринку і забезпечення прав і свобод, а організація централізованого і контрольованого розподілу державних активів між приватними корпораціями.

У питанні відбору моделі децентралізації влади є два підходи: децентралізація сприймається як реальна загроза цілісності країни з одного боку, а з іншого – як базова умова припинення війни на сході шляхом передачі повноважень і фінансів на місцевий рівень, що підвищить відповідальність за політичну, економічну, соціальну ситуації на містах. Уряд скорочує державні видатки і позбавляється від відповідальності за рівень життя громадян. Через кризу та урядову політику розпадаються економічні ланцюжки. У силових та адміністративних структурах спостерігається послаблення виконання функцій. Все більше територій залишається без присутності держави. Підвищується ризик дезінтеграції країни. Децентралізація встановлює права місцевих рад формувати місцеві структури охорони правопорядку і виконувати більше зобов'язань держави – освіта, медицина; розширення фінансової і майнової бази МСВ, але за дотримання умови збереження без змін системи підпорядкування МСВ державним рішенням, які розроблюються без його участі. Самоврядування таким чином перетворюється в підрозділ державної адміністрації і стає підзвітним уряду і Президенту. Воно залишається самоврядуванням, що управляється державою.

Досягнення суттєвого підвищення життєвого рівня населення всіх регіонів країни на основі якісного покращення використання їх ресурсного потенціалу неможливе без реалізації певних дій з боку держави у двох напрямках: забезпечення міжрегіональної єдності відтворювальних макроекономічних процесів і створення економічних інтересів у соціально-економічній діяльності регіонів.

Для реалізації інтеграційних процесів між регіонами необхідний розвиток зв'язків «по горизонталі» за рахунок поглиблення територіальної спеціалізації та кооперування регіонів і «по вертикалі», тобто зв'язок держави з регіонами на основі інвестиційної, бюджетної, податкової, фінансової політики. Складність цього процесу полягає у відсутності законодавчого механізму управління як інтеграційними процесами між регіонами, так і взаємовідносинами регіонів з державою. Хоча почали здійснюватися перші реальні кроки до реформи місцевого самоврядування і територіального устрою [10], у сфері регіональної політики [11], у бюджетно-податковій сфері [12, 13], які обмежуються змінами у законодавстві.

### Висновки

Для реалізації Концепції на засадах децентралізації, субсидіарності, повсюдності необхідно запровадити: зміни у законодавстві з метою реформування на місцевому рівні освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, зміни до перспективних планів формування територій громад областей; розробку проектів Законів України «Про засади адміністративно-територіального устрою України», «Про адміністративно-територіальний устрій України», «Про місцеве самоврядування в Україні» (нову редакцію), «Про префектів»; супроводження у Верховній Раді проектів Законів України «Про внесення змін до Конституції», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про місцевий референдум», «Про муніципальну владу». Важливо здійснити заходи щодо: посилення відповідальності органів місцевого самоврядування за прийняття рішень, що порушують Конституцію та Закони України; делегування органам місцевого самоврядування повноважень з надання деяких додаткових адміністративних послуг та розширення повноважень з управління земельними ресурсами і посилення державного контролю за використанням і охороною земель; механізму стимулювання подальшого процесу добровільного об'єднання територіальних громад; набуття повноважень сільських, селищних, міських голів; функціонування районних рад; застосування галузевих нормативів і стандартів надання послуг, соціальних нормативів за кожним із делегованих повноважень у розрахунку на середньостатистичну адміністративно-територіальну одиницю, визначивши мінімальне і максимальне значення таких нормативів з урахуванням обсягів фінансових ресурсів; концепції оптимізації системи територіальної організації влади та утворення нової територіальної основи для розміщення органів виконавчої влади та інших державних органів.

### Література

1. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України : [прийнято КМУ від 01.04.2014 № 333-р]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p>
2. Бориславська О. Децентралізація публічної влади: Досвід європейських країн та перспективи України / О. Бориславська, І. Заверуха, Е. Захарченко та ін. ; Швейцарсько-український проект «Підтримка

децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ Софія, 2012. – 128 с.

3. Місцеве самоврядування в Україні. Історія, сучасність, перспективи розвитку : навчальний посібник / [В. В. Кравченко, В. А. Негода та ін.]. – К. : Арарат-Центр, 2000. – 206 с.

4. Негода В. Стан реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади / В. Негода. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ Софія, 2014. – 28 с.

5. Ткачук А. Місцеве самоврядування та децентралізація : практ. посібник / А. Ткачук. – К. : ТОВ Софія, 2012. – 120 с.

6. Про добровільне об'єднання територіальних громад [Електронний ресурс] : закон України : [прийнято ВР 05.02.2015 № 157-VIII]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/157-19>

7. Про місцеве самоврядування в Україні [Електронний ресурс] : закон України : [прийнято ВР від 21.05.1997 № 280/97]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр/ed20120324>

8. Про співробітництво територіальних громад [Електронний ресурс] : закон України : [прийнято ВР від 17.06.2014 № 1508-18]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>

9. Методика формування спроможних територіальних громад [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України [від 08.04.2015 р. № 214]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-п>.

10. Деякі питання реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [Електронний ресурс] : розпорядження Кабінету Міністрів України [від 22 вересня 2016 р. № 688-р] – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/KR160688.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KR160688.html)

11. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 р. [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України [від 6 серпня 2016 р. № 385]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-п>

12. Про внесення змін до бюджетного кодексу України [Електронний ресурс] : закон України : [прийнято ВР від 20.12.2016 № 1789-VIII]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1789-19>

13. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні [Електронний ресурс] : закон України : [прийнято ВР від 21.12.2016 № 1797-VIII]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1797-19>

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Дороніна О. А.

УДК 332.025

БУХОВЕЦ Т. В., РУСАК И. Н.

УО «Белорусский государственный экономический университет»

## УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ И ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ В КОНТЕКСТЕ АДМИНИСТРАТИВНОЙ РЕФОРМЫ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

*В статье обоснована актуальность совершенствования управления региональным развитием в Республике Беларусь, проведен анализ основных проблем социально-экономического развития регионов и выявлены региональные диспропорции, рассмотрены основные государственные структуры, осуществляющие управление региональным развитием в Республике Беларусь и разработаны рекомендации по их совершенствованию.*

*Ключевые слова: управление региональным развитием, регионы Республики Беларусь, проблемы социально-экономического развития регионов, региональные диспропорции, органы государственного управления региональным развитием.*

BUKHAVETS T., RUSAK I.

Belarus State Economic University

## MANAGEMENT OF REGIONAL DEVELOPMENT AND ITS IMPROVEMENT IN THE CONTEXT OF THE ADMINISTRATIVE REFORM IN THE REPUBLIC OF BELARUS

*The article highlights the urgency of improving of the management of regional development in the Republic of Belarus, analyzes the main problems of social and economic development of the regions and identifies regional disparities, examines the main state structures that manage regional development in the Republic of Belarus and provides recommendations for their improvement.*

*Keywords: management of regional development, regions of the Republic of Belarus, problems of social and economic development of the regions, regional disparities, regional development management bodies.*

### Вступление

Обеспечение сбалансированного и комплексного развития регионов является одной из важнейших задач любого государства, как на национальном, так и на региональном уровнях. Особенно актуальным становится данный вопрос в условиях сохранения региональных диспропорций по уровню социально-экономического развития на протяжении длительного периода времени, а также обострения региональных проблем в отдельных административно-территориальных единицах страны, характерных в настоящее время для Республики Беларусь.

### Основная часть

Различным аспектам совершенствования управления региональным развитием посвящены научные труды многочисленных белорусских, украинских, российских и других ученых, в числе которых Фатеев В.С., Герасенко В.П., Вертинская Т.С., Берченко Н.Г., Иванов С.А., Мармашлова С.П., Заблудская И.В., Додонов О.В., Горбунов В.А., Салуквадзе И.Н., Мартынюк И.В., Баханова Е.В., Маннапов Р.Г., Ахтариева Л.Г., Миронова М.Н., Цымбал В.Г., Савельев Д.В., Панасюк М.В. и др. [1–10]. Однако, несмотря на всесторонние и глубокие исследования ученых-регионалистов и предлагаемые ими рекомендации, по-прежнему нерешенной остается проблема разработки действенного механизма управления региональным развитием государства, за реализацию которого должен отвечать специально созданный орган управления, обладающий достаточным уровнем полномочий и ответственности для решения стратегических задач регионального развития и координации деятельности региональных органов власти в направлении достижения высокого уровня благосостояния граждан в каждом уголке страны. Рассредоточение функций управления развитием регионами среди отдельных обособленных структурных подразделений при различных органах власти влечет за собой отсутствие единой четко выверенной, скоординированной и согласованной региональной политики, что приводит к неравномерному развитию регионов и выражается в негативных тенденциях их социально-экономического развития и нарастания региональных дисбалансов и диспропорций.

Так, в Республике Беларусь на протяжении длительного периода времени (с 2010 по 2015 г.) можно наблюдать сохранение региональных диспропорций по уровню валового регионального продукта (ВРП). Данный показатель характеризует стоимость товаров и услуг, произведенных в регионе по всем видам экономической деятельности и предназначенных для конечного потребления, накопления и чистого экспорта, и официально рассчитывается в Республике Беларусь только с 2010 года. Несмотря на увеличение в целом данного показателя в рассматриваемом периоде, следует отметить, что наибольшее его значение было характерно для Минска и Минской области, в то время как в остальных регионах страны уровень ВРП был значительно ниже. Как показал проведенный анализ, ВРП в фактическом выражении увеличился на



душу населения по всем областям и Минску с 2010 года по 2015 год: в Брестской области с 12297,8 тыс. руб. до 57848,3 тыс. руб.; в Витебской области – с 11888,2 тыс. руб. до 60816,4 тыс. руб.; в Гомельской области – с 12925,3 тыс. руб. до 64089,6 тыс. руб.; в Гродненской области – с 12352 тыс. руб. до 65273,1 тыс. руб.; в Минской области – с 16132,7 тыс. руб. до 95702,8 тыс. руб.; в Могилевской области – с 11903 тыс. руб. до 54187,1 тыс. руб.; в Минске – с 20968,3 тыс. руб. до 116056,1 тыс. руб. соответственно (рис. 1).

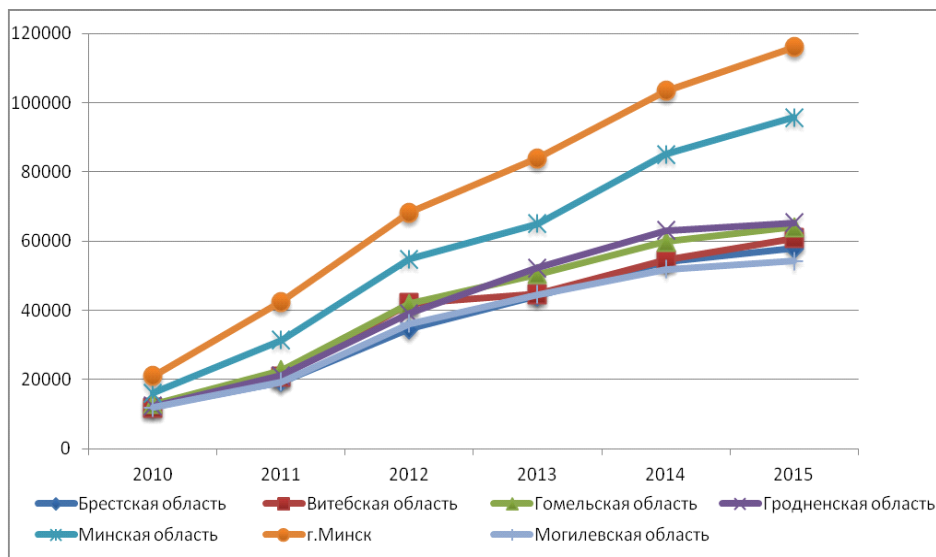


Рис. 1. Валовой региональный продукт на душу населения по областям Республики Беларусь и Минску, тыс. руб.  
Примечание – составлено авторами на основе данных Национального статистического комитета Республики Беларусь

При пересчете данного показателя по средневзвешенному курсу белорусского рубля к доллару США наблюдаем следующую динамику за пять лет: ВРП Брестской области в 2010 году составил на душу населения 4129,41 долл. США, в 2015 году он уменьшился до 3646,37 долл. США; ВРП Витебской области сократился с 3991,87 долл. США на душу населения в 2010 г. до 3833,46 долл. США в 2015 г.; ВРП Гомельской области – с 4340,12 до 4039,78 долл. США на душу населения соответственно; ВРП Гродненской области – с 4147,61 до 4114,38 долл. США на душу населения соответственно; ВРП Могилевской области – с 3996,84 до 3415,59 долл. США на душу населения соответственно; ВРП Минской области, напротив, увеличился с 5417,11 долл. США на душу населения в 2010 году до 6032,47 долл. США в 2015 году; ВРП г. Минск увеличился с 7040,83 долл. США в 2010 году до 7315,4 долл. США в 2015 году (рис. 2). То есть при анализе динамики за пять лет опять наблюдаем, что только для г. Минска и Минской области характерно небольшое улучшение ситуации, в то время как для других регионов страны характерно ухудшение. Значительное превышение ВРП г. Минск и Минской области свидетельствует о концентрации производства в столице и столичном агломерационном округе и существующих территориальных диспропорциях в развитии остальных областей Республики Беларусь.

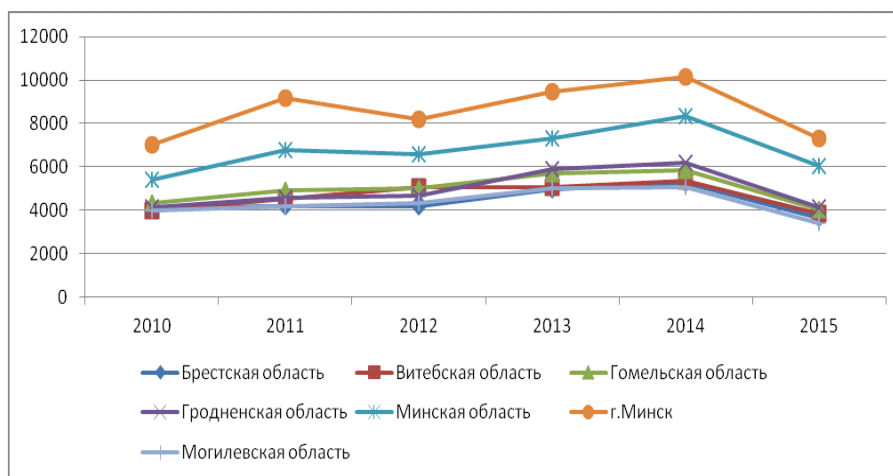


Рис. 2. Валовой региональный продукт на душу населения по областям Республики Беларусь и г. Минск, долл. США  
Примечание – составлено авторами на основе данных Национального статистического комитета Республики Беларусь.

Другой немаловажной проблемой социально-экономического развития Республики Беларусь в целом и отдельных ее регионов в частности является естественная убыль населения, характерная для многих

стран бывшего СССР.

В период с 2000 года по 2015 годы практически для всех областей страны была характерна естественная убыль населения: Брестская область является единственной из областей, в которой в 2015 году зафиксирован естественный прирост населения, составивший 0,8 промилле (в 2000 году – убыль составила -1,9 промилле); в Витебской области естественная убыль сократилась с -6,6 промилле в 2000 году до -3,5 промилле в 2015 году; в Гомельской с -4,4 в 2000 году до -0,2 промилле в 2015 году; в Гродненской – с -4,8 в 2000 году до -0,8 промилле в 2015 году; в Минской с -6,3 промилле в 2000 году до -0,7 промилле в 2015 году; в Могилевской – с -5,4 промилле в 2000 году до -1,4 промилле в 2015 году; в г. Минск в 2000 году убыль составила -0,3 промилле, а в 2015 году наблюдался естественный прирост на уровне 2,8 промилле (рис. 3).

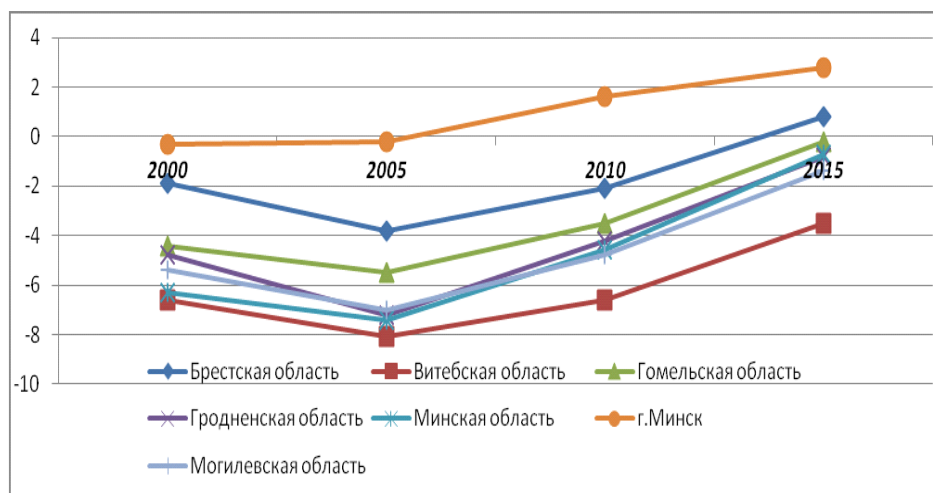


Рис. 3. Естественный прирост, убыль (-) населения на 1 000 человек населения по областям Республики Беларусь и г. Минск, промилле

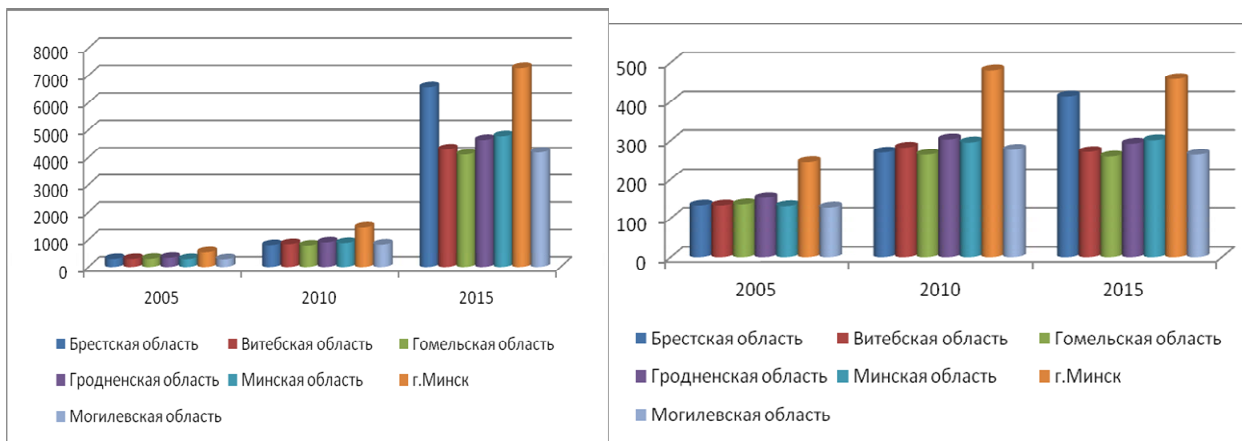
Примечание – составлено авторами на основе данных Национального статистического комитета Республики Беларусь

Отрицательный прирост населения и миграция из села в город (что также является актуальной проблемой для Республики Беларусь) вынуждают органы государственного управления пересматривать количество административно -территориальных единиц базового и первичного уровней и сокращать количество сельских Советов и сельских населенных пунктов. Так, согласно данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, количество сельских Советов с 1991 года по 2016 год сократилось с 1480 до 1163, а количество сельских населенных пунктов в этот же период уменьшилось с 23459 до 23201 единицы.

Еще одним важным показателем, характеризующим уровень социально-экономического развития регионов Республики Беларусь, является уровень денежных доходов на душу населения. При анализе данного показателя в белорусских рублях наблюдается рост с 2000 по 2015 годы по всем областям и г. Минск (рисунок 4а). Однако, при пересчете показателя по средневзвешенному курсу белорусского рубля к доллару США можно увидеть следующие тенденции: в Брестской области доходы на душу населения в 2005 составили 19,3 долл. США, затем они увеличились до 95,6 долл. США в 2010 году и сократились до 50,5 долл. США в 2015 году (рис. 4б). Данная тенденция наблюдается во всех регионах Республики Беларусь и связана, в первую очередь, с кризисом 2011 года и девальвацией национальной валюты. Лидерами по уровню денежных доходов на душу населения в долларовом эквиваленте являются г. Минск (458,2 и 244,5 долл. США в 2015 и 2005 г. соответственно) и Брестская область (413,6 и 132,23 долл. США). Уровень денежных доходов населения в указанных регионах в 2015 г. практически в два раза превысил показатели всех остальных регионов (Витебская область – 270,7 и 132,4 долл. США в 2015 и 2005 г. соответственно; Гомельская область – 258,8 и 135,4 долл. США; Гродненская область – 292,2 и 152,6 долл. США; Минская область 300,7 и 130,7 долл. США; Могилевская область – 263,5 и 127,4 долл. США).

Основную долю валового регионального продукта составляет продукция материальной сферы производства. Преимущественно во всех областях Республики Беларусь развито промышленное и сельскохозяйственное производство. Так, объем промышленного производства на одного занятого отражен на рис. 5. Как видно из рисунка в фактическом выражении объем промышленного производства на одного занятого растет. При пересчете по средневзвешенному курсу объем производства на одного занятого практически не изменился (табл. 1).

Ситуация с продукцией сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий отражена на рисунке б и в табл. 2. Таким образом, как видно из рисунков и таблиц, промышленная и сельскохозяйственная направленность валового производства сохранилась практически во всех областях Республики Беларусь.



а) б)  
**Рис. 4. Денежные доходы на душу населения по областям Республики Беларусь и г.Минску, тыс. руб. в месяц (а) и долл. США в месяц (б)**

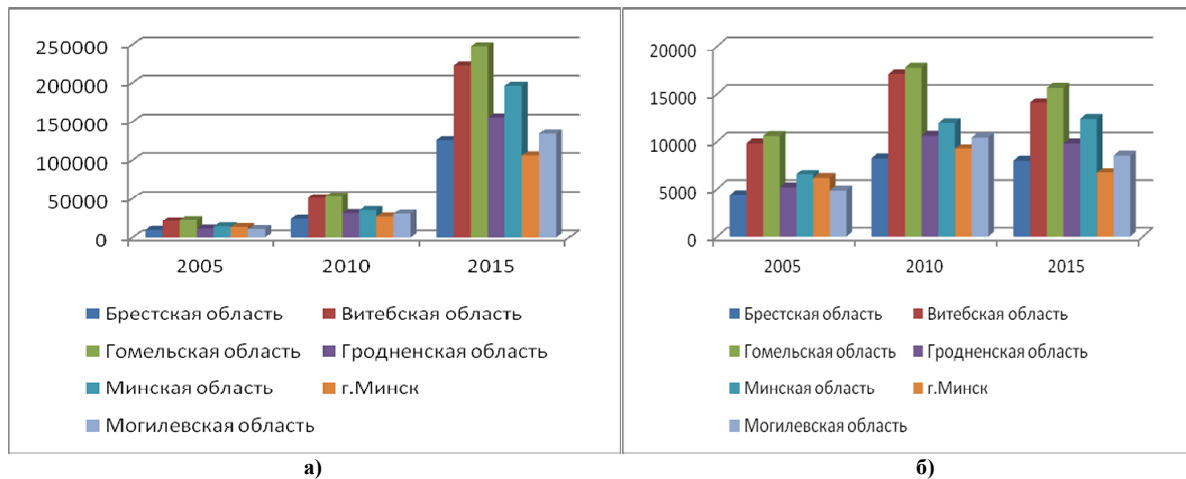
Примечание – составлено авторами на основе данных Национального статистического комитета Республики Беларусь.

Таблица 1

**Объем промышленного производства на одного занятого по областям Республики Беларусь и г. Минск, долл.США**

	2005	2010	2015
Брестская область	4340,8	8200,1	7952,9
Витебская область	9805,6	17069,0	14036,0
Гомельская область	10556,2	17749,2	15609,6
Гродненская область	5146,9	10576,2	9793,5
Минская область	6497,8	11933,0	12373,4
г. Минск	6104,7	9211,1	6681,8
Могилевская область	4840,2	10389,0	8475,4

Примечание – составлено авторами на основе данных Национального статистического комитета Республики Беларусь.



а) б)  
**Рис. 5. Объем промышленного производства на одного занятого, по областям Республики Беларусь и г. Минск, тыс. руб. (а) и долл. США (б)**

Примечание – составлено авторами на основе данных Национального статистического комитета Республики Беларусь.

Таблица 2

**Продукция сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий на одного занятого по областям Республики Беларусь, долл. США**

	2005	2010	2015
Брестская область	1683,2	3114,4	2594,6
Витебская область	1599,1	3213,7	2126,3
Гомельская область	1436,2	2711,7	2220,6
Гродненская область	2137,4	3571,1	2844,2
Минская область	2193,6	4282,0	2965,6
Могилевская область	1461,2	3246,8	2271,5

Примечание – составлено авторами на основе данных Национального статистического комитета Республики Беларусь.

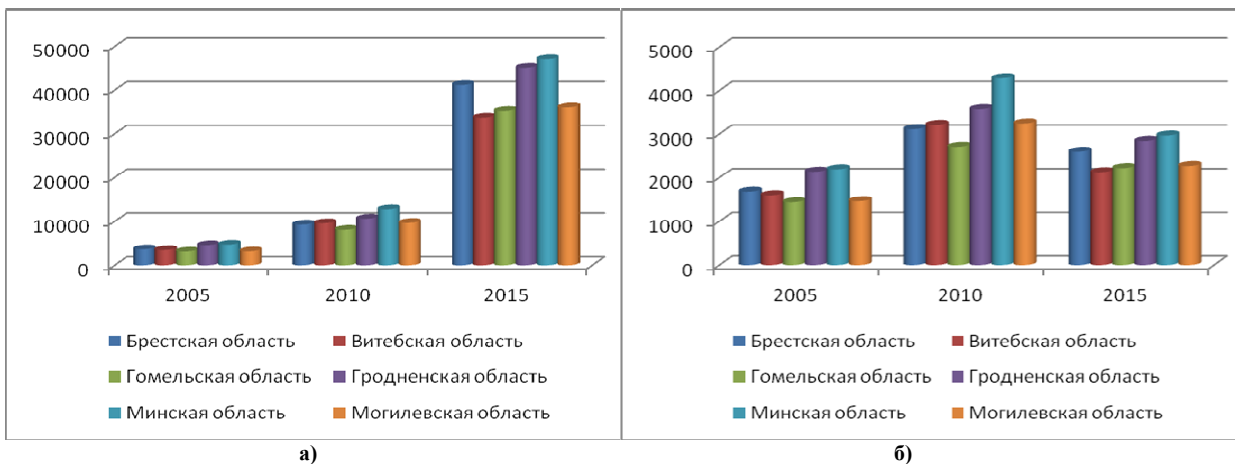


Рис. 6. Продукция сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий на одного занятого по областям Республики Беларусь, тыс. руб. (а) и долл. США (б)

Примечание – составлено авторами на основе данных Национального статистического комитета Республики Беларусь

Рассмотрев темпы роста основных показателей социально-экономического развития регионов (таблица 3) можно сделать вывод о том, что положительный прирост по ВРП за 5 лет был только в Минской области и г. Минск. Значительным ростом за 10 лет по денежным доходам на душу населения характеризуется Брестская область (312,8%); по темпам роста промышленного производства на одного занятого лидируют Минская и Гродненская области (190,4% и 190,3% соответственно); лидером по наращиванию производства продукции сельского хозяйства на одного занятого является Брестская область (207,5 %), что подтверждает ее сельскохозяйственную специализацию.

Таблица 3

**Темпы роста основных показателей по областям Республики Беларусь и г. Минск, %**

	Валовой региональный продукт на душу населения	Денежные доходы на душу населения	Объем промышленного производства на одного занятого	Продукция сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий на одного занятого
	2015 к 2010	2015 к 2010	2015 к 2005	2015 к 2005
Брестская область	88,3	<b>312,8</b>	183,2	<b>207,5</b>
Витебская область	96,0	204,5	143,1	149,1
Гомельская область	93,1	191,1	147,9	158,9
Гродненская область	99,2	191,5	<b>190,3</b>	191,8
Минская область	<b>111,4</b>	230,1	<b>190,4</b>	171,0
г.Минск	103,9	187,4	109,5	-
Могилевская область	85,5	206,9	175,1	105,3

Примечание – собственная разработка (расчет темпов роста производился на основе показателей, переведенных в у.е. по средневзвешенному курсу белорусского рубля к доллару США).

Решение рассмотренных проблем социально-экономического развития регионов Республики Беларусь и устранение существующих региональных диспропорций невозможно без действенного участия государства в лице соответствующих структур, наделенных государственно-властными полномочиями в области разработки и реализации эффективной региональной политики. В настоящее время в Республике Беларуси вопросами регионального развития занимаются следующие государственные структуры: постоянная комиссия Совета Республики Национального собрания Республики Беларусь по региональной политике и местному самоуправлению в составе 11 человек; управление регионального развития при Министерстве экономики Республики Беларусь в составе 6 человек; Совет по взаимодействию органов местного самоуправления при Совете Республики Национального собрания Республики Беларусь в составе 40 человек.

То есть, как было отмечено ранее, в республике отсутствует единый орган управления региональным развитием, отвечающий за разработку и осуществление региональной политики в стране. Отсутствие единого органа обуславливает отсутствие и единого программного документа, определяющего основные стратегические направления социально-экономического развития регионов и механизм их реализации. Деятельность обособленных структурных подразделений в области регионального управления и развития не способствует решению всех накопившихся проблем. Следует отметить, что единственным

нормативно-правовым актом, который был рассмотрен постоянной комиссией по региональной политике и местному самоуправлению, является проект Закона Республики Беларусь «О внесении изменений и дополнений в Закон Республики Беларусь «О ветеринарной деятельности». Никаких более весомых и значимых проектов ни рассмотрено, ни разработано комиссией не было.

Что касается управления регионального развития при Министерстве экономики, то следует отметить решение им достаточно широкого перечня задач, в числе которых:

- обеспечение подготовки региональных разделов концепций, программ, прогнозов социально-экономического развития страны и мероприятий, направленных на их выполнение;
- осуществление координации работы республиканских органов государственного управления, иных государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, по вопросам социально-экономического развития регионов республики;
- проведение комплексного анализа социально-экономической ситуации в регионах, определение ключевых проблем их развития, подготовка предложений о дополнительных мерах, направленных на решение проблем с учетом общереспубликанских и региональных интересов;
- разработка совместно с органами государственного управления проектов нормативных правовых актов;
- координация взаимодействия подразделений Министерства экономики Республики Беларусь с областными и Минским городским исполнительными комитетами в области управления региональным развитием;
- участие в мероприятиях по развитию экономического сотрудничества между регионами Республики Беларусь и регионами государств-участников СНГ, а также других стран.

Однако немногочисленный состав управления и отсутствие у него самостоятельности в реализации закрепленных за ним полномочий не позволяет в полной мере оказывать действенное влияние на развитие регионов страны и устранение существующих диспропорций.

Совет по взаимодействию органов местного самоуправления при Совете Республики Национального собрания Республики Беларусь был образован Постановлением Совета Республики Национального собрания Республики Беларусь от 2 апреля 2007 года № 390-СРЗ/VI «Об образовании Совета по взаимодействию органов местного самоуправления при Совете Республики Национального собрания Республики Беларусь и утверждении Положения о нем». Совет представляет собой структуру, основанную на базе и с участием органов местного самоуправления всех уровней и выполняющую функции координации, обобщения и внедрения опыта, разработки единых подходов к той или иной проблеме, доведения до местных органов самоуправления политики государства. То есть данная структура опять-таки не обладает достаточными государственно-властными полномочиями по принятию конструктивных управленческих решений в области регионального развития, а ограничивается лишь информационными, аналитическими, координационными, консультативными функциями. Получение Советом статуса наблюдателя в Конгрессе местных и региональных властей Совета Европы, тем не менее, не привело к повышению его роли в урегулировании проблем регионального развития в Республике Беларусь.

#### **Выводы**

Таким образом, в завершение проведенного исследования, можно заключить, что проблема повышения качества и эффективности управления региональным развитием стоит для Республики Беларусь в настоящее время достаточно остро, что обусловлено наметившимися негативными тенденциями социально-экономического развития регионов и обострением региональных диспропорций в стране. Существующая на данный момент система управления региональным развитием в Беларуси, состоящая из обособленных немногочисленных структур, не позволяет решать весь комплекс накопившихся в области регионального развития проблем. Вместе с тем вопросы развития отдельных регионов страны, в том числе малых и средних городов, рассматриваются в основных стратегических и программных документах страны. Однако без создания единого специализированного республиканского органа управления региональным развитием реализовать прописанные в этих документах направления не представляется возможным, и они так и будут носить лишь формальный характер. В то же время, чрезмерный отток населения, особенно молодых специалистов, из регионов и их стремление реализовать свой потенциал в столице Республике Беларусь г. Минск уже сегодня негативно сказывается как на развитии отдельных регионов, включая и г. Минск, который просто не способен охватить такое количество приезжих и обеспечить их всеми необходимыми условиями для проживания и полноценной занятости, так и на социально-экономическом развитии государства в целом.

Поскольку на сегодняшний день в условиях проводимой в Республике Беларусь оптимизации системы органов государственного управления создание республиканского органа управления региональным развитием представляется маловероятным, решению указанной проблемы в значительной степени может способствовать усиление роли и статуса действующего ныне управления региональным развитием при Министерстве экономики, расширение его полномочий и активизация взаимодействия с постоянной комиссией по региональной политике и местному самоуправлению и Советом по взаимодействию органов местного самоуправления при Совете Республики Национального собрания

Республики Беларусь. Оптимальным в сложившихся условиях может быть вариант поэтапного перехода к новой системе управления региональным развитием, предполагающего на промежуточном этапе трансформации преобразование управления региональным развитием при Министерстве экономики Республики Беларусь в главное управление или департамент, что значительно расширит полномочия и значимость структурного подразделения. Данная мера в ближайшей перспективе вполне может оказаться достаточной для повышения эффективности управления региональным развитием в результате появления дополнительных возможностей для принятия действенных управленческих решений, способствующих оживлению региональной экономики.

### Литература

1. Баханова Е.В. Социальное управление регионом: проблемы теоретико-методологической интерпретации субъекта управления / Е.В. Баханова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 12. – 2009. – Выпуск 1. – Ч. II. – С. 68–74.
2. Вертинская Т.С. Рекомендации по разработке региональных стратегий устойчивого развития в Республике Беларусь. Проект ЕС «Поддержка регионального и местного развития в Республике Беларусь / Т.С. Вертинская, Н.Г. Берченко, С.А. Иванов и др. – Минск, 2015. – 130 с.
3. Герасенко В.П. Новая парадигма структурной трансформации организационно-экономического механизма управления регионом / В.П. Герасенко, П.В. Герасенко // Вестник учреждения образования «Витебский государственный технологический университет». – 2006. – № 11. – С. 94–97.
4. Заблодская И.В. Экономика региона: структурирование, оценка, развитие : монография / И.В. Заблодская, О.В. Додонов, В.А. Горбунов, И.Н. Салуквадзе, И.В. Мартынюк / НАН Украины. Луганский филиал Института экономико-правовых исследований. – Луганск : Изд-во «Ноулидж», 2010. – 249 с.
5. Маннапов Р.Г. Современное развитие системы управления регионом: методология, инструментарий, механизмы : монография / Р.Г. Маннапов, Л.Г. Ахтариева ; под науч. ред. Р.Г. Маннапова. – Уфа : Уфимская государственная академия экономики и сервиса, 2010. – 221 с.
6. Миронова М.Н. Управление региональным развитием России: основные направления современной региональной политики / М.Н. Миронова // Вестник РУДН. Серия Экономика. – 2011. – № 5. – С. 185–194.
7. Панасюк М.В. Управление регионом: территориальный подход : монография / М.В. Панасюк. – Казань, 2005. – 161 с.
8. Савельев Д.В. Управление регионами и муниципальными образованиями по критерию качества жизни населения – актуальная задача современности / Д.В. Савельев // Мир науки. – 2013. – Выпуск 3. – С. 1–8.
9. Фатеев В.С. Региональное экономическое развитие, местное управление и самоуправление в Беларуси / В.С. Фатеев // Доклад к региональному семинару «Местное управление, региональное экономическое развитие, верховенство закона», 29-30 октября 1999 г., Минск, Беларусь. Серия «Экономика», приложение к журналу «Право и экономика». – Минск, 2000. – 54 с.
10. Цымбал В.Г. Место регионального брендинга в системе управления региональным развитием Российской Федерации / В.Г. Цымбал // Human Progress. Человеческое развитие: вызовы и перспективы : материалы Международной заочной научно-практ. конф. – 2016. – Т. 2. – № 3. – С. 1–10.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Дорина Е. Б.

## МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ОСОБИСТОСТІ

*Наголошується на важливості розвитку персоналу, планування кар'єри та ділової активності як характерних ознак інноваційного стратегічного управління персоналом. Характеризується проблема самовизначення особистості, що безпосередньо впливає на рівень його самореалізації як особистості соціальної та розглядається організація управління розвитком персоналу, у якому має чітко фіксуватися саме взаємозв'язок самовизначення з потребами професіонала та цілями його професійної діяльності. Система кар'єри розглядається як цілеорієнтований, діалектичний, динамічний процес. При цьому відзначається низка факторів, які суттєво впливають як на вибір, так і на розвиток кар'єри. Окрім того, особлива увага приділена можливим векторам реалізації кар'єрного просування та напрямам мотивування державних службовців.*

*Ключові слова: кар'єра, самовизначення, потенціал.*

OLUYKO V.M., PRYMUSH R. B.

Khmelnytsky regional territorial office of the Antimonopoly Committee of Ukraine

## PERSONAL MANAGEMENT DURING CAREER GROWTH

*The article considers the importance of staff development, career planning and business activity as officials characteristic features innovative strategic HR every public authority and in particular the public service in general. Authors characterized self-employee problem that directly affects the level of self-actualization as a person and considered social organization development management staff, which has clearly recorded the relationship of self to the needs of professionals in the civil service and purposes his career in public administration. In the article authors considered system career in public service as a whole oriented, dialectical, dynamic process. This marked a number of factors that significantly affect both the choice and the career development. Given thought that accounting purposes and personality factors in choosing and career development in the comprehensive analysis of career guidance civil servant is required to clarify the content of each stage. The authors believe that career development of the individual civil servant and impossible without the use of his potential. A list of common principles under which the individual is determined by way of promoting public servant. The article indicated basic and mandatory positions that stand out in the modern structure of the system of professional career public servant. In the article, special attention is paid to the possible vectors implementation of promotions and directions motivation of civil servants.*

*Keywords: career, self-potential, potential.*

Зростання наукового інтересу до технології кар'єри зумовлюється процесами ринкових перетворень та актуалізації проблем управління (менеджменту) персоналом. Як свідчить практика, сучасне управління персоналом орієнтоване на виживання організації шляхом використання її внутрішніх ресурсів, її кадрового потенціалу й інтелектуального потенціалу співробітників. При цьому різниця між вимогами посад та можливостями тих, хто їх займає, досягає критичних значень, породжуючи серйозні передумови соціально-психологічних та економічних проблем. Така різниця може бути як зі знаком «плюс», так і зі знаком «мінус», коли потенціал співробітника на даній посаді не може бути в принципі задіяний.

Підприємство чи установа як адміністративна організація сучасного типу бере на себе зобов'язання максимально раціонально використовувати якості персоналу та дати кожному з них шанс зробити кар'єру. Саме тому акценти на розвиток персоналу, планування кар'єри та ділову активність мають стати характерними ознаками інноваційного стратегічного управління персоналом. У зв'язку з цим, кожному співробітнику має надаватися можливість та забезпечуватися сприяння у тому, щоб знайти свій шанс зростання та досягнути успіхів у кар'єрному просуванні.

Основний розділ. Аналіз наукової літератури з проблематики дослідження свідчить про той факт, що у 90 рр. ХХ ст. виникли концепції організацій, які постійно навчаються. У своїй діяльності вони спираються на принципи реалізації ресурсів особистості кожного співробітника, створюючи для нього необхідні умови з метою перш за все кар'єрного зростання.

При цьому необхідно зазначити, що сучасні тенденції розвитку все більше актуалізують проблему самостійного вибору професійного шляху кожним співробітником. Особливо значну роль мають такі тенденції сьогодення [1, с. 5]:

- «затухання» бюрократичних, чиновницьких, авторитарних стилів лідерства;
- втрата позицій ієрархічними структурами внаслідок громіздких процедур прийняття рішень;
- скорочення середніх ланок управління;
- динаміка співробітників, їх мобільність, багатоманітність цінностей, інтересів та мотивованих структур;

- динаміка вимог до співробітників, зростання ролі мотиваційних рис, необхідність для інтуїтивного прийняття рішень;

- зростання ролі часу як обмеженого ресурсу організації.

На фоні цих тенденцій викликом часу постає планування кар'єри співробітників і, передусім,



індивідуальне планування та управління кар'єрою.

Підґрунтям сучасної кар'єри службовця має стати його намагання досягти положення, яке дозволило б йому найбільш повно та вільно досягати своїх цілей, задовольняти бажання й потреби. Це може бути прагнення до самореалізації, самовдосконалення, лідерства, визнання, високого рівня матеріальних статків, отримання цікавої роботи, впевненість у майбутньому тощо. Рух до мети пов'язаний з ефективним освоєнням середовища життєдіяльності, яке може підтримувати кар'єрну активність.

Стратегія кар'єрного зростання передбачає діяльність службовця спрямовану на оптимальне використання своїх сильних сторін та послаблення слабких сторін, які стримують розвиток кар'єри. Такий підхід до кар'єрної стратегії вказує на те, що основна мета службовця полягає у постійному кар'єрному зростанні, яке базується на самовизначенні працівника та професійному розвитку.

Самовизначення персоналу постає однією з найважливіших проблем сьогодення, оскільки воно безпосередньо впливає на рівень його самореалізації як істоти соціальної.

Проведений нами аналіз свідчить про наступне. По-перше, хоча людина має можливості до самовизначення на розвиток в усіх проявах, однак, найчастіше вона здійснює життєве, особистісне, соціальне та професійне самовизначення. Конкретною реалізацією таких форм самовизначення є, відповідно, життєва, громадська, професійна кар'єри людини. По-друге, стратегічне, суб'єктивне та універсальне самовизначення здійснюється людиною набагато рідше, хоча, на нашу думку, таке самовизначення має бути визнано стратегічним самовизначенням особистості.

Очевидно, що процес самовизначення триває в людини все життя, оскільки людині властиво все життя шукати відповіді на основні запитання типу: «Хто я є?», «Навіщо я живу?», «У чому полягає моє покликання?», «Яких висот (особистісних, професійних, суспільних) я можу досягнути?», «Яким чином я можу допомогти своїм близьким?» тощо.

Потреба людини у самовизначенні до розвитку залежить, передусім, від таких чинників, як: якісні характеристики зовнішнього та внутрішнього (організаційного) середовища; система суспільних та організаційних відносин; зрілість її особистості та мотивації; система сповідуваних нею цінностей.

Процес самовизначення передбачає наявність у людини розвинених здібностей до самоаналізу та володіння прийомми включення себе у загальний соціальний контекст на рівні колективу та організації в цілому.

Ми вважаємо, що в процесі кар'єрного зростання різні види самовизначення взаємодіють між собою, тому ми вважаємо самовизначення багатограним та складним процесом розвитку особистості службовців.

Однак, найчастіше, на нашу думку, всі види самовизначень розгортаються одночасно у часовій системі координат, чергуючись при цьому місцями та характеризуючись причинно-наслідковим зв'язком. Причому життєве самовизначення відіграє роль визначального для усіх інших елементів, служачи, разом з тим, основою для інших видів. Беручи початок з першого дня земного життя людини, воно сприяє виконанню нею свого призначення.

Таке теоретичне усвідомлення є особливо важливим для практичної діяльності, зокрема для організації управління розвитком персоналу, у якому має чітко фіксуватися саме взаємозв'язок самовизначення з потребами професіонала та цілями його професійної діяльності.

Як свідчить аналіз, надзвичайно актуальним є самовизначення керівника у процесі розвитку персоналу, пов'язане з використанням цінностей як духовно значимих властивостей професійної діяльності колективу. Особливо важливими серед них є [2, с. 42–43]:

- спрямованість керівника на задоволення індивідуальних потреб та особистих інтересів;
- схильність до досягнення узгоджених цілей та реалізації узгоджених способів;
- установка на використання узагальнених способів та стремління до досягнення цілей, визначених на значну часову перспективу;
- спрямованість на використання у своїй діяльності методів, підходів та методик, що допомагають надати більшої організованості професійній діяльності;
- спрямованість на використання ідеалів та цінностей діяльності, що є найвищим типом самовизначення.

Ми вважаємо, що поняття «самовизначення» має набути офіційного застосування в організаціях:

по-перше, для сучасного розуміння поняття «кар'єра»;

по-друге, для розмежування широкого та вузького значення професійної кар'єри:

а) Поняття «кар'єра» в широкому значенні — це просування, зростання, етапи сходження людини до вершин професіоналізму в діяльності, перехід від одних рівнів та етапів до інших, процес професіоналізації із урахуванням складових елементів: Вибір професії → Оволодіння професією → Зміцнення професійних позицій → Оволодіння майстерністю → Досягнення рівня творчості у професійній діяльності.

У такому розумінні кар'єра співзвучна траєкторії руху до професійних вершин, до «акме» професіоналізму. Кар'єра в такому значенні характеризується динамікою соціально-економічного положення, статусно-рольових характеристик, форм соціальної активності особистості. Результатом



розуміння кар'єри в широкому розумінні є досягнення людиною високого рівня професіоналізму та визнаного професійного статусу;

б) Поняття кар'єри у вузькому значенні — це посадове просування. Пріоритетами у зв'язку з цим виступають оволодіння рівнями професіоналізму та досягнення певного соціального статусу у професійній діяльності, обіймання певних посад. Кар'єра у цьому значенні пов'язується з динамікою положення та активністю особистості в процесі трудової діяльності.

Ми відстоюємо думку про те, що комплексний аналіз етапів кар'єрного просування є необхідним, по-перше, для уточнення змісту посадового переходу, властивого кожній стадії професійної кар'єри; по-друге, для виокремлення цілей планування кар'єри на кожному конкретному її етапі.

У зв'язку з цим, ми вважаємо, що система кар'єри має визначатися як цілеорієнтований, діалектичний, динамічний процес. Саме ця сутнісна властивість кар'єри, на нашу думку, означає її подальше професійне розгортання, що реалізується на відповідних кар'єрних етапах.

При цьому необхідно брати до уваги вплив низки факторів, які суттєво впливають як на вибір, так і на розвиток кар'єри.

Врахування цілей особистості та основних факторів вибору та розвитку кар'єри у процесі комплексного аналізу кар'єрної орієнтації є необхідним для уточнення змісту кожного її етапу.

Таким чином, ми вважаємо, що допомога (психологічна, організаційна, особиста тощо), яка має надаватися працівнику на етапах його посадового переходу зобов'язана сприяти як гуманізації цього процесу, так і удосконаленню показників роботи підрозділу, де працює на посаді новоприйнятий професіонал.

Планування та розвиток кар'єри передбачає психологічне забезпечення цих процесів, що являє собою комплекс заходів, які вимагають здійснення таких операцій [3, с. 24–25]:

— поєднання концепції внутрішньоорганізаційного руху кадрів з концепцією професіоналізації особистості;

— розробка загального плану внутрішньоорганізаційного переміщення персоналу на основі даних про те, що оптимальний термін перебування керівників організації на своїй посаді розцінюється експертами у межах десяти років, доцільний вік вступу на посаду — 45–50 років; період входження в посаду (адаптація) — 1,5–3 роки;

— розроблення моделі кар'єри для різних категорій працівників та різних посад;

— розроблення моделі вимог, що висуваються до професіоналів конкретними посадами, особливо щодо резерву на керівні посади;

— розроблення варіантів підвищення кваліфікацій для кар'єри конкретного службовця;

— формування банку діагностичних методик та процедур, спрямованих на виявлення системи життєвих цінностей співробітників, їх індивідуально-психологічних та особистісних рис з метою попереднього прогнозування професійної успішності службовця;

— розробка методичних матеріалів на допомогу співробітникам організації, що містять необхідну інформацію щодо психологічних засад проектування кар'єри;

— психологічне консультування з питань проектування і розвитку кар'єри;

— психологічне консультування щодо посадових переходів співробітників;

— психологічна експертиза не лише конкретних проектів посадових переміщень та призначень, а й нормативних документів з цих питань;

— методичні рекомендації щодо проведення психологічної експертизи у сфері проектування кар'єри.

Ми вважаємо, що кар'єроорієнтований розвиток особистості працівника неможливий без врахування та використання його потенціалу. Потенціал у дослідженні розуміється як закладені потенції, схильність до ефективного виконання тих чи інших функцій за наявності сприятливих умов, коли здібності та задатки можуть розвинути до рівня умінь та навичок [4, с. 181].

Необхідно зазначити, що елементи трудового потенціалу пов'язані між собою. Саме тому важливою властивістю виступає готовність та вміння службовця оцінювати елементи свого потенціалу та роль організації в його розвитку [4, с. 185–186].

Внаслідок проведеного аналізу теоретичних засад кар'єри, ми поділяємо думку науковців, які в сучасній структурі професійної системи кар'єри виділяють такі основні й обов'язкові позиції [1, с. 100]:

1. Простір переміщень, який залежить від організаційних структур, штатного розкладу та форм кар'єри.

2. Причини чи підґрунтя для переміщень. Мова йде про можливості заповнення вакансій, що з'являються у процесі вивільнення посад.

3. Напрями переміщень. Основними вважаються такі: вертикальне, горизонтальне (ротація) та особлива форма — горизонтальне переміщення у перспективну проектно-аналітичну групу.

4. Профілі переміщень. їхня поява пояснюється наявністю характерних результатів займаної посади, які тривалий час залишаються незмінними. Це може бути усвідомленим рішенням і визначатися як особливий шлях кар'єри. При цьому кар'єра визначається лише рівнем ієрархічної позиції. Це варіант

вертикального переміщення зі збереженням профілю обов'язків.

5. Частотність переміщень, або швидкість просування, яка визначається часом перебування співробітників на своїх посадах та залежить перш за все від бар'єрів, які існують між рівнями ієрархії, а також від функціональних розмежувань між подібними сферами робіт.

6. Рівень активності організації щодо питань кар'єрного просування співробітників. Він означає одночасно суму заходів, які проводяться організацією для активізації усіх основних характеристик кар'єри як однієї з систем розвитку співробітників. При цьому важливо брати до уваги той факт, що цей рівень залежить від правового регулювання, динаміки внутрішньоорганізаційних процесів та змін.

За умови негативного ставлення організації до посадового просування, службовець, володіючи достатньою активністю, шукає способи реалізації своїх кар'єрних цілей за межами організації або ж спрямовує свою енергію на зміну ситуації в організації.

Тим самим, очевидним є той факт, що працівник, досягнувши меж власного потенціалу в кар'єрному розвитку, спрямовує свою енергію на пошук ситуації, за якої може бути використаною решта його потенціалу щодо розвитку.

Стратегічний потенціал кар'єрних можливостей людини залежить від низки як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів. Ними, наприклад, є: владні відносини та службове оточення; здібності та рівень освіти; професійна підготовка та знання; вік і стан здоров'я тощо.

На думку О. А. Долгорукової, найважливішим елементом в ресурсній характеристиці кар'єрних можливостей особистості є наявність у неї власних стратегічних життєвих орієнтирів. Їхня пріоритетність пояснюється тим, що вони дозволяють їй вибудовувати своє життя відповідно до тих замислів та планів, які вимагають своєї реалізації на практиці.

У такому трактуванні, стратегія життя розглядається як здатність людини організувати своє життя таким чином, щоб ділова кар'єра стала його органічною частиною та знайшла відображення в раціональному конструюванні особистої кар'єри як усвідомленої практики професійного розгортання [5, с. 24].

Такий підхід також є свідченням багатомірності значення поняття «кар'єра», оскільки у ній можна чітко виділити п'ять можливих векторів реалізації кар'єрного просування [5, с. 24–27]:

Вертикальний вектор кар'єри — це підймання на вищий ступінь структурної ієрархії внаслідок підвищення в посаді, супроводжуване збільшенням заробітної плати.

Саме цей вектор визначає сутність ділової кар'єри службовця, оскільки він передбачає, що пропонуване підвищення по службі відповідає рівню реального професіоналізму й майстерності працівника та не викликає у нього так званого «морального гальмування».

Однак, практика свідчить, що постійна відмова деяких службовців від підвищення по службі, незважаючи на їх високий професіоналізм, призводить до перетворення їх на своєрідних «сірих кардиналів». Причому впливаючи на прийняття управлінських рішень у колективі, вони не беруть на себе відповідальності за них.

Аналіз цього вектору розвитку кар'єри свідчить, що важливою проблемою є відмова у підвищенні по службі працівника, професіоналізм якого постійно зростає.

Горизонтальний вектор кар'єри, тобто переміщення людини в іншу функціональну сферу діяльності, виконання ним формально не закріплених в організаційній структурі обов'язків, розширення / ускладнення завдань на попередній посаді. Цей вектор передбачає не вертикальне, а горизонтальне переміщення. Саме тому необхідно зазначити, що зростання службовця відбувається не в службовій ієрархії. Такий вектор кар'єри притаманний співробітникам, які підтримують постійну здатність та готовність до самоосвіти та готові нести особисту відповідальність за своє духовне удосконалення. При цьому, свідомо вибраний, цей вектор сприяє систематичній роботі службовця з власними цінностями:

Центробіжний вектор кар'єри передбачає зростання неформальної («невидимої») влади службовця та його просування до «серцевини» організації.

Паралельний вектор кар'єри свідчить про те, що йдеться про роботу людини в кількох організаціях одночасно для задоволення потреб вищого порядку.

Низхідний вектор кар'єри розглядається як повноцінна альтернатива «безкінчній гонці» у професійній діяльності.

Очевидно, що стратегічне управління кар'єрою має передбачати обов'язковість врахування таких елементів:

- чітке визначення життєвих цілей;
- постійна робота з власними цінностями;
- особиста відповідальність при визначенні векторів кар'єри на кожному життєвому етапі.

**Висновки.** Таким чином, ми вважаємо, що кар'єроорієнтований розвиток персоналу пов'язується, як правило, з його особистісним самовизначенням. Саме тому його доцільно визнати усвідомленим процесом набуття професіоналом готовності до виявлення та утвердження власної життєвої й професійної позиції у щоденній діяльності.

Кожний службовець, як і персонал в цілому, має індивідуальні особливості самовизначення, які

необхідно враховувати у процесі мотивації і створенні умов для її подальшого розвитку.

Саме тому аналіз самовизначення об'єктивує необхідність врахування усвідомленої форми ставлення службовця до своєї професійної діяльності. Соціально значиме ставлення, що ґрунтується на свідомості та самосвідомості і в межах набутої спрямованості на реалізацію у кар'єрному процесі соціальних та культурних вимог доцільно вважати основою суб'єктивно-особистісного буття службовця в життєдіяльності в цілому та професійній діяльності зокрема.

Самовизначення співробітників має набути значення основного механізму забезпечення його рухливості в контексті адекватного реагування на зовнішні прояви у кар'єрному розгортанні та щоденній професійній діяльності.

### Література

1. Беляцкий Н. П. Менеджмент: Деловая карьера / Беляцкий Н. П. – Минск : Высш. шк., 2001. – 302 с.
2. Князев В. Філософсько-методологічні засади державно-управлінських рішень / В. Князев, В. Бакуменко // Вісник УАДУ. – 2000. – № 2. – С. 41–58.
3. Кадровое обеспечение государственной службы / В. Г. Игнатов, В. А. Сулемов, А. И. Радченко и др. – Ростов н/Д. : Изд-во РГУ, 1994. – 238 с.
4. Служебная карьера / А. С. Гусева, В. А. Иглин, Б. В. Лытов и др. ; под общ. ред. Е. В. Охотского. – М. : ОАО «Изд-во «Экономика», 1998. – 302 с.
5. Долгорукова О. А. Построение карьеры / Долгорукова О. А. – СПб : Питер, 2006. – 96 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Войнаренко М. П.

УДК: 332.142:338.244.4

ЛУР'Є К. В.

Український державний хіміко-технологічний університет, м. Дніпро

## ВПЛИВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДНИХ ВІДНОСИН НА РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК

*Досліджуються проблеми та перспективи впливу децентралізації владних відносин на регіональний розвиток. Визначається роль фіскальної децентралізації як складової децентралізації влади, що сприятиме фінансовій самодостатності громад. Обґрунтовується підвищення статусу регіону через реформування державного устрою країни, котрий сприятиме демократичним перетворенням та підвищенню ефективності публічного управління.*

*Ключові слова: публічне управління, адміністративна реформа, децентралізація влади, центральна влада.*

LURIE K. V.

Ukrainian State University of Chemical Technology, Dnipro, Ukraine

## DECENTRALIZATION OF POWER RELATIONS IMPACT ON REGIONAL DEVELOPMENT

*Characterized the current state of state in Ukraine. The problems and prospects of decentralization of power relations impact on regional development. The role of fiscal decentralization as part of the decentralization of power to facilitate financial sustainability of communities. Substantiates raising the status of the region by reforming the polity of the country, which will promote democratic reforms and improve the efficiency of public administration. Author analyzed the problems and prospects of transformation of public administration in the course of administrative reform, analyzes the experience of reforming the executive branch. Grounded integrated approach to problem-solving exercise authority and provide administrative services executive and self-government. One of the most important tasks is to achieve the same level of regional public authorities, which is the main benefit implementation of decentralization of public power.*

*Key words: public administration, administrative reform, decentralization of power, the central government.*

Сучасний стан державотворення в Україні відзначається інтенсивним пошуком оптимальної моделі державного устрою. Адже необхідною умовою стабільного розвитку суспільства та ефективного функціонування державних інститутів є забезпечення балансу загальнонаціональних інтересів з інтересами населення регіонів і територіальних громад. Сталий розвиток будь-якої держави вимагає створення єдиного комплексу з ефективним використанням місцевих ресурсів, переваг територіального поділу праці і запобігання ускладненням на політичному, економічному, міжетнічному підґрунті.

Реформування українського суспільства з метою розвитку демократичних інститутів зумовлено низкою певних внутрішніх і зовнішніх факторів. Серед них, зокрема, важливе значення мають інтереси людини, потреби громади, а також різних рівнів публічної влади, та, насамперед, євроінтеграційний курс України, який вимагає децентралізації владних повноважень, зміцнення місцевого самоврядування шляхом перерозподілу владних повноважень між центром та регіонами на користь останніх, наближення регіональних і місцевих органів влади до населення.

Значення децентралізації як складової реформування публічного управління в Україні частково у своїх працях досліджували такі науковці, як Т. Безверхнюк, З. Варналій, І. Грицяк, М. Долішній, О. Клиниченко, Р. Колишко, О. Конотопцев, А. Лелеченко, П. Мартиненко, А. Матвієнко, Н. Нижник, Н. Плахотнюк, М. Харитончук та ін.

Децентралізацію в Україні можна розглядати як частину більш масштабної реформи державного управління, яка вимагає перерозподілу завдань, повноважень і ресурсів на національному, регіональному та місцевому рівнях. Зокрема, це включає передачу ширших повноважень, функцій і ресурсів від держави органам місцевого самоврядування.

А.В. Крусян детально розмежовує: а) децентралізацію державного управління як принцип організації місцевого управління, який означає, що державним органам, які здійснюють виконавчу владу на місцевому рівні, а також органам місцевого самоврядування делегується ряд повноважень центральних органів виконавчої влади на місцях, а органи місцевого самоврядування мають максимально можливу незалежність в усьому, що стосується рішення справ місцевого значення; б) деконцентрацію публічної влади як принцип організації управління на місцях, що припускає організацію і діяльність місцевого самоврядування як самостійної форми публічної влади на місцевому рівні в результаті трансформації суверенних прав держави у власні, самоврядні права територіальних громад [1, с. 32]. Цінність запропонованого підходу полягає в тому, що він дозволяє дати інтерпретацію сутності не лише децентралізації, а й визначити відмінні риси цього управлінського явища від деконцентрації публічної влади.

Децентралізація та регіональний розвиток, максимальна передача функцій на місцевий рівень передбачатимуть у 2017 р.: “розроблення та сприяння прийняттю закону про децентралізацію повноважень у сфері архітектурно-будівельного контролю; відкриття на місцях “прозорих офісів” [2].

Важливим кроком у децентралізації влади і розвитку місцевого самоврядування стало прийняття Закону України “Про добровільне об’єднання територіальних громад”, відповідно до якого добровільне об’єднання територіальних громад сіл, селищ, міст може бути проведено за ініціативи:

- 1) сільського, селищного, міського голови;
- 2) не менш як третини депутатів від загального складу сільської, селищної, міської ради;
- 3) членів територіальної громади в порядку місцевої ініціативи;
- 4) органів самоорганізації населення відповідної території (за умови представлення ними інтересів не менш як третини членів відповідної територіальної громади) [3].

Неможна чекати швидкої реалізації цього Закону. Причин цьому багато. Про повільність таких реформ свідчить і досвід Естонії. Так, у 2004 р. було ухвалено закон про об’єднання волостей, який передбачав завершення процесу до 2010 р. і встановлював фінансову підтримку такого об’єднання. Урядовці вважали, що місцеве самоврядування буде більш активним для об’єднання, але активність виявилась значно меншою. За останні 4 роки об’єдналися 69 одиниць місцевого самоврядування, на їх основі створено 22 об’єднаних волості (у 2014 р. об’єдналися 11) [4, с. 8].

Слід констатувати, що об’єднання громад в Україні – ризикований крок, але заради захисту прав та законних інтересів територіальних громад, зміцнення інфраструктури господарства, надання високоякісних управлінських послуг доцільно реалізувати заходи по впровадженню в життя рекомендацій з утворення об’єднаних територіальних громад.

Велика роль у створенні нових органів управління, утворених внаслідок добровільного об’єднання, має належати суб’єктам громадського контролю. Даний вид контролю є “формою реалізації демократії, оскільки дає можливість населенню брати участь у державному управлінні, у вирішенні державних і суспільних справ, активно впливати на діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування” [5].

Загальною тенденцією регіональної політики є оптимізація відносин між центром і територіями, пошук балансу між ними. Завданням розвідки є визначення балансу відносин “цент – регіони”, пов’язаних з упорядковуванням взаємовідносин між центральною та регіональною владами, їх переплетенням і взаємопроникненням.

У процесі формування ринкової економіки неминучим є підвищення ролі регіонів та їх органів управління в здійсненні відтворювальних процесів, що підтверджується досвідом провідних країн світу. Розв’язання проблем на державному рівні може бути ефективним лише при всебічній підтримці й активному сприянні місцевих влад в рамках здійснення виваженої регіональної політики.

У межах регіону зустрічаються інтереси загальнодержавного, галузевого і регіонального характеру, що потребує вироблення гнучкої, адаптованої до реалій сучасності, регіональної системи управління, яка б забезпечила соціально-економічну ефективність відтворення в регіоні в контексті державної регіональної політики. Роль регіональних органів влади насправді є найбільш комплексною – з одного боку, вони мають виконувати в своєму регіоні заходи визначені та профінансовані центральним урядом, а з іншого – мають визначати власні пріоритети і реалізовувати власну політику.

До основних принципів регіонального управління відносяться такі: децентралізація, партнерство, субсидіарність, мобільність і адаптивність, принцип виділеної компетенції [6, с. 79-80].

На нашу думку, особливу увагу необхідно приділити саме принципу децентралізації, оскільки він є важливим критерієм щодо вибору конкретних заходів із забезпечення регіонального розвитку країни та її регіонів.

Основною метою децентралізації повноважень та відповідальності в країнах Європи є забезпечення регулярних суспільних послуг та впровадження стратегічного місцевого розвитку, що призведе до покращення якості послуг і місцевих стандартів життя. Передача законодавчо визначених повноважень на місцевий рівень покращить процес прийняття рішень і визначення пріоритетів, кількість, якість та вартість послуг відповідно до потреб місцевих користувачів послуг. Децентралізація є одним із фундаментальних принципів системи державного управління розвинених країн. Біля її витоків лежить гіпотеза теорії адміністративного менеджменту про те, що звуження кола завдань призводить до підвищення якості їх виконання та покращення результатів роботи [7, с. 18].

Перші кроки на шляху до покращення суспільних послуг пов’язані з розподілом повноважень та сфер відповідальності між різними рівнями управління. Це стає можливим тільки тоді, коли чітко визначені функції та повноваження передаються від одного рівня влади до іншого, особливо від центрального уряду до органів місцевого самоврядування.

Роль децентралізації постійно зростає, що становить загальну закономірність раціонального, конструктивного й ефективного управління. Разом з тим, перекося в сторону децентралізації також є небезпечними, оскільки можуть спровокувати появу деструктивних відцентрових тенденцій в діяльності місцевих органів виконавчої влади. Тому перший, основоположний принцип регіонального управління повинен формулюватися як збалансоване поєднання централізації та децентралізації управління. Саме раціональне поєднання цих процесів у регіональній діяльності здатне створити об’єктивну основу для отримання суспільно значимих результатів. Централізована модель державного управління має діяти у сфері

державного нагляду та контролю, управління регіональним розвитком, вироблення пропозицій щодо податкової та бюджетної політики має належати до компетенції обласних рад.

На сьогоднішній день в Україні не усунута тенденція поглиблення міжрегіональних диспропорцій, що виникли за радянських часів, залишаються значні територіальні розбіжності в розподілі і використанні ресурсного потенціалу, високим є рівень концентрації основних економічних ресурсів у межах окремих більш розвинутих регіонів. Значні диспропорції в дохідній базі регіонів-донорів та збиткових регіонів стримують регіональний розвиток. Фіскальна децентралізація як складова децентралізації влади сприятиме фінансовій самодостатності громад, а відтак, і економічному оздоровленню регіонів. Завдання уряду щодо сприяння розвитку місцевого самоврядування в умовах переходу до децентралізації державного управління полягає в забезпеченні включення мотиваційного чинника реформування місцевого самоврядування. Важливим аспектом провадження місцевої політики є мотивація, що визначає перспективні напрямки діяльності органів місцевого самоврядування. Лише зацікавленість у результатах роботи сприятиме активізації роботи на місцях в напрямі пошуку шляхів розширення власної фінансової бази. Децентралізація державного управління в цьому аспекті виявляється, зокрема, в наданні можливості органам місцевого самоврядування виходу на фінансовий ринок з метою акумуляції додаткових фінансових ресурсів для бюджету розвитку.

Саме регіональний рівень публічної влади виступає основним бенефіціарієм від здійснення децентралізації публічної влади. Крім нормативного оформлення, регіональний рівень публічної влади децентралізованої держави набуває специфічного статусу територіальної громади, яка має право на місцеве (регіональне) самоврядування.

Таким чином, сьогоднішні для України одним із найважливіших завдань є досягнення оптимального співвідношення централізації та децентралізації владних відносин. Підвищення статусу регіону через реформування державного устрою країни сприятиме демократичним перетворенням та підвищенню ефективності публічного управління.

### Література

- 1 Крусян А. Децентрализация и деконцентрация публичной власти: соотношение в теории и законодательстве Украины / А. Крусян // Юридический вестник. – 1999. – № 1. – С. 29–33.
- 2 Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс] : постанова Верховної Ради України від 11.12.2014 р. № 26-УШ. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/26-19>.
- 3 Про добровільне об'єднання територіальних громад : закон України від 05.02.2015 р. № 157-УШ // Офіційний вісник України. – 2015. – № 18.
- 4 Ткачук А. Ф. Естонія: місцеве самоврядування. Робочі записки / А. Ф. Ткачук. – К. : ІКЦ “Легальний статус”, 2014. – 48 с.
- 5 Їжа М. Громадський контроль в системі публічного управління як ефективний інструмент експертизи державно-управлінських рішень [Електронний ресурс] / М. Їжа, О. Радченко // Публічне управління: теорія та практика. – 2012. – № 4. – С. 74–79. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov-book.putp/2012-4/doc/2/02>
- 6 Гаврилов А. И. Региональная экономика и управление / А. И. Гаврилов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 239 с.
- 7 Новик В. П. Формування адміністративно-територіальної структури України: історичні реалії та сучасні проблеми / В. П. Новик // Збірник наукових праць НАДУ при Президентіві України. – 2004. – Вип. 2. – С. 18–32.
- 8 Передумови та практики реалізації реформ на регіональному і місцевому рівнях / [С. О. Біла, Я. А. Жаліло, О. В. Шевченко та ін.]. – К. : НІСД, 2014. – 68 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Дубницький В. І.

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

УДК 330.3

НАЗАРОВА Г. В., СТЕПАНОВА Е. Р.

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

### СОЦІАЛЬНІ НОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

*В статті розглянуто теоретичні аспекти соціальних новацій. Виокремлено їх елементи, зокрема визначено сутність соціальних новацій в трудовій сфері. Визначено ключові завдання та стратегічні цілі впровадження соціальних новацій. Більш детально розглянуто такий фактор новацій, як мінімізація негативного впливу дискримінації в соціально-трудових відносинах.*

*Ключові слова: соціальні новації, дискримінація, гендерна нерівність, соціально-трудові відносини.*

NAZAROVA G. V., STEPANOVA E. R.

Simon Kuznets Kharkov National University of Economics

### SOCIAL INNOVATIONS IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT

*Modern organizations and institutions that carry out their activities in the labour and social sphere, as well as any other, should be able to adapt to the constantly changing conditions of the external environment. In the article the theoretical aspects of social innovations has been considered. Its elements, including the essence of social innovations in the field of employment have been allocated. The key objectives and strategic goals of the social innovation implementation have been defined. Such a factor as minimizing the negative effects of discrimination in social and labour relations has been considered more detail. Moreover discrimination's features due to the sphere of detection have been analyzed.*

*Keywords: social innovation, discrimination, gender inequality, social and labour relations.*

Процеси, що відбуваються в сучасному світі, докорінно впливають на життя людини, на її працездатність та на майбутні стратегічні результати. Усі новації виникають як результат роботи винахідників або ініціаторів реформ та змін у певній сфері діяльності.

Сучасні організації та установи, що здійснюють свою діяльність у трудовій та соціальній сфері, так само, повинні бути здатні адаптуватися до постійно мінливих умов навколишнього зовнішнього середовища. Рушійною силою розвитку і вдосконалення за таких умов є новації. Сьогодні все частіше розробляються і впроваджуються численні нововведення в соціальній сфері нашого суспільства. Саме вони визначаються вченими як соціальні новації.

Виникаючі соціальні проблеми, які неможливо вирішити за допомогою традиційних методів, вирішуються соціальними новаціями або новаторським походами. Вони можуть мати місце як в державному секторі, так і в громадському комерційному і некомерційному секторах, а також в сферах взаємодії між ними.

Дослідженнями соціальних новацій займалися такі визначні закордонні та вітчизняні вчені: А. Бергсон, М. Фосс, В. Воликов, В. Бех, В. Стьопін, В. Ільїн, М. Лепська та багато інших.

Термін «соціальна новація» [1] в його сучасному значенні пов'язують з ім'ям Мухаммада Юнуса, автора концепції мікрокредитів, лауреата Нобелівської премії миру за порятунок від злиднів мільйонів людей.

Новація є одним з поширених соціальних процесів, пов'язаних з переходом в інший стан і супроводжуються абсолютним переглядом застарілих положень і норм, утворенням нових групових спільнот. Поняття «соціальна новація» можна також визначити як свідомо організоване нововведення або нове явище в практиці соціальної роботи, що формується на певному етапі розвитку суспільства відповідно до умов, що змінюються і має на меті ефективні позитивні перетворення в соціальній сфері.

До соціальних новацій в трудовій сфері можна віднести такі ідеї, концепції і стратегії, які здатні задовольнити будь-які соціальні потреби – від умов праці, рівня винагороди і оплати праці до відсутності дискримінації та конфліктів в системі соціально-трудових відносин. Соціальні новації є дуже різноманітними внаслідок різноманіття явищ соціальної і трудової життя. У тому числі до основоположних соціальних новацій в умовах трансформаційної економіки можна віднести мінімізацію дискримінації за статевовіковими ознаками, по матеріальній складовій, а також усунення такого дискримінуючого фактора як гендерна нерівність в системі трудових відносин [3].

Новації покликані вирішувати такі стратегічно важливі завдання: підвищення ефективності діяльності підприємств і організацій соціальної сфери; поліпшення якості послуг соціальної сфери за рахунок більш повної відповідності мінливим вимогам суспільства; зниження соціального нерівноправності шляхом збільшення доступності наданих послуг.

На підприємстві метою впровадження соціальних новацій є вирішення соціальних проблем організації; формування збалансованого функціонування компанії в умовах нестабільного економічного

середовища; розвиток організаційної культури фірми; підвищення якості трудового життя персоналу за рахунок більш повного задоволення потреб співробітників; модернізація системи соціальних відносин, як з співробітниками компанії, так і з зовнішніми суб'єктами стратегічної взаємодії; підвищення рівня соціальної відповідальності організації тощо.

Крім того, новачки в соціальній сфері впливають на великі групи людей і часто мають некомерційний характер або передбачають довгий термін віддачі. Одним з факторів, який впливає на ефективність новачки у соціальній сфері та в сфері управління підприємством є відсутність дискримінації, в тому числі гендерної.

Мільйони людей позбавлені роботи, змушені займатися лише певними видами професійної діяльності або отримують нижчу заробітну плату тільки через свою стать, віросповідання або колір своєї шкіри, незалежно від своїх здібностей або вимог, що пред'являються на даному робочому місці. Найгірші прояви дискримінації, яким піддаються на ринку праці певні категорії населення, такі як жінки, етнічні чи расові меншини і мігранти, роблять їх особливо уразливими перед обличчям таких зловживань, як примусова або обов'язкова праця. Дискримінація в сфері праці позбавляє людей їх голосу на виробництві та повноцінної участі, що підриває основи демократії та справедливості на робочому місці.

Дискримінація в галузі праці означає інше і менше сприятливе поводження з людьми з-за якихось притаманних їм властивостей, таких як стать, колір їх шкіри, віросповідання, політичні переконання або соціальне походження, незалежно від їх заслуг і вимог даної роботи. Дискримінація обмежує свободу отримання людиною роботи, на яку вона розраховувала. Вона скорочує можливості чоловіків і жінок з розвитку свого потенціалу, професійних навичок і здібностей і отримання заслуженої винагороди. Дискримінація в сфері праці створює нерівність на ринку праці і ставить деякі групи людей в несприятливі умови.

Рівність у сфері праці свідчить про переваги ліквідації дискримінації на робочому місці, які передаються від окремої людини і поширюються як на всю економіку, так і на суспільство. Забезпечення працівників рівними можливостями і рівними умовами дозволяє більш ефективно використовувати людські ресурси і їх різноманітні таланти. Це підвищує настрій і мотивацію робочої сили, веде до встановлення кращих трудових відносин, що надає позитивний вплив на загальну продуктивність. Більш збалансований розподіл можливостей для працевлаштування, продуктивних ресурсів і активів, в тому числі в галузі освіти, між чоловіками і жінками різних рас, релігій і етнічного походження, сприяє більш динамічному зростанню і політичній стабільності. Ліквідація дискримінації в сфері праці служить необхідним елементом програми дій зниження масштабів бідності і забезпечення сталого розвитку. Цей принцип лежить в основі конвенцій МОП і концепції гідної праці [4].

Дискримінація створює бар'єри, які доводиться долати деяким групам осіб, щоб вийти на ринок праці; вона також ускладнює їх закріплення при отриманні зайнятості. Жінки, зокрема малоосвічені і жінки похилого віку, більшою мірою схильні до ризику з точки зору втрати роботи і стикаються зі значно більшими труднощами при повторному працевлаштуванні, ніж чоловіки.

Розгляд проблеми дискримінації в галузі винагороди пов'язано з визначенням факторів, що відображають порушення балансу в області оплати праці, щоб з'ясувати, які з них пояснюються дискримінацією. Дискримінація в галузі винагороди виникає тоді, коли основою для визначення заробітної плати служить не зміст виконуваної роботи, а стать, колір шкіри або інші особисті якості працівника. Визначення дискримінації в області оплати праці є складним завданням, для вирішення якого необхідно використовувати ряд підходів. За допомогою першого підходу проводиться відмінність між нерівністю в оплаті праці, яке пояснюється індивідуальними особливостями, такими як рівень освіти, кваліфікація або стаж роботи, і нерівністю, яке можна пояснити дискримінацією. Другий підхід зосереджений на проблемах нерівності між групами і показує, що оплата праці та заробітки жінок певних професій, в деяких секторах, певної кваліфікації, або розмір їх пенсійного забезпечення, як правило, нижче рівня оплати праці та пенсії чоловіків, незалежно від індивідуальних здібностей. Відповідно до даного підходу можна стверджувати, що ця нерівність пояснюється лише дискримінацією [2].

Тому важливо дослідити чинники і процеси, за рахунок яких жінки та інші категорії працівників, що піддаються дискримінації, виявилися на найнижчому рівні шкали оплати праці (табл. 1) [5].

Широко поширена думка про те, що основною причиною гендерної нерівності в сфері доходів служить більш низький людський капітал, яким володіють жінки, а також перерви в процесі кар'єрного зростання. До визначальних факторів гендерної нерівності в галузі винагороди відносяться також встановлені законодавством обмеження або заборони на понаднормову або нічну працю жінок. Ще одним фактором є твердження, що використання найманої жіночої праці пов'язано з більш високими витратами. До цих витрат відносять виплату допомоги у зв'язку з вагітністю та пологами, а також більш високий рівень відсутності жінок на роботі, нижчу готовність залишатися на роботі надурочний час, більш низьку прихильність інтересам виробництва та їх більш обмежену мобільність в порівнянні з чоловіками.

Відмінності в заробітках чоловіків і жінок залежать від країни і галузі промисловості і є результатом [2] різних методів використання людського капіталу; рівня інвестицій в освіту жінок, в їх підготовку, забезпечення трудової мобільності та сприяння в пошуках роботи, як правило, нижче, ніж по



відношенню до чоловіків; горизонтальної професійної сегрегації за ознакою статі; вертикальної професійної сегрегації (жінки, як правило, займають посади нижчого рівня в рамках тієї ж професійної категорії); необхідності поєднувати виробничі та сімейні обов'язки (жінки бувають змушені погоджуватися на роботу, яка дозволяє їм поєднувати сімейні обов'язки з оплачуваною найманою зайнятістю); досвіду роботи (у зв'язку з перервами в роботі жінки мають менший виробничий досвід, що веде до зниження їх заробітної плати); знань (може бути відсутньою інформація для здійснення порівнянь або знання про свої права; пости, які займають в основному чоловіки, як правило, оплачуються за вищими ставками, ніж пости, на яких зайняті в основному жінки).

Таблиця 1

**Фактори, які визначають нерівність в оплаті праці жінок та представників інших соціальних груп**

Визначальний фактор	Жінки	Етнічний фактор	Мігранти	Молодь	Похилі люди
Додатковий зарібок	Обмежений доступ до державної допомоги	Низький життєвий рівень	Низький мінімальний життєвий рівень	Підтримка сім'ї, відсутність державної допомоги	Пенсійне забезпечення
Розподіл робочих місць	Перенасичення жіночими професіями	Перенасичення за районами та географічними особливостями	Відсутній	Робочі місця, що створюються для молоді	Відсутність спеціальних робочих місць для похилих людей
Соціальна цілісність кваліфікації	Переважають жіночі професії мають низьку цінність	Низька цінність через значну дискримінацію	Зазвичай робоча сила малокваліфікована	Відсутність досвіду може знизити цінність кваліфікації	Досвід при звільненні не враховується

Таким чином, перераховані аспекти перешкоджають ефективному управлінню підприємством, оскільки їх наявність є мінімізатором рівня лояльності і прихильності, а також сприяє зростанню показників плинності персоналу. Для того, щоб звести до мінімуму негативний вплив від даних проявів форм соціально-трудових відносин потрібно використовувати європейсько-орієнтовані соціальні новації. Однак технологічні новації неможливі без управлінських, соціально-спрямованих новацій. Економіка знань, або виробництво інтелектуального продукту, включаючи і «соціальні новації», і управлінські моделі нової економіки, нові для публічного і корпоративного сектора методи вирішення проблем, активізація соціальних мереж – ось, що може забезпечити конкурентоспроможність персоналу, знизити плинність і вирішити питання, пов'язані з гендерною дискримінацією працівників.

Соціальні новації представляють собою нововведення, що впроваджуються для вирішення протиріч, які виникають в соціальній сфері. Соціальні новації можуть бути як ініційовані державою і цілеспрямовано впроваджуватися в суспільство, так і бути внутрішніми спонтанними змінами, що виникають в процесі соціальної самоорганізації.

**Література**

1. Бойко-Бойчук Л.В. Поняття «соціальна інновація»: типи визначень, приклади застосування / Л.В. Бойко-Бойчук // Наука та інновації. – 2009. – Т. 5, № 3. – С. 94–99.
2. Гончар Ю. Посібник пресової практики з гендерної перспективи / Ю. Гончар, Т. Кузнєцова, О. Погорелов, С. Штрухецький. – Рівне : Видавець О. Зень, 2015. – 200 с.
3. Заєць С. Практичний посібник з аргументації у справах дискримінації / С. Заяць, Р. Мартиновський // Рада Європи, 2015. – 72 с.
4. Набатова О.О. Соціальні інновації: поняття, види, суб'єкти / О.О. Набатова // Вісник Національної юридичної академії імені Ярослава Мудрого. – 2011. – № 3(6). – С. 58–66.
5. Пономарьов С.Ю. Запобігання та протидія дискримінації в Україні : посібник для працівників органів державної влади та місцевого самоврядування / С.Ю. Пономарьов, І.Ю. Федорович. – К. : Міжнародна організація з міграції, Представництво в Україні, 2014. – 74 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Іванов Ю. Б.

## АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ ЕНЕРГЕТИЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА

*Стаття присвячена розгляду сутності та аналізу сучасних загроз енергетичній безпеці підприємств України. Визначено сучасні тенденції на ринку енергетичних ресурсів. Ідентифіковано сутність поняття «загроза» та здійснено класифікацію загроз енергетичній безпеці України.*

*Ключові слова: енергетична безпека, загрози, енергетичні ресурси, ринок.*

## ANALYSIS OF MODERN THREATS FOR POWER SAFETY OF ENTERPRISE

*The article is sanctified to consideration of essence and analysis of modern threats to power safety of enterprises of Ukraine. Modern tendencies are certain at the market of power resources. Essence of concept "threat" is identified and classification of threats to power safety of Ukraine is carried out. It is discovered that essence of threats opens up by the far of terms: situation, aggregate of terms and factors, process, event. Dividing of threats is carried out into internal and external. Their importance is marked in the timeliness of exposure and neutralization of danger national interests of the state.*

*Keywords: power safety, threats, power resources, market, state administration, import, export.*

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення стійкий економічний розвиток будь-якої держави світу залежить від безперерйного забезпечення її енергетичними ресурсами. Першочергового значення у даному контексті набуває енергетична безпека, від належного забезпечення якої залежить досягнення нашої країною енергетичної незалежності та енергетичної стабільності. Актуальність даної проблематики полягає в тому, що енергетичний фактор формування безпеки України вважається одним з найважливіших елементів економічної безпеки держави, що забезпечує розвиток ефективної і конкурентоспроможної економіки, досягнення соціальної і політичної стійкості суспільства. Значна енергоємність національної економіки та залежність від імпорту паливно-енергетичних ресурсів знижує конкурентоспроможність вітчизняної продукції, збільшує навантаження на державну систему бюджетування, негативно впливає на сальдо зовнішньоторговельного балансу, яке зрештою негативно відображається на розвитку соціальної сфери нашої держави.

Вище зазначена наукова проблема вказує на необхідність пошуку шляхів забезпечення енергетичної безпеки, її гарантування та виявлення загроз сталому економічному розвитку. Тому забезпечення енергетичної безпеки України у розумінні її гарантування передбачає досягнення стану технічно надійного, стабільного, економічно ефективного та екологічно прийнятного забезпечення енергетичними ресурсами економіки і соціальної сфери країни, а також створення умов для формування і реалізації політики захисту національних інтересів у сфері енергетики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження проблем енергетичної безпеки, змісту поняття енергетичної безпеки та механізму її забезпечення, класифікації економічних загроз, і їхніх особливостей в ринкових умовах зробили вітчизняні вчені: В. Бараннік, О. Власюк, О. Дзьоба, Я. Жаліло, М. Земляний, І. Мазур, Є. Сухін, О. Суходоля, А. Шидловський, А. Шевцов та ін. Окремі аспекти щодо дослідження загроз енергетичній безпеці та пошук механізмів запобігання їх виникненню потребують подальшого вивчення.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** На сьогодні невирішеними залишаються проблеми щодо ідентифікації наявних загроз енергетичній безпеці, а також розробки заходів їх подолання та уникнення.

**Формулювання цілей статті.** Головною метою статті є дослідження сутності загроз енергетичній безпеці на сучасному етапі розвитку країни, визначення їх впливів на національну економіку, а також обґрунтування методичного інструментарію забезпечення енергетичної безпеки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У фаховій науковій літературі на сьогодні існує три визначення поняття енергетичної безпеки, які в певній мірі доповнюють один одного: 1) енергетична безпека – це впевненість, що енергія буде в розпорядженні в такій кількості і такій якості, які потрібні за даних економічних умов; 2) енергетична безпека – це стан захищеності життєво важливих «енергетичних інтересів особистості, суспільства і держави від внутрішніх і зовнішніх загроз»; 3) енергетична безпека – це стан захищеності країни (регіону), її громадян, суспільства, держави та економіки від загрози дефіциту в забезпеченні потреб в енергії економічно доступними (ПЕР) прийнятної якості в нормальних умовах та за надзвичайних обставин, а також від загрози порушення стабільності паливо- та енергопостачання [3; 6]. Згідно з національною методикою розрахунку економічної безпеки України, розробленою відділом економічного аналізу Міністерства економіки України у 2007 р. [4], енергетична безпека – це стан

економіки, що забезпечує захищеність національних інтересів у сфері енергетики від наявних і можливих загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, задовольняє реальні потреби населення в паливно-енергетичних ресурсах та надійного функціонування національної економіки в режимах звичайного, надзвичайного та воєнного стану. В Україні під національною безпекою сьогодні розуміється «захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечуються сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних і потенційних загроз національним інтересам» у різних сферах діяльності [2]. В останній час межі поняття «енергобезпека» значно розширилися. Сьогодні під цим терміном зібрані всі стратегічні завдання і проблеми, які виникають в енергетичній сфері на різних рівнях. Фактично енергетична безпека визначається як усунення загрози того, що енергетичні питання стануть потенційною перешкодою на шляху сталого економічного розвитку у довгостроковому періоді [5].

Виходячи із твердження про загрози як для держави, так і для окремо взятого підприємства, слід відзначити, що перші згадування про загрози в економічній літературі перших років пострадянської економіки належать академіку Л. І. Абалкіну, в наукових працях якого розглядалися питання загроз економічній безпеці Росії. У вітчизняній та зарубіжній літературі дослідження загроз діяльності підприємства є доволі популярними, на доказ чого можна навести продемонстровану в певну статистику змагань щодо кількості досліджуваних характеристик таких загроз: А. В. Кирієнко пропонує використання п'яти ознак для визначення 11 загроз діяльності підприємства, В. І. Ярочкін сім критеріїв для ідентифікації 18 загроз безпеці підприємства, таку ж кількість ознак класифікації пропонує С.П. Дубецька для визначення 28 різноманітних видів загроз безпеці підприємства, тоді як А. С. Соснін і П. Я. Пригунов пропонують використання дванадцяти ознак для характеристики більш як тридцяти різних видів загроз. Тринадцять критеріїв систематизації загроз безпеці підприємства пропонує Е. І. Нізенко [2; 6; 7].

У фахових наукових джерелах загроза розглядається як чинник, вплив якого практично однозначно інтерпретується як негативний та такий, що може нанести шкоду безпеці об'єкта. Спектр використання терміну «загроза» є достатньо широким й вибір того чи іншого його тлумачення пов'язаний з концептуальними й практичними задачами. На одному полюсі знаходиться тлумачення загрози як сукупності умов й чинників, які спричиняють небезпеку життєво важливим інтересам особистості, суспільства й держави, що суттєво спрощує її розуміння. На іншому полюсі – активне тлумачення: свідомі наміри або такі негативні дії, що обов'язково мають здійснитися, призводячи до нанесення шкоди та отримання втрат. Більш детально розуміння сутності загроз наведено на рис. 1.

Як видно з рис. 1, сутність загроз розкривається за допомогою значної кількості термінів: ситуація, сукупність умов і факторів, процес, подія тощо. В тому числі, пояснюється загроза й через використання терміну небезпека (як, власне, й навпаки), що також ускладнює розуміння сутності обох термінів – і небезпеки, і загрози. Таким чином, наступне розуміння загрози – це небезпека на стадії переходу із можливості у дійсність, встановлюючи тим самим такий причинно-наслідковий ланцюжок: небезпека є джерелом загрози.

При цьому варто відмітити, що загрози енергетичній безпеці з'явилися ще в 90-х роках ХХ століття, а на початку ХХІ вже було визначено основні з них. В сучасному розумінні загрози енергетичній безпеці держави згруповано у блоки загроз енергетичній безпеці України у табл. 1.

Дослідження наукових робіт з даної проблематики показало, окремі автори визначають загрози енергетичній безпеці як «події короткочасного або довготривалого характеру, які можуть дестабілізувати роботу енергокомплексу, обмежити або порушити енергозабезпечення, призвести до аварій та інших негативних наслідків для енергетики, економіки та суспільства».

При цьому варто відмітити, ряд авторів здійснюють розподіл загроз на внутрішні та зовнішні, відзначаючи їх важливість у своєчасності виявлення та нейтралізації загроз національним інтересам держави (рис. 2).

Виходячи з цього умовно загрози енергетичній безпеці поділяються на такі групи: економічні, соціально-політичні, зовнішньоекономічні та зовнішньополітичні техногенні і природні загрози, а також загрози, пов'язані з недосконалістю управління. Всі перераховані групи загроз мають пряме відношення до енергокомплексу регіонів України.

До економічних загроз енергетичній безпеці належать такі фактори [1; 4; 7]:

- дефіцит інвестиційних ресурсів, необхідних для розвитку, модернізації і технічного забезпечення нормальної роботи енергокомплексу;
- фінансова нестабільність забезпечення функціонування енергокомплексу, забезпечення паливними ресурсами, матеріалами і компонентами для підтримки технологічних процесів, стабільність оплати всіх поточних витрат;
  - порушення господарських зв'язків;
  - неефективне використання паливних і матеріальних ресурсів;
  - надмірно високі ціни на паливні та матеріальні ресурси;
  - високі рівні монополізму виробників, постачальників і розподільників енергії і паливних ресурсів;

- технічні обмеження, що виникають через нестачу фінансових коштів;
- незбалансованість виробництва і споживання (ПЕР), дефіцит енергетичних потужностей, недостатня пропускна здатність мереж.

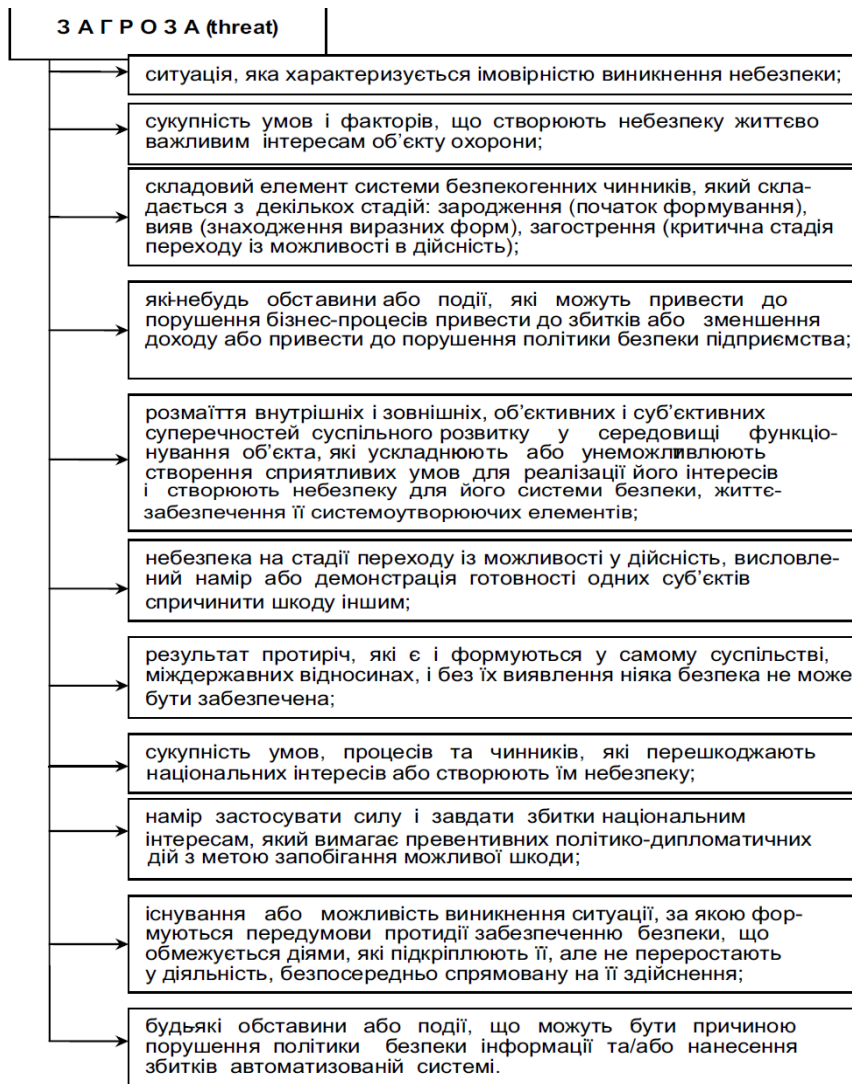


Рис. 1. Сутність поняття «загроза» [2]

Таблиця 1

**Класифікація блоків загроз енергетичній безпеці України**

<b>Блок 1 Забезпечення ПЕР</b>
залежність від імпорту природного газу на 72%; залежність від імпорту нафти на 87%; залежність від імпорту коксівного вугілля на 47%; значне зношення виробничих потужностей; відсутність комплектуючих виробів, запасних частин, матеріалів; залежність від імпорту ядерного палива; фізичний і моральний знос виробничих потужностей нафто- і газопереробної промисловості; недозавантаженість нафтопереробних потужностей (завантаженість на 20%); відсутність власного ядерного циклу виробництва палива для АЕС; незадовільний стан освоєння власних енергетичних ресурсів; повільне впровадження альтернативних видів енергії та палива; незадовільний стан розрахунків за імпорт ПЕР
<b>Блок 2 Споживання ПЕР</b>
неефективне використання у побутовій сфері; відсутність побутових лічильників газу, води і тепла
<b>Блок 3 Постачання ПЕР</b>
значне зношення виробничих потужностей з передачі енергоносіїв і транспортування ПЕР; погіршення умов функціонування АЕС через вироблення власного ресурсу; зростання чисельності комерційних посередників між виробниками і споживачами ПЕР
<b>Блок 4 Використання ПЕР</b>
марнотратне споживання ПЕР; перевитрати через недозавантаження і зношення потужностей
<b>Блок 5 Державне регулювання</b>
Відсутність ефективних структурних реформ у промисловості; відсутність науково обгрунтованої програми виходу з енергетичної кризи та подолання енергетичної небезпеки; послаблення державного регулювання енергетичної сфери

До соціально-політичних загроз належать нестабільність у суспільстві; негативні соціально-політичні події; приватні інтереси нових власників в енергетиці, що йдуть врозрід із загальними цілями; нездорова конкуренція; протиправні дії влади і керівників підприємств; низька кваліфікація персоналу; криміналізація «енергетичного бізнесу», придбання мафіозними структурами власності та участі у вирішенні енергетичних проблем.



Рис. 2. Основні загрози внутрішньої і зовнішньої енергетичної безпеки України [4]

Зовнішньополітичні та зовнішньоекономічні загрози:

- критична залежність від імпорту паливних ресурсів, енергетичного устаткування, матеріалів; зрив договірних поставок;
- дискримінаційні заходи з боку зарубіжних країн;
- критична залежність експорту та імпорту від умов транспортування через території інших країн.

Техногенні загрози. У всіх енерготехнологіях і технічних системах існує ймовірність виникнення аварій і відмов з різних причин. Основними з них є низький технічний рівень і якість обладнання і систем, низька якість будівельно-монтажних, ремонтних робіт і експлуатації; великий знос основних виробничих фондів; нераціональне розміщення енергетичних об'єктів з ризиком для населення і забруднення навколишнього середовища; техніка безпеки і протипожежних заходів.

Природні загрози. Кліматичні умови значною мірою висувають свої вимоги до енергетичного комплексу, до систем і об'єктів енергетики. До числа природних загроз енергетичної безпеки регіонів України належать стихійні лиха-повені, сильні вітри, ожеледні явища, зсуви, зливи і снігопади, підвищена грозова активність, які можуть призвести до руйнування або значного пошкодження обладнання; природні аномальні явища, а саме тривала посуха, тривала маловодість річкового стоку, які можуть позначитися на балансах вироблення електричної і теплової енергії, водопостачання енергетичних об'єктів; аномальні явища підвищеної сонячної радіаційної активності, що створюють загрозу прискореного старіння ізоляції і температурних впливів.

Недосконалість управління. Ця група загроз пов'язана переважно з недосконалістю організаційних структур управління, низьким рівнем керівного і управлінського персоналу; некоординованістю взаємодії підрозділів і підприємств енергокомплексу і взаємозв'язків з іншими галузями економіки; помилками і неефективністю реалізації економічної політики держави; недосконалістю правової і законодавчої бази; неефективністю проведення енергозберігаючої політики держави і слабкістю механізмів її реалізації; слабкістю (ослабленням) державного регулювання і контролю у сфері енергопостачання [4].

Виходячи з вище вказаного стан енергетичної безпеки за наявності перелічених загроз є незадовільним. У зв'язку з цим, необхідною є розробка напрямів забезпечення енергетичної безпеки України, що дадуть змогу нівелювати негативний вплив загроз енергетичній безпеці України. Враховуючи сучасні тенденції та дослідження даної проблеми вважаємо, що перспективними напрямками забезпечення енергетичної безпеки є: реформа системи державного управління паливно-енергетичним комплексом; збільшення видобутку власних енергетичних ресурсів (природного газу, нафти, вугілля, урану); заміщення імпортованого природного газу на власний видобуток вугілля; розробка та впровадження енергоефективних технологій, що дасть змогу зменшити споживання енергетичних ресурсів; диверсифікація джерел постачання енергетичних ресурсів; державне регулювання цін у паливно-енергетичному комплексі;

проведення політики зниження енергоспоживання національної економіки; націоналізація об'єктів паливно-енергетичного комплексу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Енергетична безпека України є однією з найважливіших складових національної безпеки, а також необхідною умовою існування та розвитку держави. Сучасний стан енергетичної безпеки України характеризується значною кількістю загроз як зовнішніх, так і внутрішніх. Головною загрозою теперішньому стану енергетичної безпеки є надмірна залежність від зовнішніх монопольних постачань природного газу, нафти, ядерного палива, виробничого устаткування, матеріалів і послуг для галузей паливно-енергетичного комплексу. Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у формуванні дієвих механізмів досягнення енергетичної безпеки країни через запобігання та уникнення загроз дефіциту в забезпеченні потреб в енергії економічно доступними паливно-енергетичними ресурсами належної якості в нормальних умовах і в надзвичайних ситуаціях, а також від загрози порушення стабільності постачання паливно-енергетичних ресурсів та з мінімальним негативним впливом на навколишнє середовище.

### Література

1. Єпіщенко Г.О. Енергетична безпека України в механізмі державного управління сталим розвитком [Електронний ресурс] / Г.О. Єпіщенко // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління, 2010. – Т. 11. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/znppdduu](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znppdduu).
2. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : [монографія] / О. М. Ляшенко. – 2-е вид., переробл. – К. : НІСД, 2015. – 348 с.
3. Мазур І.М. Дефініція поняття «Енергетична безпека»: денотативний підхід / І.М. Мазур // Науково-інформаційний вісник. – 2013. – № 8. – С. 302–314.
4. Манжул І.В. Загрози енергетичній безпеці України / І.В. Манжул // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – № 4. Т. 1. – С. 68–72.
5. Методика розрахунку рівня економічної безпеки України : наказ Міністерства економіки України № 60 від 02.03.2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=97980](http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=97980).
6. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2030 року : розпорядження КМУ № 145-р від 15.03.2006 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/145-2006-%D1%80>.
7. Сменковський А. Ю. Загрози енергетичній безпеці України в умовах посилення конкуренції на глобальному та регіональному ринках енергетичних ресурсів : аналіт. доп. / А. Ю. Сменковський, С. Б. Воронцов, С. В. Бегун. – К. : НІСД, 2012. – 136 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. стаття прорецензована редколегією

## ВІТЧИЗНЯНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ: ОСНОВНІ ДЕТЕРМІНАНТИ, ПРОБЛЕМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ

*Визначено основні системоутворюючі компоненти національної моделі менеджменту. Досліджено ментальні, ідеологічні, культурологічні особливості управлінської діяльності та їх основні негативні прояви у національній моделі менеджменту. Сформовано та структуровано базові принципи побудови вітчизняної моделі менеджменту з урахуванням ментальних, ідеологічних та культурологічних особливостей. Обґрунтовано доцільність застосування запропонованих принципів управління для розвитку вітчизняної моделі менеджменту.*

*Ключові слова: менеджмент, модель менеджменту, менталітет, ідеологія управління, культура управління, принципи управління.*

NAZARCHUK T. V., TYURINA N. M., KARVATSKA N. S.  
Khmelnitsky National University

## NATIONAL MANAGEMENT MODEL: MAIN DETERMINANTS, PROBLEMS AND FEATURES OF FORMATION

*The main self-made components of the national management model were defined. There were studied mental, ideological, cultural features of management and their main negative effects on the national management model. The most significant challenges of internal and external environment that influence the formation of modern management model were defined. Outlined an array of problems that accompany national business, that is related with all levels managers' misunderstanding of modern management paradigm deep changes and does not take into account their national model management characteristics. The basic principles of building national management model were structured and formed, considering mental, ideological and cultural features. There was proved the expediency of using proposed principles for development the national management model. It is proved that the management system should be build on realistic basis and not on simulated idea of a person.*

*Key words: management, management model, mentality, management ideology, management culture, principles of management.*

**Вступ.** Сьогодні українська економіка знаходиться у системній кризі і цим виправдовується багато економічних, політичних і суспільних явищ, які негативно впливають на подальший розвиток держави. З однієї сторони, криза дійсно являє собою послаблення системи, її нездатність зберігати стан рівноваги, досягати поставлених цілей. Проте, варто розуміти, що криза є діалектичною єдністю двох процесів: руйнування і творення (перетворення, розбудови). Завдяки цим процесам відбувається руйнування одних елементів, структур і функцій системи та виникнення інших, а отже криза є неминучою фазою оновлення системи.

Соціально-економічний розвиток України на сучасному етапі неможливий без усвідомлення вагомості ефективного і результативного менеджменту, розуміння якого має відбуватися з урахуванням глибинних національних і глобалізаційних чинників. Вітчизняні невдачі у соціально-економічному розвитку останніх двох десятиріч пов'язані не лише із невизначеністю кардинальних політичних, соціальних та економічних змін, але й оцінкою менеджменту та його визначальної ролі у якісному розвитку. Для України має особливе значення чітке розуміння докорінних змін, які відбуваються у сфері управління, оскільки триває зміна соціально-економічної системи, а нові умови господарювання вимагають нових підходів до управління та зміни стереотипів мислення, які склалися протягом тривалого періоду часу.

Постановка завдання у загальному вигляді. Метою статті є визначення та розкриття змісту основних структурних компонент вітчизняної моделі менеджменту, дослідження тенденцій його розвитку та формування системного погляду на проблеми менеджменту в Україні у концептуально-ідеологічному світі, а також формування базових принципів управління, зумовлених переосмисленням соціально-економічних реалій сьогодення.

**Аналіз останніх публікацій і досліджень.** Проблематика формування національної моделі менеджменту була об'єктом досліджень численних наукових праць вітчизняних науковців. Так, проблеми становлення сучасного менеджменту в Україні ґрунтовно досліджувались у роботах Ф.І. Хміля, Б.П. Будзана, О.Є. Кузьміна, М. Лесечко, О. Ільченко, У.Л. Сторожилової, І.І. Черленяка, Й.С. Ситника, О. Зозульова, Н.В. Яшкіної та ін.

Здобутки цих та багатьох інших учених, науковий інтерес яких становить особливості та проблеми національного менталітету, ідеології та національних моделей менеджменту, висвітлюють важливі аспекти та сприяють подальшому розгляду цього суперечливого та складного феномену. Однак, варто відмітити, що вітчизняна управлінська наука тривалий час носила описовий характер, концентрувалася на узагальненні зарубіжних наукових досягнень, часто-густо не враховуючи вітчизняну практику господарювання. На сьогодні фактично відсутні цілісні фундаментальні дослідження стосовно проблематики вітчизняної моделі

менеджменту у концептуальному аспекті, а окремі питання досліджені досить фрагментарно.

**Виклад основного матеріалу.** Перш ніж визначити особливості вітчизняної моделі менеджменту, слід зрозуміти, які детермінанти є для неї основоположними і системоутворюючими, тобто визначити ті компоненти, які стимулюють інтегрування окремих реалій суспільної дійсності та обумовлюють стан і властивості взаємовідносин. Досліджуючи викладені класиками (Ф. Тейлором, А. Файоном, М. Вебером, Г. Гантом, Г. Фордом та ін.) концептуальні складові управління, на перший погляд здається, що теорія менеджменту є принципово інтернаціональною. Дійсно принципи, методи та функції управління можуть бути адаптованими до будь-якої соціально-економічної системи, проте психологічна готовність виконувати їх, швидкість, повнота та ефективність виконання є надзвичайно залежними від національного (ментального) чинника. Відповідь та запитання, чому економічний, політичний, соціальний та культурний розвиток держав світу відбувається по-різному і різними темпами, криється, можливо, у відмінності менталітетів їх народів. Крім історичного та геополітичного чинників, менталітет нації тієї чи іншої держави виступає чинником, який визначає подальший її розвиток і місце серед цивілізованих країн світу. Більшість науковців сьогодні визнають, що національний та регіональний менталітети є принципово важливими чинниками, що впливають на форми, функції і структури управління, а отже між менталітетом і менеджментом існує глибокий сутнісний взаємозв'язок. Таким чином, першою детермінантою, на нашу думку, є менталітет.

Що ж таке менталітет і чому саме він є основоположною компонентою національних моделей менеджменту? Слово "менталітет" походить від латинського кореня "mens" – свідомість. В загальноприйнятому розумінні менталітет – це сукупність історично сформованих психологічних особливостей поведінки, способу мислення, культури спілкування, ставлення до навколишнього світу окремих людей та нації в цілому. Він формується під дією сукупності історичних, соціально-економічних, психологічних та природно-кліматичних явищ, що діють протягом тривалої еволюції країни і нації. У результаті виникає сукупність настанов, які стосуються найбільш важливих і загальних моментів життєдіяльності індивіда.

Менталітет людини (групи) має глибинно-стійкий характер. Як форма виявлення групової свідомості менталітет відіграє важливу роль у забезпеченні єдності та цілісності відповідної соціальної групи у зв'язку із закріпленими в ній цінностями, нормами поведінки. Менталітет українців формувався протягом усього часу існування їх як нації. Беручи до уваги історичні, расові, географічні, культурно-морфологічні особливості їх менталітету, можливо знайти "генетичне пояснення" специфіки світосприйняття та поведінки народу, який мешкає в сучасній Україні [4].

Проаналізувавши погляди науковців [4-7, 9, 12] щодо особливостей українського менталітету, ми дійшли висновку, що його домінуючими рисами, які можуть принципово впливати на формування моделі менеджменту є індивідуалізм, емоційність, кордоцентризм, інтровертність та прагнення до особистої свободи. Більшість поглядів науковців сходяться на тому, що однією із домінуючих рис українського менталітету, є індивідуалізм. Український індивідуалізм сформувався завдяки життю в малому гурті. Він пов'язаний з обмеженістю, замкненістю і локальністю кола спілкування. Його вирізняють споглядність, самозаглибленість, зосередженість на власних почуттях, відсутність агресивності. Індивідуалізм українців зумовлює усунення від розв'язання проблем суспільства, обмеженість зв'язків тощо. Українця цікавить тільки його найближче оточення, чужі, інші для нього далекі, їх можна використовувати, у разі потреби, ними можна навіть маніпулювати. Індивідуалізм спричиняє уникання дієвості, панування самозамкненості, інтровертність та відмову від будь-якої залежності. У зв'язку із цим розв'язання соціальних проблем ніколи не були пріоритетними для українця, зосередженого на власному домогосподарстві, на досягненні власної самодостатності. Український індивідуалізм можна визначити як стратегію виживання особи, а не спільноти. Він також проявляється в неприйнятті формально-інституційних відносин, перед усім правових, а також у політичному інфантілізмі [6].

Наступною домінуючою рисою українського менталітету, яку виділяють науковці, є емоційність, яка превалює над раціональністю, а іноді і інтелектом. Українцям притаманні несталість емоцій та настрою, швидка запальність та швидке згасання емоцій. Переконаність українця в будь-чому зазвичай зумовлюється емоційною наповненістю того, що йому пропонується.

Кордоцентризм як структурний компонент української ментальності відіграє рушійну, мотиваційну роль в житті української людини. Він сприятиме інтеграції положень корпоративної культури та цінностей у свідомості працівника, оскільки людське буття у національній ментальності українця переплітається з духовним і цінності матеріального світу легко перетворюються у духовні. Загалом, кордоцентризм особистості української ментальності значною мірою сприятиме усвідомленню працівниками організаційних цінностей як власних.

На думку вчених, українцям притаманна інтровертність як спрямованість на свій власний внутрішній світ, на економічні проблеми власного кола та у зосередженості на своїй внутрішній свободі. Інтроверт проектує власну активність на себе. Інтровертність викликає меншу залежність людини від зовнішнього середовища, орієнтує її на зміни власного внутрішнього світу. Інтровертність українців пов'язана із домінуванням минулого над майбутнім, байдужим ставленням до перспектив соціального



розвитку. Українська інтровертність призводить до заміни істини пристрасстю, бажанням, інтересом до пошуків не істини, а власної правди [6].

Прагнення до особистої свободи українців, як ментальна риса, спричиняє неприйняття нав'язаного ззовні авторитету, прагнення відмежуватися від соціуму, а також утверджує сподівання на власні сили, здібності та розум, власну ініціативу тощо.

Людина не може бути вільною від суспільства, від самого себе, своєї ментальності. При цьому вона завжди знаходиться у певній ієрархічній системі: або керує, або підпорядковується, або самостійно керує своїми діями, вчинками, які підсвідомо керуються його ментальністю. Відповідно можемо вважати, що управління є формою вираження ментальності.

У цьому контексті повністю погоджуємось із твердженням Ф.І Хміля [15], про те, що необхідність «накладання» характерних рис української ментальності на застосовувані у вітчизняних підприємствах моделі менеджменту є беззаперечною. Неврахування цих характеристик неминуче веде до неефективності будь-якої моделі управління.

На рис. 1 наведено основні негативні прояви домінуючих рис українського менталітету, врахування яких є обов'язковим, на нашу думку, при формуванні базових принципів вітчизняної моделі менеджменту.

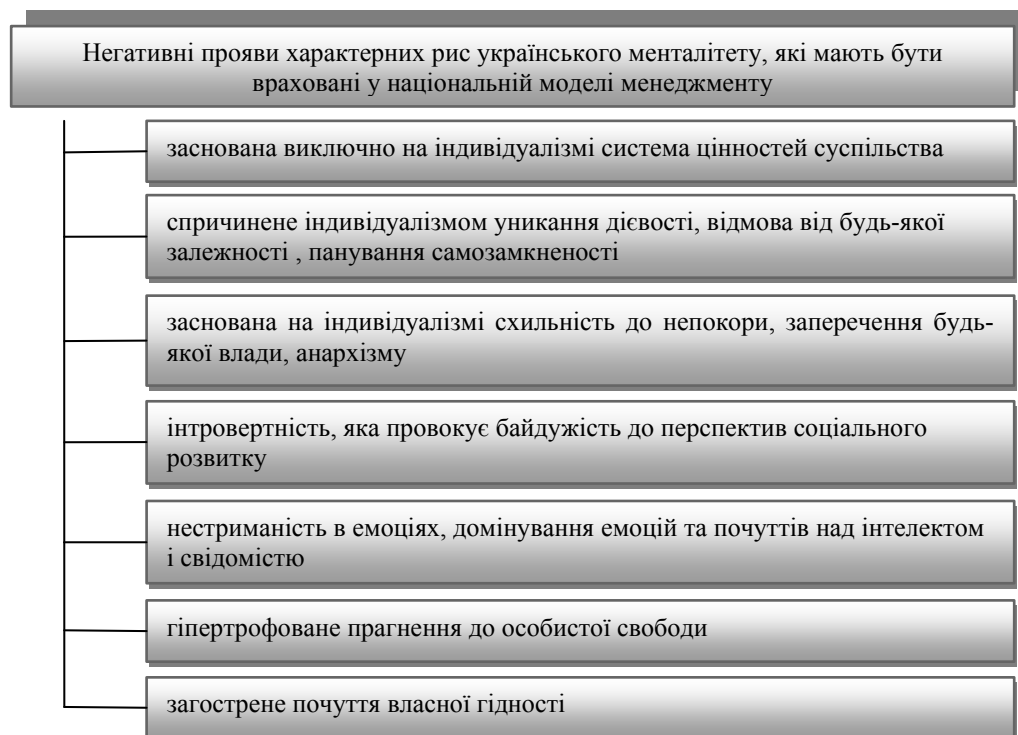


Рис. 1. Негативні прояви домінуючих рис українського менталітету

Таким чином, менталітет виступає специфічним полем вибору суб'єктом своєї лінії поведінки, життєдіяльності, виявленої у певних ціннісно-нормативних параметрах. Ментальний регулятор – найважливіший засіб, що обумовлює прийняття цінностей і норм індивідом. Соціокультурний розвиток постійно удосконалює цю здатність людської свідомості і призводить до появи різного роду психологічних, соціально-психологічних, нарешті – ідеологічних уявлень, на базі яких формуються ціннісно-нормативні ідеали). Отже, другою системоутворюючою компонентою моделі менеджменту, на нашу думку, є ідеологія управління.

Варто зазначити, що у вітчизняній літературі з теорії управління, ця категорія є рідко уживаною. Питання ідеології управління розкриваються переважно фрагментарно, шляхом висвітлення окремих складових. Категорію «ідеологія управління» найчастіше ототожнюють із системою цінностей і цільових установок організації.

Досить цілісною і фундаментальною в питаннях ідеології управління можна вважати, на наш погляд, праці російського науковця Є.О. Савельонка [10], який системно дослідив виникнення цього терміну, етапи його еволюції, а також питання ідеології у контексті управління та систематизував російські та зарубіжні теорії ідеології управління. В його розумінні «ідеологія управління» визначає зміст основних ідей, які характеризують істотні властивості управління, зміст управлінської діяльності. Фактично з моменту своєї появи, поняття «ідеології» стало застосовуватися переважно для оцінки та характеристики ідейних концепцій і системи поглядів, які мають яскраво виражену соціально-політичну спрямованість і виражають інтереси великих соціальних груп.

У працях зарубіжних науковців, ідеологія управління (managerial ideology, ideology of management) розглядається найчастіше у двох аспектах: як поняття, що характеризує основні ціннісні установки, які притаманні управлінню, та як поняття корпоративної ідеології (corporate ideology) в межах функціонування окремої компанії.

У сучасних роботах з теорії управління термін «ідеологія управління» використовується переважно для опису окремих складових організаційної культури, філософії управління, місії, цілей організації, впливу суспільної ідеології, соціальної відповідальності бізнесу тощо.

Багато в чому розділяючи погляди Є.О. Савельонка, вважаємо все ж, що ідеологія управління слугує формою представлення і роз'яснення цілей, принципів і завдань управління, ієрархії цінностей керівників, норм, правил та стереотипів поведінки і взаємовідносин у колективі. Вона формує типи поведінки, сприйняття, мислення індивіда в організації. Ідеологія управління безпосередньо пов'язана з такими важливими елементами сучасного управління, як мотивація, підвищення рівня свідомості працівників, формування та розвиток творчого потенціалу особистості тощо.

Щодо українських реалій, то з часів здобуття незалежності і досі в Україні соціально-економічна та політична діяльність супроводжується руйнуванням радянських ідеологічних стереотипів і тотальною деідеологізацією суспільства та індивіда. На відміну від радянської практики, за якої система ідеології була органічною частиною ідеологічної системи всього суспільства, ринкова економіка і працюючі у ній суб'єкти господарювання були поставлені перед необхідністю формування власної ідеології (як внутрішньої – перед колективом, так і зовнішньої – перед споживачами, конкурентами, партнерами та суспільством). Однак, наші дослідження свідчать про те, що у вітчизняній практиці формування ідеології управління домінує низка проблем, що відбивають негативні тенденції соціально-економічного та політичного життя держави.

На наш погляд, основними негативними характеристиками ідеології управління в національній моделі менеджменту є такі (рис. 2).

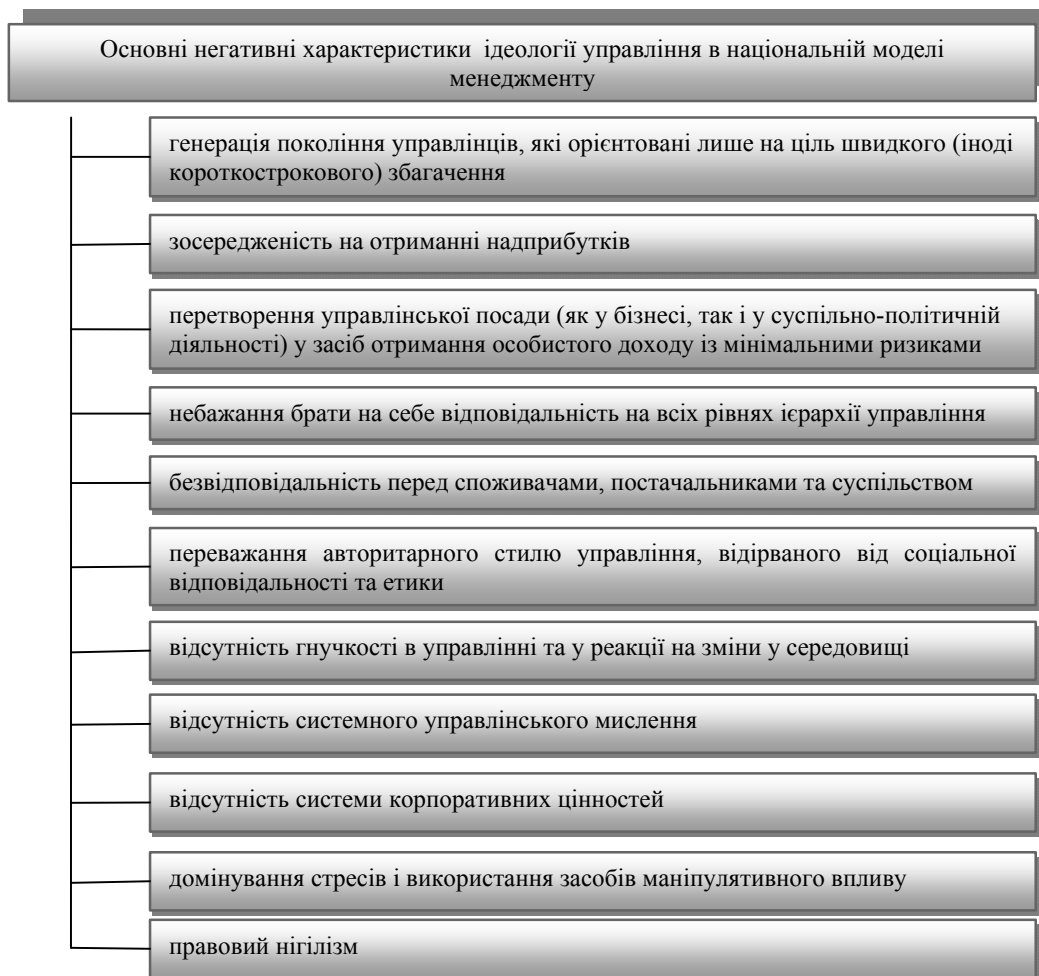


Рис. 2. Основні негативні характеристики ідеології управління у національній моделі менеджменту

Цей перелік проблем вітчизняної ідеології управління звичайно не є вичерпним, однак віддзеркалює багато характерних рис вітчизняної моделі менеджменту. Отже, поняття ідеології охоплює складний комплекс явищ і процесів, що мають економічну, психологічну і соціальну природу.

Насправді ідеологія управління, має віддзеркалювати ідеї та зміст управління, те, заради чого здійснюється управління, тобто відображати цілі та засоби їх досягнення. В процесі досягнення цілей зусилля всіх учасників системи управління повинні бути скоординовані. Обов'язковою умовою цієї координації є те, що цілі нерозривно пов'язані з механізмом їх досягнення, вони повинні бути зрозумілими, і головне, однаково сприйнятими і суб'єктом і об'єктом управління. Саме це і є умовою ефективного управління.

Як ми бачимо, у фокусі ментальних та ідеологічних компонент перетинається багато соціально-психологічних чинників, що характеризують процеси, які мають безпосереднє відношення до формування цінностей, переконань, норм, правил, настроїв, типів поведінки, стилів управління та інших культурологічних феноменів, розуміння яких має відбуватися через призму культури управління. Будь-яка організація, а відповідно і управління в ній являються формою вираження і способів існування культури.

Отже, третьою основоположною детермінантою, яка лежить в основі національної моделі менеджменту, ми вважаємо, культуру управління.

Для того, щоб зрозуміти особливості української культури управління, слід звернутися до особливостей українського характеру. Українців характеризує недовіра, вони уникають відповідальності, сповідають пасивність, невтручання у розв'язання проблем зовнішнього порядку. Соціальні умови значною мірою спричинили те, що українці є людьми інтровертними – вони занурюються в особисті проблеми, опікуються власними питаннями, характеризуються зовнішньою пасивністю, самозаглибленням. Водночас постійні навали, пригнічення, зневажання викликали у них бажання боротися і перемагати, примушували бути активними, не забувати про честь і гідність, виявляти шляхетність – ті якості, які визначають авантюрно-ентузіастичну, екстравертну людину [6].

Як зазначає М. Лесечко [9], українська етнопсихологія фіксує взаємодію двох типів культури:

– “хліборобської”, якій властива м'якість, толерантність, чуйність, душевна теплота, поблажливість, мрійливість, милосердя;

– “рицарської” (козацької), якій властиві діловитість, рішучість, наполегливість, вірність слову, практичність, конкретність, справедливість.

Погоджуючись із думкою М. Лесечко, вважаємо, що в українській моделі менеджменту необхідно враховувати особливості масової “хліборобської” складової національного характеру, але будуватися вона повинна на цінностях “рицарської”, оскільки становлення українського менеджменту як ефективної практики не можливе без відродження рицарської культури [9].

Проте, повертаючись до проблем сучасної культури управління в рамках національної моделі менеджменту, вважаємо за необхідне відмітити ті, які мають найбільший, на наш погляд, негативний вплив (рис. 3).

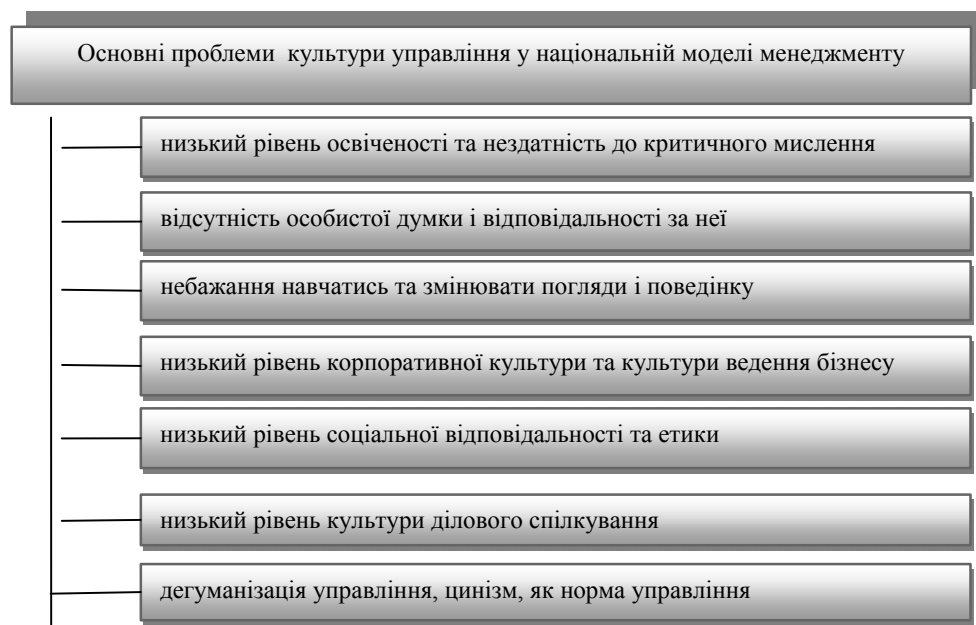


Рис. 3. Основні проблеми культури управління у національній моделі менеджменту

На перший погляд може здаватися, що ідеологія управління включає в себе культуру управління. Головна відмінність ідеології управління від культури управління полягає в тому, що ідеологія управління за своєю суттю є результатом осмислення (рефлексії) суб'єктом управління теорії і практики управління в конкретній організації, відповідно, має сувору суб'єктний характер, в той час як культура, з точки зору управління, відноситься до об'єкту управління. Ідеологія управління – це концентроване вираження суттєвих рис і якостей управління, сформоване, перш за все, в свідомості керуючого суб'єкта [10].

Ідеологія управління, крім вивчення ідеологічних явищ і процесів в організації, покликана також виявити і описати сутність самого управління. Однак, на відміну від культури управління, що має переважно споглядальний, пасивний характер по відношенню до управління, ідеологія управління спрямована на активні якісні зміни в теорії та практиці управління.

Отже, на нашу думку, в основі національної моделі менеджменту лежить ментально-етнічна, ідеологічна та культурна складова (рис. 4).

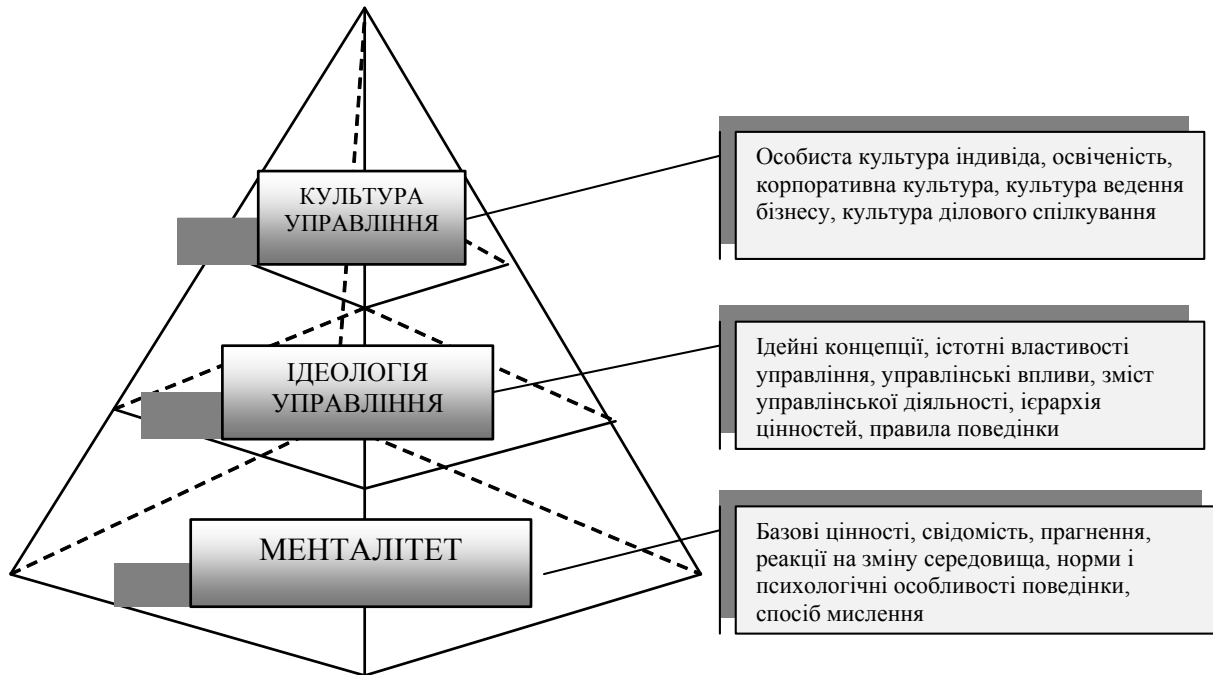


Рис. 4. Піраміда основоположних детермінант формування національної моделі менеджменту

Чому саме ці три детермінанти нами прийняті як системоутворюючі? Розділяючи думку проф. Виханського [2], вважаємо, що менеджмент – це люди, люди і тільки люди. В людях можливості і в людях загрози, люди – джерело сили і люди – джерело слабкості. Тому глибоке розуміння людей, здатність їх відчувати є найважливішою компетенцією управлінця.

Далі розглянемо, як ці детермінанти, а особливо їх негативні характеристики, впливатимуть на формування вітчизняної моделі менеджменту, ефективність якої, на наше переконання, визначатиметься ступенем врахування негативного впливу цих характеристик. На основі синтезу та узагальнення теоретичних і практичних напрацювань нами було сформовано базові принципи вітчизняної моделі менеджменту з урахуванням ментальних, ідеологічних та культурологічних особливостей (таблиця 1).

Побудова моделі менеджменту з урахуванням зазначених базових принципів, структурованих за основними системоутворюючими компонентами дозволить, на наш погляд, досягнути більшого ефекту синергії, який є одним із основоположних у ефективному управлінні. Вважаємо, що усвідомлення і врахування цих принципів сприятимуть формуванню більш ефективних систем управління вітчизняних суб'єктів господарювання. Однак, варто розуміти, що принципи управління відображають теоретичний ідеал управління, до досягнення якого необхідно прагнути, проте кожна організація унікальна, як і люди, які в ній працюють, а тому для українських реалій надзвичайно актуальним є вислів А.Ейнштейна: «Теорія – це коли все відомо, але нічого не працює. Практика – це коли все працює, але ніхто не знає чому. Ми ж об'єднуємо теорію і практику: нічого не працює ... і ніхто не знає чому». Отже, базові принципи управління повинні бути відомі і зрозумілі персоналу. Вони повинні постійно бути в центрі уваги керівництва організації, перевірятися практикою й оновлюватися відповідно до реальних умов, у яких діє організація.

Окрім наведених базових принципів формування сучасної моделі менеджменту повинно відбуватися з урахуванням особливостей викликів (трендів) зовнішнього та внутрішнього середовища, найбільш вагомими серед яких є:

- надзвичайно високий динамізм мінливості зовнішнього середовища (виникнення нових ринків, або скорочення існуючих, гіперконкурентне середовище, стрімкий розвиток технологічного процесу, скорочення життєвих циклів продуктів, домінування інформації та технології в економічній системі);
- інтернаціоналізація та глобалізація бізнесу (розмиття границь, глобалізація економічних процесів, інтенсифікація інвестиційно-інноваційних процесів, інформаційний глобалізм структур);
- постійне перетворення та оптимізація організаційних структур (заміна традиційних лінійно-функціональних структур, орієнтованих на стабільне зовнішнє середовище, на мережеві, матричні, проектно-процесні структури; аутсорсинг бізнес-процесів);

- використання творчого потенціалу людських ресурсів (формування корпоративної культури і системи цінностей, участь працівників у формуванні організаційних цілей, засобів їх досягнення, розподілу ресурсів тощо).

Таблиця 1

**Базові принципи побудови вітчизняної моделі менеджменту за основними структурними детермінантами**

Компонента	Основні проблеми (негативні прояви)	Базові принципи побудови моделі менеджменту
Менталітет	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ заснована виключно на індивідуалізмі система цінностей у суспільстві</li> <li>▪ спричинене індивідуалізмом уникання дієвості, відмова від будь-якої залежності, панування само замкненості</li> <li>▪ заснована на індивідуалізмі схильність до непокори, заперечення будь-якої влади, анархізму</li> <li>▪ інтровертність, яка провокує байдужість до перспектив соціального розвитку</li> <li>▪ нестриманість в емоціях, домінування емоцій та почуттів над інтелектом і свідомістю</li> <li>▪ гіпертрофоване прагнення до особистої свободи</li> <li>▪ загострене почуття власної гідності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ орієнтація на особистість та опора на індивідуальні якості</li> <li>▪ мотивація за індивідуальним внеском</li> <li>▪ індивідуальна відповідальність</li> <li>▪ заохочення ініціативи працівників</li> <li>▪ орієнтація на «економічну людину», дії якої підпорядковуються власній вигоді і власному успіху</li> <li>▪ превалювання індивідуального підходу у прийнятті управлінських рішень</li> <li>▪ формування партнерських стосунків із працівниками на основі забезпечення єдності інтересів та взаємної вигоди</li> <li>▪ встановлення сприятливого соціально-психологічного клімату</li> </ul>
Ідеологія управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ генерація покоління управлінців, які орієнтовані лише на ціль швидкого (іноді короткострокового) збагачення</li> <li>▪ зосередженість на отриманні надприбутків</li> <li>▪ перетворення управлінської посади (як у бізнесі, так і у суспільно-політичній діяльності) у засіб отримання особистого доходу із мінімальними ризиками</li> <li>▪ небажання брати на себе відповідальність на всіх рівнях ієрархії управління</li> <li>▪ безвідповідальність перед споживачами, постачальниками та суспільством</li> <li>▪ переважання авторитарного стилю управління, відірваного від соціальної відповідальності та етики</li> <li>▪ відсутність гнучкості в управлінні та у реакції на зміни у середовищі</li> <li>▪ відсутність системного управлінського мислення</li> <li>▪ відсутність системи корпоративних цінностей</li> <li>▪ домінування стресів і використання засобів маніпулятивного впливу</li> <li>▪ правовий нігілізм</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ узгодження інтересів учасників діяльності і цілей організації</li> <li>▪ формування цілей з орієнтацією на довгострокову перспективу всупереч короткостроковим вигодам</li> <li>▪ створення системи корпоративних цінностей</li> <li>▪ клієнторієнтованість (орієнтація на споживача, а не на збагачення)</li> <li>▪ відповідність прав, обов'язків, відповідальності</li> <li>▪ поєднання комунікацій між працівниками та їх індивідуальною відповідальністю</li> <li>▪ орієнтація на перспективний розвиток, підвищення стандартів діяльності</li> <li>▪ відмова від жорстких директив і розпоряджень на користь неформальних методів управління, заснованих на співробітництві і партнерстві у поєднанні із індивідуальними формами контролю</li> <li>▪ формалізовано децентралізована структура управління</li> <li>▪ органічне поєднання системного і ситуаційного управління</li> <li>▪ законність управління</li> </ul>
Культура управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ низький рівень освіченості та нездатність до критичного мислення</li> <li>▪ відсутність особистої думки і відповідальності за неї</li> <li>▪ небажання навчатись та змінювати погляди і поведінку</li> <li>▪ низький рівень корпоративної культури та культури ведення бізнесу</li> <li>▪ низький рівень соціальної відповідальності та етики</li> <li>▪ низький рівень культури ділового спілкування</li> <li>▪ дегуманізація управління, цинізм, як норма управління</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ розвиток ключових компетенцій працівників, постійне навчання</li> <li>▪ стимулювання розвитку особистості</li> <li>▪ забезпечення чесності і довіри у ділових стосунках</li> <li>▪ розвиток корпоративної культури</li> <li>▪ демократизація управління</li> <li>▪ гуманізація відносин та управління</li> <li>▪ підвищення соціальної відповідальності</li> </ul>

**Висновки.** Проведені дослідження показали, що великий масив проблем, які супроводжують вітчизняний бізнес, пов'язаний із нерозумінням менеджерами (на всіх рівнях) глибоких змін сучасної управлінської парадигми та не врахуванням ними особливостей національної моделі менеджменту. Дослідження переконують у тому, що трансформація менталітету вимагає набагато більшого часу, ніж зміни в економічних відносинах, інститутах влади, управління, оскільки позитивні та негативні звички, у тому числі ставлення до праці, відтворюються через сім'ю протягом кількох поколінь.

Побудова абстрактних моделей поведінки і мислення людини в організації не приводить до бажаних результатів. Стало зрозуміло, що немає і не може бути єдиних і для всіх успішних методик та процедур управління, що не людей потрібно підлаштовувати під схеми і концепції управління, а, скоріше, управління потрібно вибудовувати, виходячи з реалістичних, а не змодельованих уявлень про людину.

Розв'язання існуючих проблем менеджменту в Україні та пошуки його ефективної моделі вимагає застосування системного управлінського мислення та поєднання критично осмислених напрацьованих зарубіжної науки управління з практикою та особливостями ведення вітчизняного бізнесу з урахуванням особливостей ментального, ідеологічного та культурного чинників. Нові реалії потребують цілісної, збалансованої концепції управління як важливого чинника економічних і соціальних змін у суспільстві.

### Література

1. Будзан Б.П. Менеджмент в Україні: сутність і перспективи / Будзан Б.П. – К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 349 с.
2. Виханский О. С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом / О. С. Виханский // Вестник Московского университета. Серия 24: Менеджмент. – 2009. – № 1. – С. 5–24.
3. Зозульов О. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств / О. Зозульов, А. Длігач, Н. Писаренко // Економіка України. – 2011. – № 6(487). – С. 41–46.
4. Побочий І.А. Менталітет українського суспільства: витоки та сучасний стан / І.А. Побочий // Вісник СевДТУ. Вип. 91: Політологія : зб. наук. пр. — Севастополь : Вид-во СевНТУ, 2008. – С. 37–40.
5. Ільченко О. Смертні гріхи українського менеджменту, або Що заважає досягти успіху [Електронний ресурс] / О. Ільченко. – Режим доступу : <http://blog.management.com.ua/item/1172>
6. Історія української культури : підручник / В.О. Лозовий, Л.В. Анучина, О.А. Стасевська, О.В. Уманець ; за ред. В.О. Лозового. – Х. : Право, 2013. – 368 с.
7. Кохан Я. Логічні передумови аналізу явища ментальності: огляд основних проблем / Я. Кохан // Проблеми теорії ментальності ; НАН України, Інститут філософії ім. Г. С. Сковороди – К. : Наукова думка, 2006. – 406 с.
8. Кузьмін О. Нова парадигма побудови систем менеджменту [Електронний ресурс] / О. Кузьмін, Н. Петришин, Н. Сиротинська. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/DeVr/2010\\_6/fail/syrotyn.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/DeVr/2010_6/fail/syrotyn.pdf)
9. Лесечко М. Українська модель менеджменту [Електронний ресурс] / М. Лесечко // Львівська газета. – 28.09.2005. – 238 с. – Режим доступу : <https://www.ar25.org/article/ukrayinska-model-menedzhmentu.htm>
10. Савелёнок Е.А. Идеология управления : учебно-методическое пособие / Савелёнок Е.А. — М. : МАКС Пресс, 2015. — 128 с
11. Ситник Й.С. Теоретико-методологічні засади інтелектуалізації систем менеджменту : [монографія] / Й.С. Ситник. – Львів : Видавництво «Львівської політехніки», 2014. – 248 с.
12. Слюсаревський М.М. Український менталітет: ретроспективи і перспектива / М.М. Слюсаревський // Ілюзії і колізії. — К. : Гнозис, 1998. — 234 с.
13. Сторожилова У.Л. Розвиток сучасного менеджменту в Україні / У.Л. Сторожилова, Д.Г. Йолкин // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 4(24). – С. 44–54.
14. Фірма в умовах глобальної нестабільності: виклики, можливості та ризики нової економіки : [монографія] / В.А. Вергун, О.І. Ступницький, І.І. Черленяк ; за заг. ред. І.І. Черленяка. – Ужгород : Аутдор-Шарк, 2015. – 460 с.
15. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії та практики) : [монографія] / Ф.І. Хміль. – К. : ІЗМН ; Львів : ЛКА, 1996. – 206 с.
16. Яшкіна Н.В. Основні характеристики сучасного менеджменту / Н.В. Яшкіна // Економіка і держава. – 2010. – № 7. – С. 35–36.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Лук'янова В. В.

## КОМПЛЕКСНІ СТРАТЕГІЇ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНИХ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР

*У статті розглянуті змістовні характеристики складу комплексних стратегій стратегічного розвитку інтегрованих корпоративних структур та окремих бізнес-організацій як інструменту забезпечення синергійного ефекту у процесі сталого розвитку.*

Ключові слова: стратегічний розвиток, комплексні стратегії, синергія стратегій, «стратегічний набір» комплексної стратегії, інтегровані корпоративні структури.

SHERSHNOVA Z.

Kyiv national economic university named after Vadym Hetman

## COMPLEX STRATEGIES IN THE DEVELOPMENT OF CORPORATE STRUCTURES

*The article researches complex strategies as the tools for strategic development of integrated corporate structures (ICS). The goals, which require the balance based on suboptimization, underlie the development of an organization. Strategies are presented as tools to achieve goals. ICS, being a multi-goal system, must have interrelated strategies of economic, social, innovation, organizational, ecological development for its controlled development. The article defines the features of complex strategies which, in contrast to other groups of strategies, concern the organization as a whole. It was proved that each of these complex strategies comprises a number of local strategies. The author's specification was presented and the necessity of the balance of strategies to achieve synergic effect based on the formation of a "strategic set" was justified. It creates possibility to switch over from the complex of strategies to the system of interrelated strategies. The requirements to the "strategic set", its content, hierarchy of strategies in a "strategic set" (general, resource, functional, "productive", i.e. strategy of achieving results), its relation with strategic programs, projects and plans were justified. The influence of complex strategies on the strategic process and organizational of structures of ICS management was proved. The procedure of the development of the strategies was suggested. The suggestion on the further research of the presented problem was set forth.*

*Keywords: strategic development, complex strategies, synergic effect of strategies, "strategic set" complex strategy, integrated corporate structures.*

**Вступ.** Кризові явища в економіці України не відмінюють обговорення проблематики розвитку. Навпаки, криза свідчить: необхідно позбутися тих елементів соціально-економічних систем різного рівня (на рівні держави, регіону, окремої організації), що віджили, вести активний пошук моделей, методів, інструментів, які б сприяли оновленню систем, сприяли їх подальшому розвитку. Розвиток економіки країни базується на розвитку окремих організацій, тому особливо актуальними є питання застосування найкращого досвіду провідних бізнес – організацій світу. Теоретично обґрунтовано та практично доведено, що інструментом розвитку організацій є стратегії, як альтернативні варіанти досягнення мети. Застосування стратегій дозволяє виокремлювати особливий тип розвитку – стратегічний [4].

**Аналіз публікацій.** Останніми роками спостерігається широкий спектр наукових публікацій, присвячених різним аспектам розробки та виконання стратегій різного типу, механізмам стратегічного аналізу, планування, управління. Серед найбільш знаних фахівців із стратегічного управління слід назвати І. Ансофф, Г. Мінцберг, Дж. Б. Куїнн, С. Гошал, С. Сінк, А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, А. Чандлер, У. Роу, а також Г. Азоев, А.П. Градов, С.В. Войтко, Л.Є.Довгань, А.П. Наливайко, В.С. Пономаренко. Однак, залишається недостатньо обґрунтованим питання забезпечення балансування різноспрямованих стратегій, досягнення синергії стратегій для більш успішного досягнення цілей. Нам здається це особливо актуальним для великих організацій, до яких відносяться інтегровані корпоративні структури різного типу. Саме в ІКС координація діяльності – одне з найважливіших завдань, оскільки великі системи мають схильність до «хвороби великих компаній», що є проявом «зворотного ефекту масштабу», коли ускладнення систем управління (особливо – їх ОСУ), призводить до втрати гнучкості, як основної переваги бізнес – організації в ринковій економіці. Більше 20 років тому Г. Мінцберг прогнозував негативний ефект цих явищ й визначав, що тільки стратегії допоможуть їх пом'якшити.

**Постановка завдання.** Кожна організація – багаточільова соціально-економічна система, для якої розробляються численні стратегії, не завжди пов'язані між собою. Основним завданням статті ми вважаємо систематизацію та поглиблення теоретичних та практичних знань у царині досягнення синергії стратегій розвитку інтегрованих корпоративних структур (ІКС), як основи забезпечення їх стратегічного розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічний підхід до розвитку організації має низку переваг. Він базується на стратегічному мисленні власників, керівників та інших спеціалістів, заохочує до більш чіткої координації рішень та дій, які приймаються; стимулює до обґрунтування перспективних показників діяльності, придатних для наступного контролю; робить бізнес організації більш підготовленими до стратегічних несподіванок [2]. Стратегічний розвиток спрямований на досягнення цілей організації у

тривалій перспективі. Через багатоцільовий характер діяльності організацій, що входять до складу ІКС дуже гостро постає проблема визначення та балансу різноспрямованих цілей, що ними користується підприємство у своєму розвитку, як основи для балансування стратегій.

Нині уже не викликає подиву або протидії домінування багатоцільового підходу до діяльності підприємств або організацій. Тому дуже гостро постає проблема визначення та балансу різноспрямованих цілей, що ними користується ІКС у своєму розвитку. На практиці це знаходить вираження в характері рішень, що їх приймає керівництво підприємствами. Це означає:

- відхід від оптимізації як способу пошуку найкращих рішень;
- опанування та широке застосування методів субоптимізації, яка дає змогу знаходити рішення, що задовольняє більшість стейкхолдерів ІКС.

Причини субоптимізації досліджували Д. Міллер і М. Старр, які довели:

1) діяльність організації, особливо таких великих організацій як ІКС, не можна описати та визначити одним показником;

2) множинність цілей потрібна для відображення різноманіття зв'язків організації зі складним, поділеним на різні сегменти та елементи середовищем;

3) усередині організації єдність цілей є уявною. Кожна група та індивід, котрі мають до організації відношення, користуються власними інтересами, що містить ознаки потенційного конфлікту;

4) субоптимізація потрібна, оскільки не збігаються довго- й короткострокові орієнтири, дії та інтереси стейкхолдерів; вона зумовлена дисбалансом часових характеристик і змісту рішень, що приймаються.

5) виходячи з принципу «обмеженої раціональності», керівники підприємств завжди приймають рішення в умовах хронічної нестачі необхідної інформації та засобів її обробки. Навіть якщо обрано критерій оптимальності, фактично досягти його неможливо.

Субоптимізація цілей розвитку ІКС потребує ідентифікації основних типів цілей, що є характерними для ІКС. Існує досить багато класифікаційних груп, які визначають цілі управління. Можна, наприклад, навести два класифікаційних типи цілей: прямі та забезпечувальні. Для ІКС, що діє у ринковому середовищі, до прямих цілей належать: зростання прибутковості діяльності; справедлива винагорода персоналу; виконання соціальних зобов'язань; задоволення потреб споживачів; створення конкурентних переваг (конкретних); завоювання ринку тощо. До забезпечувальних (підтримуючих) цілей підприємства відносять: «виживання» в конкурентній боротьбі; нові види продукції та технології; професіоналізм і компетенцію персоналу, що забезпечують гнучкість і рівень управління в умовах конкурентної боротьби; рівень та умови виробництва тощо. Балансування стратегій їх досягнення здійснюється через формування «стратегічного набору організації». «Стратегічний набір» ми визначаємо як систему стратегій різного типу, спрямованих на досягнення цілей, що їх розробляє організація на певний відрізок часу, він відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Стратегії у «стратегічному наборі» поділяються на основні (досягнення генеральної мети або місії) та забезпечувальні (продуктові, товарні, ресурсні, функціональні).

На наш погляд, також доцільно використати запропонований В. Глушковим підхід до декомпозиції цілей соціально-економічних систем – «метод забезпечення необхідних умов». За його пропозиціями слід виокремлювати якнайменше економічні, соціальні, організаційні, науково-технічні (зараз їх найчастіше називають інноваційними), матеріально-речовинні, екологічні цілі. Це означає, що стратегічний розвиток будь – якої організації (в тому числі й ІКС), як процес досягнення встановлених цілей складається з відповідних складових: можна виокремлювати економічний, соціальний, організаційний, інноваційний, екологічний та інші типи розвитку, залежні від галузевих особливостей [5–9].

Для забезпечення стратегічного розвитку ІКС мають діяти як єдиний стратегічно орієнтований механізм. У цих умовах не може існувати жодного елемента, який би залишався поза стратегічного впливу. Однак, жорстке функціональне розділення сфер діяльності часто заважає досягненню загальних цілей розвитку. З іншого боку, розвиток інформаційних технологій створює можливості подолання «функціональних меж», що виникли на певному етапі розвитку менеджменту, як результат розподілу праці для прискорення акумулювання та обробки однотипної інформації для прийняття «типових» рішень. Зараз конкурентні переваги у діяльності організацій формуються у міжфункціональних сферах, що дозволяє стверджувати: стратегічний розвиток ІКС та забезпечення їх діяльності у довгостроковій перспективі пов'язані із поступовою відмовою від жорсткої спеціалізації в управлінні, набуттям універсальних якостей створеними підсистемами, які будуть здатними приймати стратегічні рішення.

Основні та забезпечувальні стратегії у «класичному» «стратегічному наборі» ІКС можуть існувати та взаємодіяти між собою досить тривалий час, що сприяє їх взаємопроникненню. Крім того, кожна організація має орієнтири в своїй діяльності, яких можна досягти лише зусиллями усієї системи. Як правило, існують і цілі, потрібні для всіх підприємств, що входять до складу ІКС і, щоб їх досягти розроблюють певні комбінації стратегій, які називають комплексними стратегіями.

До них можна віднести такі стратегії:

- економічного розвитку;
- соціального розвитку;



- організаційного розвитку;
- інноваційного розвитку;
- соціально – економічного партнерства;
- розвиток загальної системи управління (в тому числі реструктуризація);
- охорона навколишнього середовища;
- створення позитивного іміджу організації;
- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
- розвиток (підтримка) конкурентних переваг організації;
- забезпечення безпеки та збереження комерційної таємниці;
- підвищення продуктивності;
- антикризова стратегія тощо.

Кожна із зазначених комплексних стратегій складається з декількох локальних, які, в свою чергу, можуть бути віднесеними до інших груп стратегій у «стратегічному наборі організації». Вперше розв'язання проблеми економічного розвитку на основі розробки економічної стратегії запропонував А.П. Градов [1, 6], який обґрунтував наявність таких необхідних складових: стратегія «доходності портфелю», стратегія ціноутворення та фінансових ринках (стратегія поведінки фірми на ринках грошей і цінних паперів; стратегія управління капіталом, стратегія інвестиційної діяльності фірми); стратегія зниження виробничих витрат, стратегія інвестиційної діяльності фірми; стратегія запобігання неплатоспроможності (банкрутства) фірми; стратегія стимулювання персоналу фірми; стратегія взаємодії фірми із «зонами стратегічних ресурсів» (ЗСР), стратегія зовнішньоекономічної діяльності фірми; стратегія зниження трансакційних витрат, стратегія зовнішньоекономічної діяльності фірми тощо.

Нами було обґрунтовано склад комплексних інноваційної [9,10], антикризової стратегій [3], а також стратегій організаційного розвитку [5, 7], соціально-економічного партнерства [8]. Так, до комплексної стратегії інноваційного розвитку відносимо такі стратегії: удосконалення наявних та формування нових виробничо-управлінських пропорцій на основі організаційно-технологічних інновацій, продуктивні інновації, набуття стратегічних інноваційних компетенцій персоналом та організацією в цілому, забезпечення привабливості праці та підвищення якості життя на основі організаційних, технологічних та соціальних інновацій, створення інноваційних ресурсів, зниження трансакційних витрат (на основі технологічних та організаційних інновацій) тощо. Склад стратегії визначається цілями та потребами ІКС. До комплексної антикризової стратегії відносимо: стратегії подолання локальних криз в організації (фінансової, збутової, виробничої, організаційної, кризи постачання, управління персоналом тощо), стратегія реструктуризації, стратегія ліквідації стратегічного розриву, стратегія підвищення безпеки діяльності тощо. До стратегії організаційного розвитку, на наш погляд, слід відносити стратегії удосконалення організаційно – адміністративних так й соціокультурних елементів системи управління ІКС, такі як розвитку організаційних методів управління; розвитку зв'язків; розвитку ОСУ; розвитку окремих функціональних сфер організації (функціональні стратегії); розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення процесів управління; організаційно – управлінської реструктуризації; організаційно-правової реструктуризації. За відсутності окремої стратегії соціального розвитку наведені далі стратегії можуть входити до стратегії організаційного розвитку та/або через ці стратегії досягається синергійний ефект при правильному їх узгодженні з суто організаційними стратегіями. До них відносяться стратегії розвитку та навчання персоналу; розвитку стратегічного мислення та поведінки; розвитку кореневих стратегічних компетенцій організації; розвитку організаційної культури та стилю управління; розвитку соціальної відповідальності; соціалізації стратегічного організаційного розвитку; створення (розвитку) іміджу організації тощо. До стратегії соціально – економічного партнерства ми відносимо: взаємодії та партнерства з зацікавленими групами: державою (зокрема місцевими органами влади), персоналом, акціонерами (зовнішніми та внутрішніми), споживачами, постачальниками, суспільними організаціями.

Зазначені переліки стратегій демонструють багатогранність їх змісту та складність віднесення до тієї або іншої комплексної стратегії. Це як раз й свідчить, з одного боку, про необхідність подолання функціонального підходу до визначення стратегій, а з іншого – можливості та необхідності через такі стратегії балансувати змістовні та організаційно – економічні характеристики комплексів стратегій.

Балансування стратегій доцільно здійснювати через формування «стратегічного набору» кожної комплексної стратегії. «Стратегічний набір комплексної стратегії» за соєю формою подібний до «стратегічного набору функціональної стратегії» [4], однак стосується не тільки однієї функціональної сфери, а й усієї організації. Для того, щоб через «стратегічний набір» можна було досягати синергії стратегій, він має відповідати таким вимогам:

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей розвитку організації («дерева цілей»);
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) основних та забезпечувальних стратегій для досягнення визначених цілей;
- ієрархічний характер, послідовність у виконанні стратегій (спочатку – забезпечувальних, потім загальних);
- орієнтація на можливість деякої компенсації взаємопов'язаних стратегій;
- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;

- відображення галузевої специфіки господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору, що проявляється у змінах у пріоритетах і змісті окремих стратегій, а також, у разі потреби, переході на резервні (альтернативні) стратегії;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними (альтернативними).

Наявність обґрунтованого «стратегічного набору» дозволяє перейти до формування стратегічних планів, проектів та програм, тобто планові документи є інструментом виконання стратегій.

Визначеність та збалансованість стратегій в межах кожної комплексної стратегії та комплексних стратегій, які розроблені в організації дозволить виправдати час, гроші, зусилля великих організаційних формувань, викачаних на обґрунтування та виконання стратегій. Можна ставити питання про мережу стратегій, що, за умов їх ефективного організаційно-економічного забезпечення компенсуватиме інерційність діючих організаційних структур управління, спрямованих та придатних для поточної діяльності.

На рис. 1 наведений умовний приклад «стратегічного набору» комплексної стратегії, який може в тому числі слугувати основою для реорганізації систем управління: зміст стратегій «задає» зміни змісту, обсягів та кваліфікаційних характеристик управлінського процесу, що, в свою чергу вимагає змін організаційно-структурних параметрів системи управління.

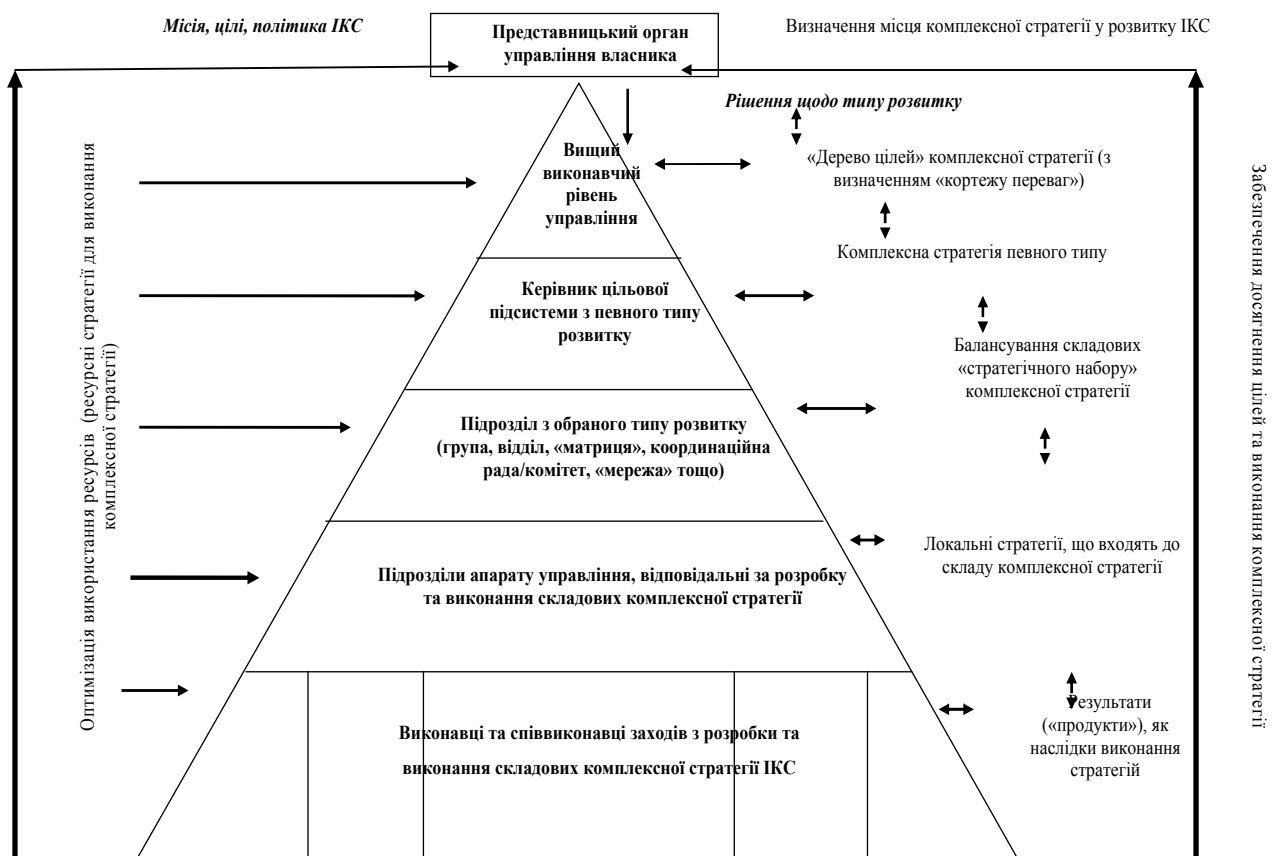


Рис. 1. «Стратегічний набір» комплексної стратегії (умовний приклад)

Розробка кожної комплексної стратегії має здійснюватися за тими ж самими технологічними прийомами, як й решта комплексних стратегій. Розробка «стратегічного набору» економічної стратегії організації передбачає проходження таких необхідних етапів:

- аналіз середовища функціонування організації;
- створення необхідних баз стратегічних даних;
- прогнозування загальних тенденцій розвитку середовища загалом та окремих його «суботочень»;
- визначення концепцій, політики та типу розвитку організації;
- обґрунтування цілей розвитку та побудова «дерева цілей» (для визначення місця комплексної стратегії у діяльності організації та забезпечення взаємозв'язку цільової орієнтації окремих локальних стратегій, що входять до її складу);
- обґрунтування окремих складових комплексної стратегії;
- балансування складових комплексної стратегії у межах відповідного «стратегічного набору»;
- визначення параметрів системи планування певного типу розвитку, в тому числі системи планових документів (програми розвитку, проектів як складових таких програми, системи стратегічних, поточних та

оперативних планів різного типу);

- обґрунтування варіантів побудови системи управління стратегічним розвитком на основі виконання комплексів стратегій стратегії;

Зазначені комплекси робіт можуть об'єднуватися або поділятися на окремі види, що зумовлюється особливостями організації та її оточення, а також вибором методів обґрунтування окремих складових стратегічного процесу.

**Висновки.** Подальші дослідження комплексних стратегій, на наш погляд, мають здійснюватися у таких напрямках:

1. Визначення складових комплексних стратегій залежно від особливостей організації (перш за все – організаційно – правова форма, галузева належність) та її оточення.

2. Обґрунтування вибору методів формування як окремих локальних, так й комплексних стратегій в цілому.

3. Визначення моделей та методів балансування складових кожної комплексної стратегії для досягнення синергійних ефектів.

4. Теоретичне обґрунтування та практична апробація методів балансування комплексних стратегій між собою як основи стратегічного розвитку організацій.

5. Обґрунтування механізмів формування та виконання програми стратегічного розвитку для різних суб'єктів господарювання, забезпечення державно-приватного партнерства.

6. Визначення взаємозв'язків між плановими документами, що існують в організації та програмою стратегічного розвитку

### Література

1. Экономическая стратегия фирмы : учебное пособие / под. ред. А.П. Градова. – 3-е изд., исп. – СПб : Спец.-Лит., 2000. – 588 с.

2. Шершнёва З. Е. Стратегическое управление предприятием как реализация целевого похода / З. Е. Шершнёва // Бизнес Информ. – 2006. – № 8 (326). – С. 120–123.

3. Шершнёва З. Є. Антикризовий «стратегічний набір»: характеристика основних складових та методичних підходів до обґрунтування / З. Є. Шершнёва // Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми управління економічними процесами промислових підприємств», 14–15 листопада 2006 року // Управління розвитком. Журнал ХНЕУ. – 2006. – № 7. – С. 186–190.

4. Шершнёва З. Є. «Стратегічний набір» функціональної стратегії: необхідність розробки та змістовна характеристика / З. Є. Шершнёва // Вчені записки : збірник наукових праць. – К. : КНЕУ, 2007. – № 9. – С. 111–117.

5. Шершнёва З. Є. Стратегічний організаційний розвиток III рівня: сучасні підходи до визначення та проблеми його забезпечення у корпораціях / З. Є. Шершнёва // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – Т.1 (109), № 3. – С. 137–141.

6. Шершнёва З. Є. Економічна стратегія організації: дослідження сутності та методів обґрунтування / З. Є. Шершнёва // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. праць / Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана», Український Союз промисловців і підприємців, Ін-т світової екон. і міжнар. відносин НАНУ ; [голов. ред. А. П. Наливайко]. – К. : КНЕУ, 2008. – Вип. 22–23. – С. 9–20.

7. Шершнёва З. Є. Стратегія «розвиток загальної системи управління» корпорації: склад, методи розробки та виконання / З. Є. Шершнёва // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць / Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2012. – Спец. вип. : у 2 ч. Ч. 1. : Стратегічні імперативи сучасного менеджменту / [відп. за вип. С. М. Соболев]. – С. 592–602.

8. Інститути корпоративного управління в умовах інноваційної економіки : колективна монографія / З.Є. Шершнёва, А.Є.Черпак, С.О. Силантьєв та ін. ; за наук. ред. З.Є. Шершнёвої // Розвиток інституту державно-приватного партнерства та побудова моделей взаємодії корпорацій та інших суб'єктів середовища їх інтересів у процесі реалізації соціально важливих інноваційних проектів та програм / З. Є. Шершнёва. – Київ : КНЕУ, 2015. – Розд. 5. – С. 161–204.

9. Розбудова системи управління бізнес-організацій в інноваційній економіці : колективна монографія / Л.О.Лігоненко, О.І. Гарафонов, Т. В. Омеляненко та ін. ; за наук. ред. З.Є. Шершнёвої // Складові елементи підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій / З.Є Шершнёва. – К. : КНЕУ, 2017. – Розд. 2.1. – С. 35–50.

10. Розбудова системи управління бізнес – організацій в інноваційній економіці : колективна монографія / Л.О. Лігоненко, О.І. Гарафонов, Т. В. Омеляненко та ін. ; за наук. ред. З.Є. Шершнёвої // Ідентифікація системи організаційного розвитку як основа формування програми інноваційного розвитку бізнес-організації / З.Є Шершнёва. – К. : КНЕУ, 2017. – Розд. 2.3. – С. 62–79.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Никифоров А. Є.

УДК 339. 009

МАМЕДОВ ФИЗУЛИ АЗИЗ ОГЛЫ, ТАГИЕВ АДИЛЬ АРИФ ОГЛЫ,  
АЛИЕВ МАТЛАБ ОКТАЙ ОГЛЫ

Азербайджанский технологический университет, г. Гянджа, Азербайджан

## СИСТЕМА ЦЕЛЕЙ И УСЛОВИЙ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТЕКСТИЛЬНОЙ И ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

*В рамках решения указанных проблем к наиболее актуальным видам исследования относится поиск путей развития, обеспечивающих повышение конкурентоспособности, и предупреждения возможного банкротства предприятий легкой промышленности. Следует отметить, что развитию промышленного производства мешают не только условия, в которые поставлены отечественные производители, но и неразвитость методических подходов к комплексному решению этой проблемы.*

*Ключевые слова:* текстиль, швейный, экономика, производительность, организации и управление.

MAMEDOV FIZULI AZIZ, TAQIYEV ADIL ARIF, ALIYEV MATLAB OKTAY

Azerbaijan Technological University

## THE CURRENT SITUATION OF TEXTILE AND LIGHT INDUSTRY IN THE REPUBLIC OF AZERBAIJAN

*This scientific work covers the modern situation of textile and light industry, broad information about the materials produced in textile and light industry. The meanwhile, there are a lot of suggestions regarding the development of these sectors. The authors analysed the growth dynamics of production in light industry in the 2010–2015 period. Modern theoretical improvements for the development of industrial production and their use in light industry were presented in the article. To solve the current problems we need a system of measures of anti-crisis management, taking into account innovative approaches to enterprise development, and financial support for the implementation of different innovations (from institutional to technological).*

*Key words:* textile, sewing, economy, productivity, organization and management.

**Введение.** Легкая промышленность – старейшая отрасль промышленного производства с большим потенциалом многоотраслевого производственного комплекса и богатыми трудовыми традициями.

Легкая промышленность включает в себя ряд отраслей: текстильную, доля которой в общем объеме производства составляет 48,2%, швейную (30,1%), кожевенную, меховую, обувную (20,9%). В свою очередь, текстильная промышленность включает 9 подотраслей – хлопчатобумажную, льняную, шерстяную, шелковую, нетканых материалов, пенько-джутовую, текстильной галантереи, трикотажную, валяльно-войлочную [1]. Легкая промышленность входит в комплекс отраслей, производящих как товары народного потребления, как и техническую продукцию.

До 2010 г. производств изделий технического назначения, обеспечивающее другие отрасли экономики страны, достигало 50%. Наивысшего объема текстильная и легкая промышленность достигали в 2005–2013 гг., когда были реализованы региональные социально-экономические программы развития, такие как первая государственная программа, вторая государственная программа и другие.

Для сравнения, доля легкой промышленности в общем объеме промышленного производства (в обрабатывающих отраслях) в развивающихся странах составляет: в Бангладеш – 42,7%, в Пакистане – 34,7%, в Индонезии – 18,2 %, в Турции – 20,2%, в Китае – 13,1%. В развитых странах значение легкой промышленности тоже достаточно велико. В Италии его доля составляет 13,3% общего объема производства обрабатывающих отраслей, в Португалии – 19,5% и ее объем уступает только машиностроению и металлообработке, в США легкая промышленность составляет 5,1% в общем объеме продукции обрабатывающих отраслей, что больше, чем цветной и черной металлургии вместе взятых [2]. Все эти предприятия находятся в 24 районах, в том числе предприятия текстильной промышленности в 19 районах, обувной – в 20 районах швейной Баку, Евлах, Геранбое, Акстафе и др. районах.

Таким образом, менее 10 предприятий легкой промышленности фактически определяют ее основной производственный потенциал.

Общие положение текстильной промышленности Азербайджана. Продукция легкой и текстильной промышленности идет на удовлетворение потребности людей в тканях: хлопчатобумажных, льняных, шерстяных, шелковых, нетканых материалах, а также швейных, трикотажных, чулочно-носочных, ковровых и меховых изделиях, обуви, головных уборах, текстильной и кожевенной галантереи. Достаточно высок удельный вес продукции производственно-технического и специального назначения.

Технологический цикл текстильной и легкой промышленности связан с использованием продукции сельского хозяйства, химической и машиностроительной отраслей, способствуя их развитию [3].

Отрасль обеспечивает также потребности населения в изделиях для хозяйствующих субъектов в специальной, рабочей одежде и обуви, средствах индивидуальной защиты. Ее устойчивая работа – одна из основ гарантии экономической безопасности страны, так как это обеспечивает наличие отечественного

воинского вещевого имущества, продукции для медицины, специальной и рабочей одежды, изделий для детей и пожилых, поддерживает функционирование целого ряда других отраслей экономики страны: химической, нефтедобывающей, целлюлозно-бумажной отраслей, транспорта, связи, экологии.

В структуре товарной продукции Азербайджанской республики доминирующее положение занимает продукция подотраслей текстильной промышленности: хлопчатобумажной, шерстяной, льняной, шелковой, трикотажный, нетканых материалов и других. На их долю приходится до 30% общей стоимости товарной продукции, а доля продукции подотраслей легкой промышленности – швейной, кожевенно-обувной и меховой – составляет лишь 20%.

Из средств СМИ экспорт Китая в 2004 г. увеличился по легкой промышленности в ЕС в 5 раз, а импорт – на 20%. Негативные последствия беспощинного и безналогового импорта сказываются не только на сегодняшних объемах производства но, что еще более важно, лишают отрасль перспективы развития. Из всего вышесказанного ясно, что основной причины спада производства стало увеличение импорта продукции. Год 2003 является первым после 2001 г., когда выпуск продукции легкой промышленности начал сокращаться (по сравнению с предыдущим годом).

Рассмотрим динамику роста производства в легкой промышленности в период с 2010 по 2015 г. (в процентах к предыдущему году), представленную на рис. 1.

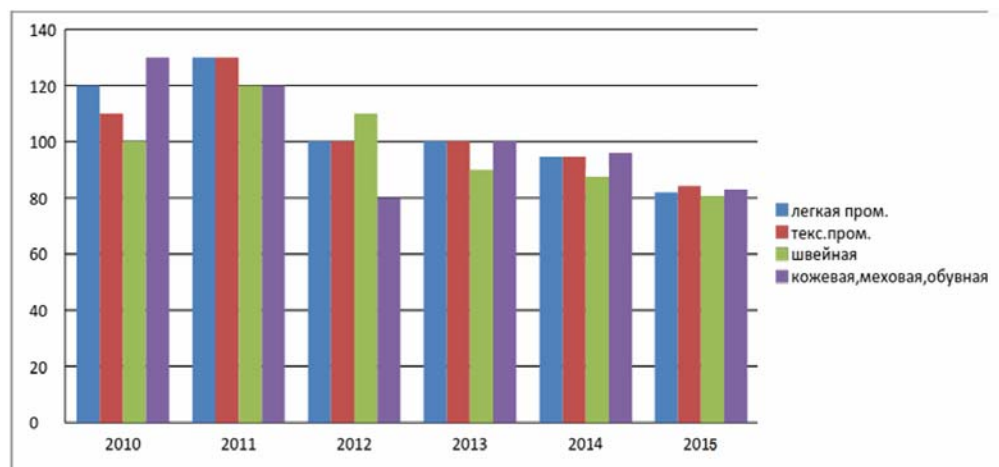


Рис. 1. Динамика производства текстильной и легкой промышленности в процентах к предыдущему году

Снижения темпов роста и объема выпуска продукции в ряде отраслей легкой промышленности происходила на фоне роста уровня жизни населения и увеличения покупательского спроса на одежду и обувь иностранного производства, объём которых вырос на внутреннем рынке. Доля убыточных предприятий превысила в 2013 году 50 %. Соответственно уменьшились отчисления в бюджет, произошло резкое сокращения рабочих мест, соответственно влияя уровня жизни населения.

За январь-апрель 2015 года объем производства продукции легкой промышленности снизился по сравнению с соответствующим периодом 2013 г. на 3,7 %, что в основном обусловлено снижением конкурентоспособности и вытеснением отечественных товаров дешевых импортом. Производство продукции швейной промышленности возросло по сравнению с уровнем января-апреля 2015 г. на 1,4 %.

Увеличение производства в кожевенно-обувной промышленности составило 1,0%. Несмотря на ограничения экспорта кожевенного сырья выпуск обуви сократился на 3,6% по сравнению с январем-апрелем 2015 г., что во многом обусловлено ростом объемов нелегальной продукции, поступающей на рынок.

Однако повышение качества и дифференциация ассортимента позволили повысить конкурентоспособность отрасли. К сожалению, качество роста обеспечивалось предприятиями, которые, не имея достаточных оборотных средств, перешли на давальческое сырье. Толлинг, под которым в легкой промышленности подразумевается производство изделий из сырья не азербайджанского происхождения с последующим их экспортом, вот что дало возможность выжить отечественной швейной промышленности в году засилья дешевого китайско-турецкого импорта.

Современные теоретические разработки по развитию промышленного производства в их использование в легкой промышленности. Снижение темпов производства во многом связано с избыточным повышением рынка аналогичной импортной продукцией и сокращением объемов переработки по толлингу. В первое время после кризиса работа по толлинговым схемам приносила «давальцам» хорошую прибыль, но в результате последующего укрепления курса маната эти схемы становились менее выгодными. Из предприятий выжималось все возможное, и они оставались при своих проблемах: изношенное оборудование, низкие зарплаты и долги. Именно толлинг позволил наиболее прогрессивно оснащенным предприятиям «выжить» в годы общего резкого производства при ставках на кредиты около 24%, а также

способствовал освоению новых технологий, повышению профессионализма кадров, выпуску продукции с товарными знаками «Берхаус», «Шпальман», «Саламандер» и др.

Несмотря на улучшение качества изделий, в том числе за счет дизайна и внешнего вида, характерное для последнего времени, резко снизилась конкурентоспособность отечественной продукции. Прежде всего это произошло из-за возросшей стоимости изделий конкурентов по цене затрат, что всегда являлось проблемой для экономики Азербайджана, еще большую актуальность имеет в крупных городах, например в Баку и Гяндже. Поэтому анализ себестоимости является весьма показательным и актуальным. За последние 10 лет произошли принципиальные изменения в структуре себестоимости изделий легкой промышленности (рис. 2–4).

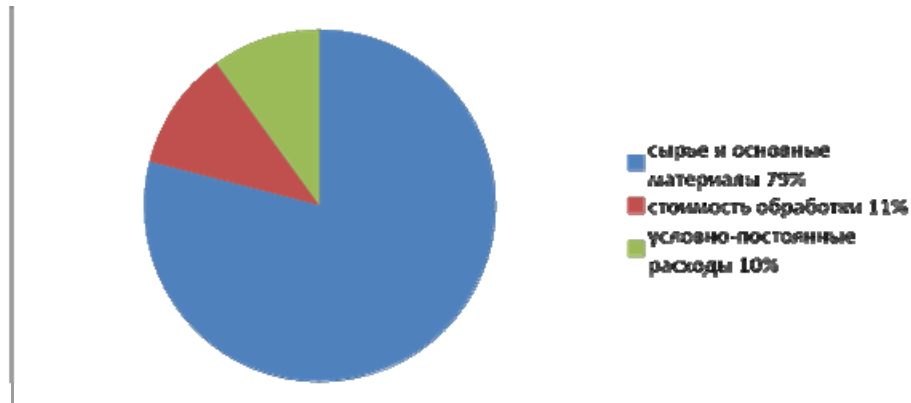


Рис. 2. Структура себестоимости текстильной продукции в 2005 г.

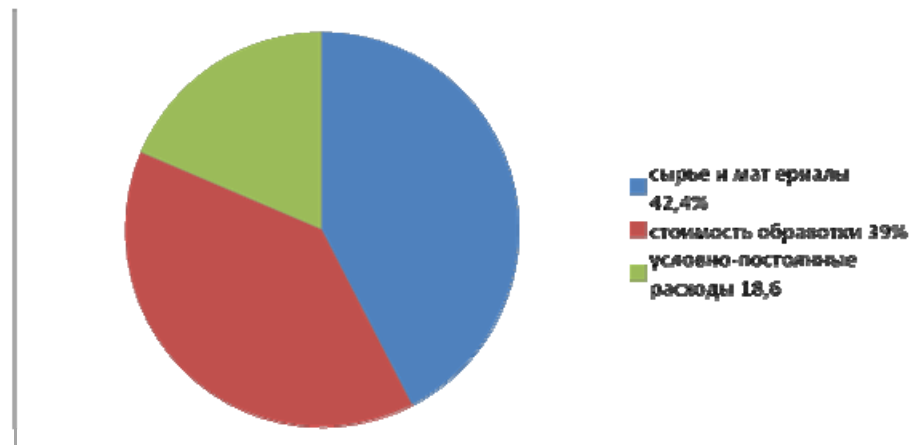


Рис. 3. Структура себестоимости текстильной продукции в 2009 г.

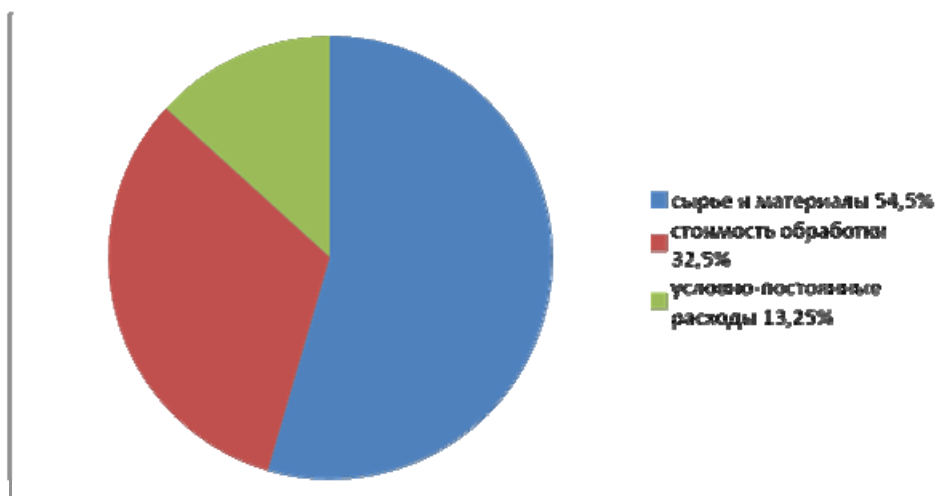


Рис. 4. Структура себестоимости текстильной продукции в 2015 г.

В связи с изменением режимов работы предприятий с двух, трех до одной смены, каждый день

приходится запускать оборудования, после которого возможны обрывы нитей и как следствие, наладка оборудования, которая занимает примерно 1 час. Следовательно, простой оборудования превышают 20%, условно-постоянные расходы в себестоимости возросли в 2 раза.

Хотя сырье покупается практически по мировым ценам, качество сырья оставляет желать лучшего. Закупка сырья осуществляется в основном за счет кредитов банков, а не за счет собственных оборотных средств. Высокая доля расчетов на основе долларов и в евро, высокие процентные ставки банков ставят многие предприятия на грань банкротства.

Руководители предприятий фактически не обращают внимания на уровень производительности труда, а их стремление сохранить трудовые коллективы при использовании производственных мощностей менее чем на 20–25% еще более усугубляет экономическое состояние отрасли. В связи с отсутствием «длинных» банковских кредитов и невозможностью получения краткосрочных кредитов под 16% годовых, объясняет во многом удручающее положение отечественных предприятий.

**Заключение.** Нет оснований считать, что эта сложившаяся неблагоприятная тенденция изменится автоматически. Для этого необходима система мер антикризисного менеджмента, учитывающего как инновационные подходы к развитию предприятия, так и финансовое обеспечение внедрения разномасштабных инноваций (от организационных до технологических). При этом необходимо учесть и то, что в период кризисного развития предприятия, отрасли оценивают финансовые ресурсы как недостаточные. Для решения возможного противоречия между целями и обеспечением достижения целей необходимо рассмотреть специфику кризисных тенденций в отрасли.

### Литература

1. Мамедова Х.Ф. Современное состояние легкой и текстильной промышленности в Азербайджанской республики / Х.Ф. Мамедова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2015. – № 7. – С. 55-59.
2. Бирюков А.А. Торговая газета : интервью президента [Электронный ресурс] / А.А. Бирюков. – Режим доступа : <http://www.roslegprom.ru/Go/ViewArticle/id=136&printer=1>.
3. Мамедов Ф.А. Современное состояние и перспективное развитие предприятия текстильной легкой промышленности в городе Гяндже / Мамедов Ф.А. – Гяндже : ГГУ, 2008. – С. 111–114.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. стаття прорецензована редколлегією

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ: СИСТЕМНЕ УЯВЛЕННЯ ПРО СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

*У статті розглянуто місце стратегічного аналізу в системі стратегічного управління підприємством. Проаналізовано визначення сутності, мети, предмету та об'єктів стратегічного аналізу. Досліджено фактори зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства.*

*Ключові слова: стратегічний аналіз, стратегічне управління, фактори зовнішнього і внутрішнього оточення.*

ZAMAZIY O.  
Khmelnitsky National University

## STRATEGIC ANALYSIS: SYSTEM NOTION ABOUT STRATEGIC MANAGEMENT

*The article considers the place of strategic analysis in the system of strategic enterprise management. The definitions of essence, purpose, subject and objects of strategic analysis are analyzed. Strategic analysis is needed to form a set of alternatives to managerial behaviour in making strategic decisions. These alternatives should ensure the company's sustainable competitive advantages and profitability in the long term, with maximum use of the enterprise's potential and effective adaptation to changes in the external environment. Strategic business areas (market segments), business sectors (business lines), strategic business units (structural units of the enterprise), individual products (goods, services), finance, investment projects; and the enterprise as a whole can be objects of strategic analysis. The factors of external and internal environment of the enterprise for development of the enterprise development strategy are investigated. The importance of the factor for the enterprise is suggested to be assessed, the limits of permissible changes in the factor should be established, the frequency of the factor monitoring should be established. This will allow to formulate the strategy of the enterprise, where the increase in the value of the assets of the enterprise, the growth of its resource potential, the increase in the share of markets, sales volumes, the size of the profit would be ensured. In the end, this would contribute to the growth of competitiveness and viability of enterprises in the current economic conditions.*

*Keywords: strategic analysis, strategic management of external and internal factors.*

**Вступ.** Розвиток ринкових відносин вимагає зміни сформованих стереотипів господарювання. Вміння бачити перспективи і приймати обґрунтовані стратегічні рішення – найбільш сучасна модифікація сучасного управління виробничим підприємством. Управління, в якому віддається пріоритет стратегії над тактикою, здійснюється за допомогою реалізації конкретних форм стратегічного управління. Стратегічний аналіз за таких умов є засобом перетворення даних, який формує інформаційне підґрунтя для вироблення довгострокової стратегії щодо забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства на ринку. Таким чином, він полягає в умінні вищого менеджменту правильно застосувати теоретичні знання в галузі методології стратегічного управління і практичний досвід, що дозволяє створити управлінський інструментарій, здатний перетворити концепцію стратегії в конкретний виробничо-господарський план.

**Актуальність дослідження.** Об'єктами стратегічного аналізу на різних його етапах є стан і зміни внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства (галузеве оточення і середовище непрямого впливу), а також минулий стан організації виробничо-господарської діяльності та стратегічні альтернативи розвитку підприємства. Основу інформаційного забезпечення стратегічного аналізу становить багаторівневе дослідження широкого кола показників і величин, що впливають на управління і результати роботи підприємства. За його допомогою відбувається обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень.

Проте залишаються відкритими у сучасних наукових розробках питання концептуально-методологічних засад стратегічного аналізу в системі управління підприємством. Тому видається доцільним дослідження взаємозв'язку між стадіями управлінського процесу і аналітичними процедурами, щоб забезпечували керівництво необхідною аналітичною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблеми трактування сутності стратегічного аналізу, його завдань, об'єктів та етапів приділена значна кількість як зарубіжних, так і вітчизняних досліджень. Проте, переважна кількість економістів визначають стратегічний аналіз як процес підготовки та оцінки інформації, що може бути використана при розробці стратегічних рішень. Зокрема, І. Ансофф поняття стратегічного аналізу ототожнює з процесом формування стратегії підприємств. Стратегічний аналіз він характеризує як окремий етап стратегічного управління [1]. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд розглядають стратегічний аналіз як підґрунтя для правильного стратегічного вибору на основі обґрунтованих альтернатив та критеріїв [2]. Серед вітчизняних дослідників трактування стратегічного аналізу відбувається через комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства [3, 4, 5]. Інші автори вважають, що стратегічний аналіз є основою при виборі конкретної стратегії з багатьох альтернатив.



Зокрема, З. Шершньова характеризує стратегічний аналіз як змістовний, проте формальний опис господарюючого суб'єкта, з метою виявлення особливостей та тенденцій його розвитку [6]. Проте здебільшого, стратегічний аналіз розглядається як аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища господарюючого суб'єкта з метою визначення напряму його розвитку. Такий підхід до трактування стратегічного аналізу ототожнює його із рядом таких економічних категорій, як стратегічне планування; контролінг за інформаційно-аналітичними даними, стратегічним прогнозуванням. Не розкритими залишаються місце і роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством, де існує дуалізм поглядів: як одного із окремих етапів управління, чи функціональної складової усіх стадій управління.

Тому метою роботи є визначення головних пріоритетів стратегічного аналізу в стратегічному управлінні підприємством.

**Викладення основного матеріалу.** Управління господарюючим суб'єктом – це система дій, що базуються на певних ідеях, принципах, уявленнях про мету функціонування підприємства. З іншого боку, управління є механізмом взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, що описує характер взаємовідносин між окремими організаційно-структурними ланками господарської одиниці із врахуванням ступеня впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства. Стратегічне управління – це розробка та реалізація системи, що комплексно підходить до встановлення цілей розвитку підприємства та наявних його можливостей (потенціалу) з метою розробки та реалізації стратегії розвитку господарської одиниці. Стратегічне управління – це управлінський процес, в основі якого лежить формування та виконання ефективних стратегій, що сприяють збалансуванню відносин всередині підприємства із врахуванням впливу ряду чинників, зокрема, таких як галузевої приналежності; розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характерних рис виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня управління тощо.

В економічній літературі виділяється значна кількість окремих етапів стратегічного управління. Одні науковці підходять до даного питання більш детально, інші – узагальнено. Проте ключовими, обов'язковим у формуванні стратегії розвитку підприємства є не лише визначення місії (сфери діяльності) та формування цілей розвитку, але й аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, який є основою при розробці стратегічних планів, проєктів та програм.

Таким чином, стратегічний аналіз відіграє важливу роль у процесі стратегічного управління підприємством і є початковим етапом при стратегічному виборі і реалізації стратегії. Стратегічний аналіз як складова частина процесу управління, на основі дослідження зовнішнього і внутрішнього середовищ господарюючої одиниці, оцінки наявних ресурсів та можливостей забезпечує формування місії та стратегічних цілей підприємства, сприяє виробленню стратегічних ініціатив, які є основою стратегічного вибору для вищого менеджменту підприємства.

У загальному, стратегічний аналіз може бути розділений на два основних етапи: 1) порівняння обраних фірмою орієнтирів і реальних можливостей, що формуються під впливом оточуючого середовища, та аналіз і оцінка розриву між ними; 2) аналіз можливих варіантів перспектив розвитку підприємства, визначення стратегічних альтернатив.

Після визначення пріоритетності напрямків розвитку, підприємство приступає до завершального етапу розробки стратегії – вибору певного її варіанту і підготовці стратегічного плану. Стратегічний бізнес-план базується на дослідженні виробничо-господарської діяльності підприємства та ринку. Такими даними забезпечує стратегічний аналіз. Його значення в системі управління підприємством визначається не лише його перевагами, серед яких, в першу чергу, створення інформаційної бази для прийняття стратегічних рішень. Але й, завдяки стратегічному аналізу з'являється можливість зниження негативного впливу оточуючого середовища та зростає швидкість реакції на його зміни.

Як відомо, стратегічний аналіз проводиться за допомогою таких основних сучасних методів: від простого SWOT-аналізу, PEST аналізу, матриці BCG і McKinsey до готового плану проведення повного управлінського аналізу підприємства. Застосовуючи ці методи стратегічного аналізу, можливо вирішити практично будь-яку бізнес-проблему підприємства: оцінити конкурентоспроможність підприємства за допомогою аналізу сильних і слабких сторін, визначити додаткові джерела зростання на кілька років вперед, сформулювати розуміння про ключові тенденції ринку, прийняти рішення щодо розвитку ключових товарних груп в портфелі фірми або вибрати найкращу цільову аудиторію для рекламної кампанії. Схематично сутність стратегічного аналізу можна зобразити так, як надано на рис. 1.

Як видно із рис. 1, стратегічний аналіз, використовуючи вище згадані методи, передбачає дослідження загального зовнішнього і внутрішнього оточення. Зокрема зовнішнє оточення підприємства аналізується через економічний, політичний стан країни; через рівень досконалості інституційного (правого поля) та як культурного розвитку соціуму країни, так і ступеня використання досягнень НТП.

Вплив науково-технічного прогресу розкривається через аналіз сукупності факторів, що відображають передові тенденції розвитку науки і техніки в країні і в світі, державну політику по відношенню до наукоємних галузей. До факторів впливу НТП можна віднести державні пріоритети розвитку науки, техніки і технології; державні інноваційні програми, проєкти; світовий рівень досліджень і розробок в певній галузі знань; технологічний уклад; поява нових продуктів і послуг; вихід на ринок нових

підходів до виробництва продуктів і послуг; поява нових процесів виробництва продуктів або послуг, а також нових технологій; розробка і використання нового обладнання (пристроїв, пристосувань, механізмів) та ін.; створення і використання в світовому масштабі нових сировини, матеріалів, комплектуючих виробів; зростання кваліфікації персоналу.



Рис. 1. Концептуальна схема стратегічного аналізу

Економічний стан країни при проведенні стратегічного аналізу включає дослідження впливу внутрішньої і зовнішньої економічної політики країни на стан підприємства, а також факторів, що характеризують розвиток економіки певної держави в цілому. До них відносяться ставка рефінансування центрального банку; рівень валового національного (внутрішнього) продукту; рівень національного доходу; ставки податків; мито; дефіцит державного бюджету; курс національної валюти; витрати бюджету на підтримку певних галузей; рівень інфляції; рівень безробіття тощо.

Політика країни (аналіз політичної сфери країни) відображає основні тенденції в поведінці уряду, трансформації поглядів правлячих партій. Аналізу підлягають такі фактори, як характеристика уряду, який перебуває при владі; позиція уряду стосовно до різних галузей; лобістські зусилля різних парламентських груп (галузевих асоціацій і союзів); терміни проведення виборів; позиції політичних партій на виборах.

Стратегічний аналіз правової сфери країни і її вплив на господарюючого суб'єкта передбачає аналіз змін законодавства, що відбуваються як на території країни, так і в міжнародній сфері, права, відповідальність, обов'язки підприємств, правила ділових взаємовідносин, взаємодії підприємств з суспільством, обмеження на види діяльності.

Аналіз соціально-культурного загального зовнішнього оточення підприємства передбачає дослідження факторів, що характеризують населення країни, його традиції, сприйняття продукції і ін. Серед них виділяють: загальнокультурний рівень населення; освітній рівень населення; звичаї, цінності; стиль життя; рівень життя; вікова структура населення; географічна концентрація населення; мобільність населення; домінуюча релігія; старіння населення; рівень середньої заробітної плати.

Стратегічний внутрішнього оточення підприємства (внутрішнє коло рис. 1), зокрема галузі, передбачає дослідження сукупності показників, що характеризують галузь і свідчать про її привабливість для нових і вже існуючих на ринку підприємств. Серед таких показників можна виділити: розмір, темп росту, рентабельність, структура спеціалізації, концентрація продажів, стадії життєвого циклу галузі.

Дослідження конкурентного впливу передбачає вивчення сукупності факторів, сформованих в процесі об'єктивної діяльності або в результаті навмисної змови галузевих підприємств, що перешкоджають проникненню на галузевий ринок нових конкурентів. Серед них виділяють такі бар'єри для входження в галузь, як економія на масштабах виробництва; диференціація продукту і прихильність споживача до певних товарних і торгових марок; потреба в капіталі; цінові переваги, які не залежать від масштабів виробництва; доступ до каналів розподілу продукції та джерел ресурсів; урядова політика; ставлення конкурентів, що займають домінуючу позицію в галузі; наявність можливості розробки і виведення на ринок інноваційного продукту.

Аналіз економічної сили споживачів передбачає дослідження тиску на галузеві підприємства з боку споживачів шляхом їх вимоги зниження цін, або підвищення якості товарів, що поставляються. Такий тиск проявляється через незначну кількість споживачів; специфікацію, унікальність продукту; альтернативність вибору.

Економічна сила постачальників – це тиск на галузеві підприємства з боку постачальників шляхом підвищення цін або зниження якості поставлених ресурсів і послуг. Тому аналізу підлягає вплив економічної сили постачальників в інноваційних галузях: чи виконує роботи в одному циклі НДДКР постачальник і базове підприємство; чи є постачальник розробником критичного елемента конструкції інноваційного продукту, без якого неможливо доопрацювати і вивести на ринок новий виріб; чи є ресурс, необхідний для виготовлення інноваційного продукту; чи має постачальник унікальні потужності для виготовлення комплектуючих інноваційного продукту тощо.

**Висновки.** Отже, підсумовуючи вище викладене, можна зробити висновки. По-перше, основною метою стратегічного аналізу є формування множини альтернатив управлінської поведінки у прийнятті стратегічних рішень, щоб могли забезпечити стійкі конкурентні переваги господарчого суб'єкта та його прибутковість в довготерміновій перспективі з максимальним використанням потенціалу підприємства та ефективним адаптуванням до змін у зовнішньому середовищі. Окрім того, об'єкти стратегічного аналізу визначаються відповідно до завдань, які ставить перед собою вищий менеджмент підприємства. Переважна більшість економістів вважають, що об'єктами можуть виступати стратегічні зони господарювання (сегменти ринку), сектори бізнесу (напрями діяльності), стратегічні господарські підрозділи (структурні підрозділи підприємства), окремі продукти (товари, послуги), фінанси, інвестиційні проекти. Проте, досить часто об'єктом стратегічного аналізу є підприємство в цілому. По-друге, не зважаючи на те, що стратегічний аналіз здебільшого зводиться до дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства для розроблення стратегії розвитку підприємства, від його ефективності залежить ефективність господарювання і конкурентоспроможність підприємства. Для забезпечення максимального ефекту від запропонованих альтернатив розвитку підприємства пропонуємо при аналізі факторів впливу оточення на господарюючу одиницю: 1) оцінювати значимість фактора для підприємства та обирати найбільш значимі фактори; 2) встановити межі допустимих змін фактора, які визначаються впливом на показники ефективності діяльності підприємства; 3) встановити періодичність відстеження фактора (від щоденної до щорічної). Це дозволить сформулювати таку стратегію зростання підприємства, де б забезпечувалося збільшення вартості активів підприємства, зростання його ресурсного потенціалу, збільшення частки ринку, обсягів продажів, розміру отриманого прибутку, що в кінцевому випадку сприяло б зростанню конкурентоспроможності та життєздатності підприємств в сучасних умовах господарювання.

#### Література

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / Ансофф И. – СПб : Питер, 2009. – 344 с.
2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учебник для ВУЗов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ.] – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
3. Сізов В. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства / В. Сізов // Альма матер : Вісник вищої школи. – 2009. – № 9. – С. 16–21.
4. Даценко Г. Чинники зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища підприємств безпосереднього і непрямого впливу / Г. Даценко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – Т. 3. – № 6. – С. 198–202.
5. Горбань О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища поліграфічних підприємств із використанням методики PEST-аналізу / О. Горбань // Управління розвитком. – 2013. – № 18. – С. 3–7.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / Шершньова З.Є. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н.

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЦІЛЬОВОЇ МОДЕЛІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У КОРПОРАЦІЯХ

*Стаття присвячена дослідженню методичних та практичних проблем формування системи управління знаннями, висвітленню складових і етапів становлення системи управління та виявленню проблемних зон в практиці управління знаннями в корпораціях.*

*Ключові слова: знання, корпоративне знання, управління знаннями, система управління знаннями.*

BUTENKO N. Y.

Kyiv V. Hetman National Economic University

## METHODICAL APPROACHES TO FORMING TARGET MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN CORPORATION

*The article investigates methodological and practical problems of formation of knowledge management system, lighting components and stages of management systems and identify problem areas in practice knowledge management in corporations. Details describes how to identify the needs of organizations in knowledge by identifying so-called gaps. Special attention is paid to determination of the research needs in knowledge at different levels of management in corporations and therefore the formation of training programs. The formation of knowledge management system is considered as a sequence of implementation of a number of stages, each of which provides specific activities that must be carried out at different levels of government. At the same time, the formation of knowledge management in organizations associated with improving the organizational structure, organizational culture and communication policy of the organization. The whole process of formation and realization of the target model of knowledge management in business organizations represented in the form of a flowchart. As a result, distinguishes major problems both scientific and practical system to build knowledge management. Among the passive approach of knowledge, intuitive approach to the implementation of knowledge management without modifying the organizational structure and organizational culture of the company, the lack of a clearly defined system of motivation sharing knowledge, valuation of effectiveness of knowledge management. Further research and development needs and aspects such as knowledge management at different stages of the life cycle of an organization in crisis and in the context of organizational behaviour.*

*Keywords: knowledge, knowledge management, training in organization, knowledge management system*

**Вступ.** У зв'язку із розвитком інформаційних технологій, впровадженням комп'ютерних мереж, створенням баз даних, появою Інтернет та Інтранет-технологій відкриваються нові можливості управління організаціями.

Підґрунтям відокремлення управління знаннями як одного із нових напрямів стратегічного менеджменту став розвиток ресурсної теорії на початку 90-х рр. минулого століття, згідно з якою фундаментальними джерелами конкурентних переваг організації є внутрішні ресурси, спеціальні характеристики та компетенції. У дослідженнях Школи ресурсів стратегічного мислення значний акцент приділяється саме нематеріальним активам форми: знанням, ключовим компетенціям, навчанню, корпоративній культурі, іміджу організації, бренду.

П. Прахалад та Р. Хемел основою конкурентних переваг організації, що є успішною на ринку, вважають здатність реалізовувати складні стратегії на підставі «колективного навчання в організації, особливо у відношенні того, як треба координувати диверсифіковані навички та вміння, пов'язані з виробництвом, та інтегрувати велику кількість потоків технологій» [1, с.213]. Важливість нової парадигми управління – менеджменту знань – визначається також і тим, що, за оцінками фахівців, у середньому практично 80% ринкової вартості компаній забезпечують нематеріальні активи та корпоративні знання, а 95% біржової вартості високотехнологічних організацій припадає на нематеріальні активи [2, с.36–42].

Дослідження показують, що управління знаннями – це новітня теорія, що швидко розвивається на межах стику таких концепцій менеджменту, як управління розвитком організації, управління змінами, бренд-менеджмент, стратегічний менеджмент, інформаційні технології, реінжиніринг, інтелектуальний капітал. Тому проблемам формування даної концепції присвячена значна кількість наукових праць провідних зарубіжних вчених: І. Нонаки, Х. Такеучі, Т. Девенпорта, Л. Прусака, К. О'Делла, Дж. Грейсона, Дж. Пфедффера, Р. Сьютона, К. Норта, Г. Пробста, У. Буковіч, Р. Уїлльямс, Дж. Стоунхауса тощо. Окремі аспекти управління знаннями відображені у працях П. Сенге, П. Друкера, Д. Тиса, Р. Стівена. В останні роки з'явилася значна кількість публікацій за означеною тематикою у наукових виданнях України та країн СНД (А. Мартіч, О. Драчова, А. Криштафович, С. Бобришев, Є. Балашов, Н. Шпак, Т. Андрусенко та ін.). Аналіз представлених точок зору дозволяє констатувати наявність досить нечіткого понятійного апарату, різноманітність тлумачення змісту складових системи управління знаннями та механізмів формування процесу управління знаннями на підприємствах. Так, у визначенні компанії "Bain" сучасний інструмент управління «менеджмент знань» трактується як «розвиток систем і процесів для ідентифікації та

розповсюдження інтелектуальних активів компанії» [3, с.69–75]. В літературі зустрічається багато різних трактовок сутності, складових та завдань менеджменту знань.

В цілому можна говорити про наявність двох основних підходів до визначення управління знаннями: 1) підхід, який покладає в основу розвиток та використання інформаційних технологій; 2) підхід, який покладає в основу організаційні аспекти створення конкурентних переваг на базі організаційних знань.

Підсумовуючи, можна визначити, що управління знаннями — це процес спрямування зусиль працюючих в організації людей на опанування, накопичення, розвиток знань і створення на їх основі довгострокових конкурентних переваг. Виходячи з цього система управління знаннями організації складається з двох підсистем: підсистеми управління пошуку, обробки, зберігання знань, забезпечення доступу до знань і підсистеми управління обміном знань, трансформації індивідуальних знань в організаційні, нарощування потенціалу знань організації, створення міжорганізаційного поля знань. В усіх випадках управління знаннями базується на категорії знання, а з точки зору створення системи управління знаннями важливим є визначення індивідуальних та організаційних знань.

Метою цієї статті є визначення методологічних та практичних підходів до формування цільової моделі процесу управління знаннями у корпораціях як суб'єктах господарювання.

В якості гіпотези загального дослідження висувається припущення про безпосередній зв'язок ефективності діяльності корпорації з процесами управління знаннями, що у свою чергу може слугувати інструментом узгодження інтересів між різними групами стейкхолдерів.

**Основний розділ.** В сучасних умовах перспективним стає завдання побудови спеціальної підсистеми управління знаннями у корпораціях для досягнення максимальної ефективності їхньої діяльності. Однак, для того, щоб реалізувати таку діяльність, необхідно чітко усвідомлювати, що саме розуміється під «знаннями» у контексті менеджменту й з чого складаються особливості «знань» як об'єкта управління.

В організаційному контексті знання – це все, що має вартість для організації й укладено в працюючих в організації людях або виникає з виробничих процесів, систем або організаційної культури, включаючи знання й навички конкретних людей, норми й системи цінностей, бази даних, методології, програмне забезпечення, виробничий досвід (ноу-хау), ліцензії, бренди, торговельні секрети тощо.

Людське знання розподіляється на два типи: 1) знання формалізоване, яке виражено правильною літературною мовою, формулами, конкретними характеристиками, інструкціями і т. ін., завдяки чому цей тип знання може легко і без викривлення передаватися одним індивідом іншому; 2) знання неформалізоване, що важко піддається вербалізації; це особисте знання, результат індивідуального досвіду, що включає такі розмиті поняття, як особисте переконання, думки та системи цінностей. Саме ці дві форми взаємодії – між формалізованим і неформалізованим знанням і організацією та індивідом – визначають існування чотирьох основних процесів трансформації знання, сукупність яких і є створенням знання.

Для формування та забезпечення сталого розвитку корпорацій важливим є визначення пріоритетів та рівнів формування корпоративного знання. Така робота має починатися з аналізу існуючого стану в компанії і його порівняння із планованою або бажаною ситуацією (рис. 1).

Такий аналіз складається із чотирьох основних етапів: аналіз існуючих розривів; визначення причин виникнення проблем у діяльності корпорації або можливостей для поліпшення цієї діяльності; визначення пріоритетів; пошук можливих шляхів рішення проблем і можливостей росту.

Аналіз розривів у діяльності корпорації дозволяє порівняти існуючу ситуацію з бажаною в тому виді, як вона відбита в мотивації й цілях власника, корпоративної стратегії, бізнес-планах і загальних умовах розвитку бізнесу.

Аналіз розривів складається із двох частин:

- Аналіз потреб у навчанні, що включає чіткі й обґрунтовані вимоги до навчання, будь-то навчання в компанії, навчання на відкритих програмах тощо.

- Аналіз потреб у розвитку персоналу, не пов'язаних з навчанням. Це стосується комплексу дій по розвитку персоналу, включаючи розробку системи мотивації, системи матеріального стимулювання, а також питання організаційного розвитку (набір персоналу, розширення штатного розкладу й бізнес-функцій і т. ін.).

Аналізуючи розриви, треба розрізняти три ієрархічних рівні організації:

- Корпоративний рівень, що визначає політику в області людських ресурсів і комплекс навичок, необхідних компанії в цілому.

- Рівень відділу або підрозділу, що охоплює потреби й пріоритети певного відділу або підрозділу.

- Індивідуальний рівень, що стосується особистих потреб у навчанні, індивідуальних вимог і показників оцінки роботи.

Кожен рівень впливає на форму й зміст програми навчання. Індивідуальні потреби в навчанні, наприклад, можуть бути краще задоволені шляхом навчання працівників на відкритих програмах, а не за допомогою розробки спеціальної індивідуальної програми навчання. Потреби відділу або підрозділу можуть передбачати необхідність навчання працівників різних рівнів і функцій, у той час як корпоративна програма навчання може бути спрямована тільки на певний рівень працівників керування, наприклад, менеджерів напрямків.



Рис. 1. Аналіз існуючих „розривів”

Як ми вже відзначали, відправною крапкою для аналізу розривів може служити корпоративна стратегія розвитку компанії або конкретний бізнес-план на певний період часу. Період від 4 до 24 місяців можна вважати достатнім, беручи до уваги швидкість корпоративних змін і тривалість життєвого циклу продукту.

Іноколи простіше отримати уявлення про перспективи розвитку компанії шляхом аналізу таких питань, з яких згодом складається картина корпоративних функцій й інших організаційних факторів. При цьому можна використати аналіз цілей планування діяльності компанії, наприклад: інвестування в нове обладнання з метою підвищити продуктивність підприємства; експансія на регіональні ринки шляхом створення спільного підприємства з однієї з компаній-дистриб’юторів; інвестування у виробництво певної продукції.

Використовуючи ці три цілі як основні пріоритети, можна здійснити аналіз розривів, з огляду на можливі потреби компанії в навчанні й більше широкі потреби в організаційному розвитку компанії.

Аналіз розривів повинен бути спрямований на вивчення корпоративних функцій і структури з позицій оцінки потреб освітнього й не освітнього характеру. Ціллю аналізу є не лише безпосереднє удосконалення окремої функції в організації, а виявлення того, яким шляхом краще використовувати людські ресурси для поліпшення цієї функції й досягнення корпоративних стратегічних цілей.

У завершення аналізу розривів важливо визначити причини як виявлених проблем, так й існуючих можливостей.

Акцентуючи увагу на таких важливих складових управління знаннями, як процес формування інтелектуальних активів організації, можна виділити технологічну, мотиваційну та організаційну складові системи управління знаннями (рис. 2).

Технологічна підсистема включає сукупність технологічних рішень для виявлення, зберігання, передачі, структуризації, обробки, перетворення і розповсюдження знань.

Мотиваційна підсистема включає мотивацію накопичування та обміну знаннями співробітників, співтовариств організації, контрагентів зовнішнього середовища.

Організаційна підсистема містить сукупність організаційних прийомів, заходів щодо організації процесу трансформації індивідуальних знань в організаційні та створення інтелектуальних активів організації.

Важливо звернути увагу на стратегічну спрямованість менеджменту знань, оскільки його розвиток і впровадження визначають майбутнє організації, формування її організаційної культури, використання нових моделей поведінки на ринку і конкуренції. Основною ж метою системи управління знаннями є трансформація окремих частин інформації як організованого набору даних в знання, як сукупність закріплених у свідомості та мисленні фактів дійсності, що відносяться до тієї або іншої області діяльності.

Становлення системи управління знаннями охоплює ряд етапів (рис. 3).

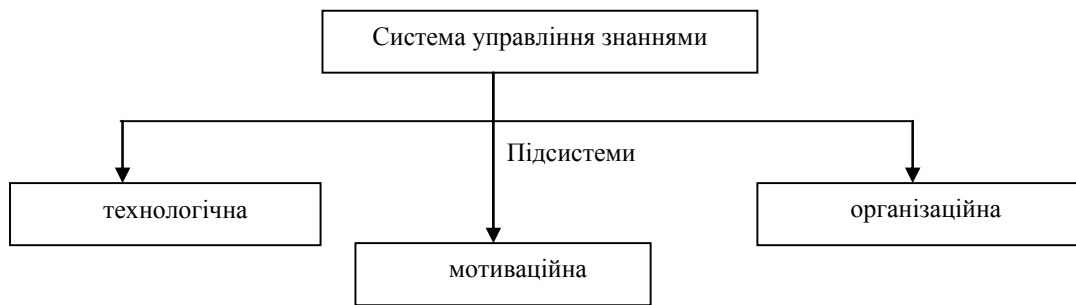


Рис. 2. Система управління знаннями в організації в контексті формування інтелектуальних активів



Рис. 3. Стадії становлення системи управління знаннями в організації

Взагалі ж знання для підприємства є економічно доцільним тільки в тому випадку, коли воно може зробити свій внесок у досягнення цілей. Носії знань здатні перетворити знання в конкретні дії, або мають уяву про те, що саме інші особи за допомогою цих знань можуть здійснити цілеспрямовані дії. З точки зору ресурсної теорії фірма розглядається як організація, що здатна навчатися, що удосконалює свої можливості із урахуванням досвіду. Така організація кодифікує знання своїх співробітників, перетворюючи «приховані» знання у «відкриті» знання організації. Чим краще здійснюється цей процес і чим краще відбувається передача знань по підрозділах, тим більші переваги підприємства, тим більші його «динамічні здібності» [4, с.17–21].

Сьогодні розбудовою систем управління знаннями займаються багато фірм, які працюють у різних сферах. Існують різні підходи щодо практичної реалізації ідеї менеджменту знань. Різноманіття варіантів побудови визначається багатьма чинниками. Дослідження показують, що найбільшу значущість мають такі з них, як: рівень нестабільності бізнес-середовища організації, тип зовнішнього середовища, стадія життєвого циклу організації, рівень управлінського потенціалу організації, специфіка бізнес-середовища та ключові фактори успіху, величина інтелектуального капіталу організації та інтелектуальних активів організації. Створення ефективної системи управління знаннями залежить також від організаційної структури, інфраструктури, комунікацій, елементів організаційної культури фірми.

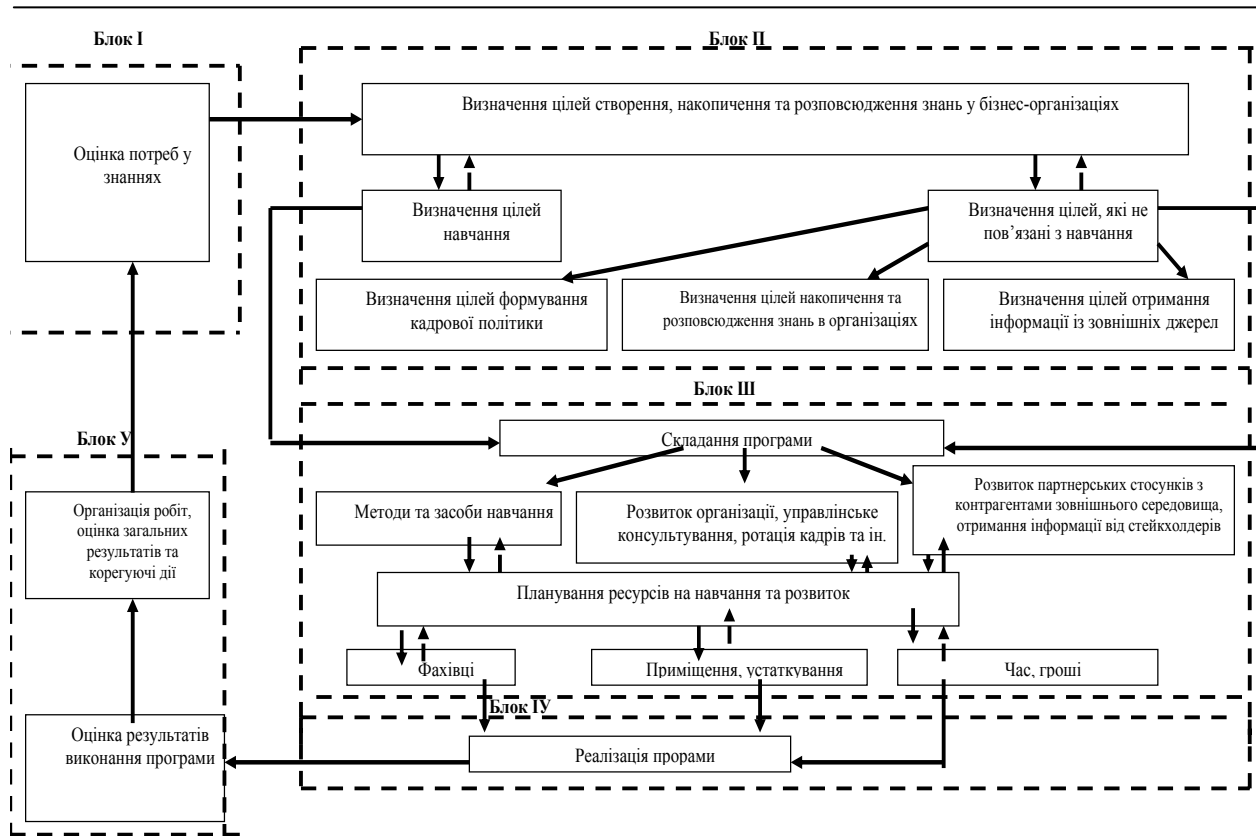


Рис. 4. Блок-схема формування та реалізації цільової моделі управління знаннями в бізнес-організаціях

Незважаючи на певні відмінності побудови системи управління знаннями у кожному конкретному випадку, є і певні спільні моменти. Насамперед, це стосується визначення, яка структурна одиниця (підрозділ, служба) буде найбільш «відповідальною» за управління знаннями. На думку Т. Девенпорта доцільним є введення в організації штатної посади – Chief Knowledge Officer (СКО), директора по знаннях. Для великих організацій є доцільним сформувати спеціальний підрозділ (програму, проект) із управління знаннями – «центр знань». Специфіка діяльності керівника та співробітників такого підрозділу вимагає щільної співпраці з директором і топ-менеджерами організації.

Для великих організацій до складу «центру знань» можуть входити менеджери знань за різними напрямками діяльності — клієнти, організаційні зміни, персонал тощо. Ці співробітники повинні активно співпрацювати із керівниками функціональних підрозділів, керівниками проектів, «власниками» бізнес-процесів. Менеджер знань має розуміти та навіть передбачати майбутні потреби організації, а до основних обов'язків можна віднести: надання відповідей на (on-line) інтерактивні питання, підтримку зв'язку із експертами; сприяння проведенню інтерактивних (on-line) дискусій, узагальнення їх результатів, розміщення резюме; постійний пошук нових матеріалів; орієнтацію членів співтовариства на інші корисні джерела інформації; постійну взаємодію зі співтовариствами.

Для невеликих організацій практична реалізація функцій менеджера знань може бути суміщена іншими робітниками організації. Але тут виникає небезпека поглинання цих функцій посадовими обов'язками робітника.

Ефективність управління знаннями є очевидною. Насамперед, це можливість створення інтелектуальної організації, конкурентні переваги якої базуються на організаційних компетенціях, які роблять їх більш тривалими та стійкими. Крім того, організація, що застосовує процеси управління знаннями, отримує можливість усвідомленого відбору бізнес-партнерів і концентрує свою увагу на роботі зі споживачами та ключовими клієнтами. Границі організації усуваються і виникають нові засоби створення вартості.

Відомо також, що приблизно половину свого робочого часу співробітники витрачають на пошук та отримання необхідної інформації. Управління знаннями забезпечує постійний доступ до необхідних знань та утворює організаційне поле знань, яке дає можливість прискорити процес прийняття рішень. В організації дуже часто виникає інформаційна перевантаженість, необхідність обробки дуже великого обсягу інформації для отримання необхідних даних. Отримання за допомогою менеджера знань тільки необхідної інформації дозволяє приймати управлінські рішення у доцільні терміни часу.

Узагальнюючи розглянуті аспекти управління знаннями, послідовність процесів формування та реалізації цільової моделі управління знаннями в організаціях можна представити у вигляді блок-схеми (рис. 4), яка в узагальненому вигляді відображає усю складність та багатогранність діяльності з



забезпечення свідомого і цілеспрямованого управління знаннями для отримання конкурентних переваг організацій.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження було визначено основні проблемні зони в теоретичному, методичному та практичному аспектах процесу управління знаннями в корпораціях, які пов'язані:

по-перше, з усвідомленням та узгодженням змістовних підходів до розуміння сутності та складових процесу управління знаннями в корпораціях; виявленням кола питань, які безпосередньо стосуються менеджменту знань; визначенням рівнів управління знаннями та виявленням складових управлінської діяльності на кожному рівні;

по-друге, з опрацюванням механізмів формування, накопичення, передачі та використання організаційного знання різного типу;

по-третє, з розробкою та опрацюванням ефективних методів управління знаннями в корпораціях; з необхідністю формування та запровадження системного підходу в управлінні знаннями в корпораціях; з інтеграцією системи управління знаннями в корпорації в загальну управлінську систему.

Підсумовуючи, слід зазначити, що процес створення знання у вигляді нової продукції, послуг чи систем – ключовий момент інноваційної діяльності. Організаційне знання створюється в ході інтерактивного процесу. Разом з тим існують певні проблеми як наукового, так і практичного характеру щодо побудови системи управління знаннями. Серед основних можна виділити пасивний підхід до накопичених знань (не використовуючи для навчання та генерації нових знань), інтуїтивний підхід до впровадження системи управління знаннями без модифікації організаційної структури та організаційної культури підприємства, відсутність чітко визначеної системи мотивації обміну знаннями, вартісну оцінку ефективності управління знаннями. Подальшого дослідження та розвитку потребують і такі аспекти проблеми, як управління знаннями на різних стадіях життєвого циклу організації, в умовах кризи та в контексті формування організаційної поведінки.

#### Література

1. Курс МВА по стратегическому менеджменту / [пер. с англ.]. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 213 с.
2. Кузнецов С. Технологии управления, основанного на знаниях / С. Кузнецов // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С. 36–42/
3. Сидал Р., Ригби Д. Какие управленческие механизмы наиболее популярны? / Р. Сидал, Д. Ригби // Эконом.стратегии. – 2002. – № 3. – С. 69–75.
4. Гаврилова Т. Копилка знаний / Т. Гаврилова, Л. Григорьева // Стратегия. – 2005. – № 1. – С. 17–21.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Лігоненко Л. О.

**ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ**

*У даній статті обґрунтовуються недоліки традиційних підходів до оцінки інвестиційних проектів. Для цього було введено градацію рівнів невизначеності, за допомогою якої ми розглядали приклади можливих сценаріїв та запропонували найкращі методики їх реалізації. Також були розглянуті приклади застосування різних методів та підходів, таких як метод Монте-Карло, Байєсовий підхід, діаграми впливу, аналіз реальних опціонів та ін. Метод аналізу ієрархій використовується для прийняття складних рішень. Таким чином, можна зробити висновок, що ефективні інвестиційні рішення грають дуже важливу роль. Це визвано, передусім, розвитком та існуванням підприємства у довгостроковій перспективі.*

*Ключові слова: оцінка, інвестиційний проект, метод, опціон.*

KUCHMENKO V., RUDZEJ I.  
Zhytomyr State Technological University

**ESTIMATION OF INVESTMENT PROJECTS**

*This article observes and substantiates the shortcomings of traditional approaches of investment projects' evaluation. The alternative methods and approaches were suggested to evaluate investment projects. There was a gradation of uncertainty levels being introduced, with the help of which we saw examples of possible scenarios and proposed the best methods of implementation. Moreover, the examples of different methods and approaches were examined. Application of Monte Carlo method is effective, but it can not be applied, while there are real options in an investment project. Bayesian approach is best used, when problems are associated with uncertainty. A diagram of the impact, the construction of which allows to get a real expected benefit, is a variation of Bayesian network. It is possible to evaluate the cost of future investment opportunities with the help of real options analysis. While evaluating the cost of real options, it is advisable to use methods, such as finite difference schemes, continuous time models based on the Black-Scholes formula, binomial models and so on. A modern method of analysis of hierarchies is used on purpose to select investment projects. Thus, we need effective investment decisions, so that the enterprise can successfully exist and be developed in the long term.*

*Keywords: evaluation, investment project, the method option.*

**Вступ**

Традиційний підхід до оцінки інвестиційних проектів, заснований на обліку дисконтування грошових потоків, піддається серйозній критиці багатьма зарубіжними і вітчизняними дослідниками. Серед недоліків традиційного підходу найчастіше називають наступні. По-перше, в основі традиційного підходу лежить припущення, що керівництво проекту може досить точно передбачити майбутній розвиток ситуації, щоб вибрати єдино вірний шлях. Однак в сучасному швидко мінливому середовищі рівень невизначеності може бути настільки великий, що застосування традиційних методів не дозволить прийняти оптимальне інвестиційне рішення.

По-друге, традиційний підхід фактично заперечує необхідність врахування можливих дій керівництва проекту після прийняття рішення про його продаж. На практиці вже після початку реалізації інвестиційного проекту у керівництва є можливість змінити початковий план, наприклад, змінити масштаб проекту, поміняти структуру входів і виходів, тимчасово призупинити реалізацію проекту або взагалі відмовитися від подальшої реалізації проекту в обмін на його залишкову вартість. Оцінити вигоду від подібних інвестиційних можливостей дозволяє аналіз реальних опціонів.

Ще один недолік традиційного підходу пов'язаний з тим, що часто розглядаються тільки прямі вигоди від ухвалення інвестиційного рішення, як правило, мають фінансовий характер, а опосередкований вплив на інші сфери діяльності організації залишається без уваги. Традиційні методи не здатні кількісно відобразити ті не фінансові вигоди, які часто супроводжують стратегічні інвестиційні рішення, наприклад, досягнення більшої виробничої гнучкості або доступ до нової технології.

Наступний недолік пов'язаний з орієнтацією традиційних методів на короткострокову перспективу. Багато інвестиційних проектів вимагають декількох років для своєї реалізації. Методи, засновані на обліку дисконтування грошових потоків, сприяють прийняттю проектів з більш коротким терміном реалізації. Це пояснюється тим що, чим більший термін життя проекту, тим менша цінність подальших грошових потоків і тим більша невизначеність, пов'язана з їх отриманням.

**Основний розділ**

Оцінка ефективності інвестиційних проектів, яка пов'язана із широким колом підходів та методів їх вирішення, висвітлюється у працях таких вчених, як В. П. Савчук, Н. М. Давиденко, І. М. Боярко, Л. Л. Гриценко, Т. В. Майорова та ін.

Отже, недоліки пов'язані з тим, що в рамках традиційного підходу не розглядаються можливі наслідки відмови від прийняття даного інвестиційного рішення. Іноді керівництво вважає, що якщо не прийняти рішення, то збережеться статус-кво. У багатьох випадках це не так – неготовність інвестувати

сьогодні може обернутися багаторазовими додатковими витратами в недалекому майбутньому, особливо якщо організація діє на ринку з високою конкуренцією.

Ціль даної статті — обґрунтування недоліків традиційних підходів до оцінки інвестиційних проєктів та наведення прикладів різних сценаріїв, з метою запропонування більш кращих методів та підходів їх реалізації. Адаже від ефективності інвестиційних рішень залежить успішний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Будь-який проєкт спрямований в майбутнє, а проєкт, який має стратегічний характер спрямований в далеке майбутнє. Проблема полягає в тому, що прийняти рішення про початок реалізації проєкту потрібно сьогодні. Майбутнє не можна передбачити зі стовідсотковою точністю, а це означає, що рішення доводиться приймати в умовах невизначеності.

Введемо наступну градацію рівнів невизначеності: висока визначеність – існування одного сценарію майбутнього; помірна визначеність – опис майбутнього за допомогою декількох дискретних сценаріїв; помірна невизначеність – наявність цілого діапазону сценаріїв майбутнього; висока невизначеність. Виникає питання, які методи найбільш підходять для оцінки інвестиційних проєктів при різних рівнях невизначеності?

При високій визначеності цілий ряд інвестиційних проєктів дозволяють визначити їх майбутні грошові потоки з високим ступенем достовірності. Керівництво проєкту може розробити один прогноз майбутнього, і цього буде достатньо для прийняття досить обґрунтованого інвестиційного рішення. Для оцінки інвестиційного проєкту на цьому рівні можна використовувати стандартну методику, засновану на аналізі дисконтованих грошових потоків, а саме методи розрахунку чистого дисконтованого доходу (NPV), внутрішньої норми прибутковості (IRR), дисконтованого терміну окупності (DPP) [3, с. 130]. Для врахування впливу різних входних змінних на кінцеві результати проєкту можна провести аналіз чутливості.

Помірна визначеність на цьому рівні описує майбутнє декількома дискретними сценаріями. Заздалегідь точно не можна сказати, який сценарій буде реалізований, але можна зробити припущення про ймовірність реалізації кожного з сценаріїв. Дуже важливо отримати інформацію для оцінки ймовірності реалізації кожного з сценаріїв. Після цього можна застосувати класичні методи прийняття рішень на основі очікуваної прибутковості і рівня ризику реалізації кожного з сценаріїв.

Найчастіше розробляють три сценарії майбутнього розвитку ситуації: оптимістичний, найбільш ймовірний і песимістичний. Аналіз сценаріїв дозволяє враховувати більше факторів, ніж аналіз чутливості, але він обмежений тим, що розглядається досить невелика кількість можливих комбінацій ключових змінних.

Метод дерева рішень також може використовуватися для обліку невизначеності на цьому рівні. Він дозволяє структурувати проблему прийняття інвестиційного рішення шляхом побудови карти всіх можливих альтернатив управлінських дій у всіх можливих станах природи у вигляді ієрархії. Це може бути корисно для аналізу складних послідовних інвестицій, коли невизначеність дозволяється в певні дискретні моменти часу [1, с.274].

Помірна невизначеність представляє майбутнє у вигляді цілого діапазону можливих сценаріїв. Діапазон майбутнього залежить від розкиду значень відомих ключових змінних. Вихід на новий географічний ринок, впровадження нової технології або поглинання інших компаній – це приклади невизначеності третього рівня.

Імітаційне моделювання методом Монте-Карло дозволяє побудувати математичну модель для оцінки ефективності інвестиційного проєкту з невизначеними значеннями ключових параметрів. Знаючи ймовірнісні розподіли параметрів проєкту, а також зв'язок між параметрами, можна отримати ймовірнісний розподіл очікуваної прибутковості проєкту.

Незважаючи на свої переваги, метод Монте-Карло не надто часто застосовують на практиці. Причини цього в наступному:

- 1) По-перше, важко виявити всі важливі взаємозв'язки змінних.
- 2) По-друге, результатом моделювання є ймовірнісний розподіл, як правило, показника NPV. Достовірність отриманого розподілу знаходиться під питанням, тому що не ясно, яка ставка дисконтування повинна бути використана при розрахунках.
- 3) По-третє, немає чіткого правила переказу отриманого ймовірнісного розподілу NPV в однозначне рішення, особливо в тих випадках, коли можливі значення NPV виявляються як позитивними, так і негативними.
- 4) По-четверте, метод Монте-Карло – це прогнозна техніка, заснована зумовленою операційною стратегієюю.

Таким чином, моделювання методом Монте-Карло не може застосовуватися в тих випадках, коли інвестиційний проєкт містить реальні опціони [4, с.188–195].

Інший метод, що дозволяє будувати і аналізувати цілий діапазон сценаріїв майбутнього, заснований на Байєсовому підході. Баєсова мережа (БМ) – це спрямований ациклічний граф, де кожна вершина є випадковою змінною. Кожна вершина характеризується набором можливих станів і таблицею відповідних умовних ймовірностей. В останні роки інтерес до Байєсових мереж значно виріс, в тому числі в області

економіки і фінансів, де проблеми, пов'язані з невизначеністю, стають все більш гострими [2, с.29–39].

Діаграми впливу (ДВ) представляють собою різновид Байесових мереж. Мета побудови діаграми впливу - це вибір такої альтернативи, яка принесе найбільший очікуваний вигравш. Подібно БМ діаграми впливу дуже корисні для відображення структури проблемної області. У загальному випадку діаграма впливу складається з вершин різної форми, що представляють різні типи змінних (детерміновані, випадкові, рішення, цілі), і стрілок, які показують напрямок впливу або напрямок передачі інформації від однієї вершини до іншої.

Метод діаграм впливу дозволяє графічно створювати і представляти якісну структуру моделі з використанням інтуїтивних діаграм; візуально уявити складну модель в вигляді ієрархії простих і зрозумілих модулів; швидко висловити і проаналізувати невизначеність шляхом використання ймовірнісних розподілів і ефективного ймовірнісного моделювання; легко створювати багаторозмірні моделі; швидко вивчати модель з точки зору якісного розуміння того, що і чому відбувається [6, с. 425].

Ще один новий підхід до врахування невизначеності при прийнятті стратегічних інвестиційних рішень – це аналіз реальних опціонів. В умовах невизначеності зростає цінність і значимість активних дій керівництва проекту вже після прийняття інвестиційного рішення. Оцінити вартість майбутніх інвестиційних можливостей, що виникають внаслідок подібних активних дій, і дозволяє аналіз реальних опціонів [5, с.155–157].

На рівні повної невизначеності можна навіть визначити діапазон майбутнього, оскільки не можна виділити всі значущі змінні, які можуть вплинути на майбутній розвиток подій. Ситуації четвертого рівня невизначеності зустрічаються досить рідко і мають тенденцію з часом переходити в ситуації з меншим рівнем невизначеності. Тим не менш, вони існують і з ними теж потрібно вміти працювати.

Ситуаційний аналіз на четвертому рівні має, головним чином, якісний характер. Хоча не можна виділити конкретні сценарії, але потрібно постаратися виділити стратегічні перспективи, визначити набір ключових змінних. Можна також виділити індикатори, за якими можна буде відслідковувати зміну змінних, і змінювати стратегію в міру надходження нової інформації. Це завдання можна вирішити, використовуючи метод аналізу ієрархій, що дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні фактори. Аналіз реальних опціонів і застосування якісних моделей теорії ігор також можуть виявитися корисними при даному рівні невизначеності.

Традиційний підхід до оцінки інвестиційних проектів заснований на припущенні, що після прийняття рішення про його реалізацію керівництво повинно строго слідувати заздалегідь виробленого плану. Однак на практиці керівництво проекту в міру дозволу невизначеності може відхилитися від початкового плану, наприклад, розширити або звужити масштаб проекту, змінити входи або виходи проекту, тимчасово призупинити і заново відновити реалізацію проекту і т. д.

Наявність подібних можливостей змінювати параметри інвестиційного проекту протягом терміну його реалізації може зробити інвестиційний проект економічно привабливішим. Тим самим застосування традиційного підходу призводить до недооцінки багатьох інвестиційних проектів, особливо проекти, що мають стратегічний характер.

Можливість робити активні дії після початку реалізації інвестиційного проекту подібна до ситуації з фінансовими опціонами. Опціон покупця дає право придбати даний актив за заздалегідь обумовленою ціною після закінчення обумовленого терміну або раніше без зобов'язання зробити це в разі не вигідної ціни активу. Опціон продавця дає право продати цей актив і після закінчення обумовленого терміну або раніше отримати обумовлену ціну. Наріжним каменем вартості опціону є асиметрія між наявністю права і відсутністю обов'язків.

Точно так же керівництво проекту може зробити певні дії в разі сприятливого дозволу в невизначеній ситуації і отримати додаткову вигоду або не вживати ніяких дій і зберегти статус-кво. За аналогією з фінансовими опціонами подібні ситуації в сфері оцінки інвестиційних проектів були названі реальними опціонами.

Опціонний підхід до оцінки і відбору інвестиційних проектів дозволяє кількісно визначити додатковий вигравш, внаслідок активних дій керівництва проекту. Деякі реальні опціони (обмеження масштабу проекту, відмова від проекту в обмін на його залишкову вартість) з'являються природним шляхом, інші можуть бути здійснені за рахунок додаткових витрат (наприклад, збільшення масштабу проекту, перемикання між альтернативними входами і виходами).

Оцінка інвестиційних проектів з урахуванням вартості реальних опціонів проводиться на основі методу розрахунку стратегічного чистого дисконтованого доходу (NPV).

В даний час для оцінки вартості реальних опціонів найчастіше використовують методи і моделі оцінки вартості фінансових опціонів: моделі безперервного часу на основі формули Блека-Шоулза; схеми скінченних різниць; біноміальні моделі і інші моделі решіток

Через свою складність методика, заснована на моделях оцінки вартості фінансових опціонів, до сих пір рідко застосовується на практиці. Альтернативною складним моделям оцінки фінансових опціонів можуть бути простіші для розуміння і використання методи дерева рішень і діаграм впливу

Як правило, завдання багатокритеріального відбору виникає в двох випадках: вибір одного

найкращого проекту серед декількох альтернативних варіантів; відбір декількох незалежних проектів в разі обмеженості фінансових ресурсів.

У спеціальній літературі згадуються кілька методів, які дозволяють проводити багатокритерійний відбір інвестиційних проектів: метод вибору по Парето, метод вибору по Борда, лінійне програмування

Метод вибору по Парето дає надмірну кількість рішень; ранжування по Борда призводить до серйозних помилок, оскільки передбачає проведення арифметичних операцій з числами порядкової шкали; метод лінійного програмування застосовують для формування інвестиційного портфеля в умовах обмеженості фінансових ресурсів, але при цьому практично не враховують якісні фактори.

Серед сучасних методів прийняття багатокритеріальних рішень найбільш підходящим для цілей відбору інвестиційних проектів є метод аналізу ієрархій (МАІ), запропонований Томасом Сааті в кінці 70-х років ХХ століття. МАІ дозволяє використовувати об'єктивні дані, а також досвід і інтуїцію експертів для прийняття складних рішень; враховувати одночасно кількісні і якісні фактори; виводити відповідні пріоритети оцінюваних альтернатив або критеріїв, що відносяться до шкали відносин [7, с.125–133].

#### Висновки

Ухвалення ефективних інвестиційних рішень – це запорука успішного існування і розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі. Традиційний підхід до оцінки інвестиційних проектів може застосовуватися в тих ситуаціях, коли рівень невизначеності досить низький. В інших ситуаціях, а вони зустрічаються все частіше і частіше, необхідно застосовувати нові підходи: облік реальних опціонів; підхід Байєса; методи багатокритеріального відбору інвестиційних проектів.

В даний час найбільш використовуваними методами та моделями для оцінки вартості реальних опціонів є моделі безперервного часу на основі формули Блека-Шоулза, схеми скінченних різниць, біноміальні моделі та інші моделі решіток. Сучасним методом прийняття багатокритеріальних рішень є метод аналізу ієрархій (МАІ), що дозволяє використовувати об'єктивні дані, а також досвід і інтуїцію експертів для прийняття складних рішень; враховувати одночасно кількісні і якісні фактори; виводити відповідні пріоритети оцінюваних альтернатив або критеріїв, що відносяться до шкали відносин.

Отже, ухвалення ефективних інвестиційних рішень – це запорука успішного існування і розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі.

#### Література

1. Балджи М.Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навчальний посібник / М.Д. Балджи, В.А. Карпов, А.І. Ковалев, О.О. Костуосов – Одеса : ОНЕУ, 2013. – 670 с.
2. Бідюк П.І. Основні етапи побудови і приклади застосування мереж Байєса / П.І. Бідюк, Н.В. Кузнецова // Систем. дослідж. та інформ. технології. — 2007. — № 4.— С. 26–39.
3. Боярко І.М. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. / І.М. Боярко, Л.Л. Гриценко. – К. : Центр учбової літератури, 2011. — 400 с.
4. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу : навч. посібник / Г.І. Купалова. – К. : Знання, 2008. — 639 с.
5. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів : навч. посіб. / І.А. Маркіна, О.М. Таран-Лала, М.В. Гунченко. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 304 с.
6. Ситник В.Ф. Системи підтримки прийняття рішень : навч. посіб. / Ситник В.Ф. – К. : КНЕУ, 2004. — 614 с.
7. Сорока К.О. Основи теорії систем та системного аналізу / К.О. Сорока. – Х. : Тимченко, 2005. – 288 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Тарасюк Г. М.

## ЯКІСТЬ ЯК НЕОБХІДНА ПЕРЕДУМОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ ПТАХОПРОДУКТОВОГО ПІДКОМПЛЕКСУ

*Стаття присвячена дослідженню якості як основи конкурентоспроможного розвитку птахопродуктового підкомплексу АПК України і визначення умов для її підвищення. В статті обґрунтована необхідність підвищення якості продукції птахівництва до світових та європейських стандартів, що є необхідною умовою розширення внутрішнього ринку та експорту.*

*Ключові слова: якість, стандарти, конкурентоспроможність, розвиток, птахопродуктовий підкомплекс.*

SALKOVA I. U.

Vinnytsia National Agrarian University

## QUALITY AS A COMPONENT OF COMPETITIVE DEVELOPMENT OF POULTRY PRODUCE SUBCOMPLEX

*The purpose of the article study quality, competitiveness of poultry produce subcomplex of Ukraine. The article is devoted to the study of quality as the basis for the competitive development of poultry produce subcomplex of Ukraine and the conditions for its increase. In the article the necessity of improving the quality of poultry products to European and world standards, which is a necessary condition for export expansion. The state livestock farms in Ukraine, structure and dynamics of production of meat. Based on the analysis of external and internal impacts set point increase in poultry meat and eggs. The factors and points of growth of poultry meat and eggs. When covering the level of profitability in the main industries poultry subcomplex. The level of consumption of poultry production and consumption rates. Tendencies of export-import activity poultry subcomplex. Conducting research on the state grocery subcomplex of agroindustrial complex of Ukraine and the obstacles to its development. Revealed that poultry subcomplex is promising and open to innovation and its development should take place taking into account the environmental, economic and social priorities. Recommendations on innovation and integration grocery subcomplex of agroindustrial complex of Ukraine. Recommendations on innovative development poultry produce subcomplex because of forage production with utilization of secondary raw materials and use cheap protein plant components.*

*Keywords: quality, standards, competitiveness, development, poultry subcomplex.*

**Постановка проблеми.** Проблема забезпечення якості сільськогосподарської продукції відображена у працях багатьох провідних вчених, що вважають її головним чинником стабільного розвитку виробництва та експорту продукції АПК України враховуючи динамічні процеси, які відбуваються на світовому ринку. В умовах, коли економіка України, функціонує відповідно до норм і правил СОТ, статусом пріоритетного розвитку виробництва, активізації експорту є стрімке нарощування виробництва якісної конкурентоспроможної продукції, що сприятиме подальшому розширенню зовнішніх та внутрішнього ринків, зміцненню продовольчої безпеки країни.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема якості продукції АПК висвітлена в працях таких вчених-економістів, як Буряк Р.В., Галушко В.П., Гудзинський О.Д., Єрмаков О.Ю., Кирилов Ю.Є., Салькова І.Ю., Ставська Ю.В., Чорний Г.М. та ін. Враховуючи світові тенденції та досвід, дана проблематика вимагає пошуку і обґрунтування нового напрямку основоположних чинників конкурентоспроможного розвитку птахопродуктового підкомплексу, основою для якого є якість продукції.

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, дані офіційних сайтів підприємств-виробників птахопродуктової продукції, статистичні дані. Під час проведенні дослідження використано методи структурно-логічного аналізу, порівняння та узагальнення, монографічний метод.

**Формулювання цілі статті.** Мета дослідження полягає у дослідженні якості, як складової конкурентоспроможного розвитку птахопродуктового підкомплексу АПК України і визначення умов для її підвищення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У наших дослідженнях поняття “розвиток” розглядається, як незворотно направлені зміни у системі, що відбувається, як процес переходу з одного стану в інший, більш досконалий. Поняттям “економічний розвиток” охоплюються всі способи появи чогось нового, тобто основною складовою цього процесу є нововведення [3, с. 84]. В свою чергу, під конкурентоспроможним розвитком аграрного сектору економіки слід розуміти такий модернізаційний стан, за якого забезпечується економічна, соціальна та екологічна гармонізація розвитку господарських систем у збалансованому структурному співвідношенні, що створює базис для активного розвитку соціально-орієнтованої системи відносин у всіх сферах господарювання країни. При цьому класичні чинники, такі як кількість трудових ресурсів, наявність значної кількості мінерально-сировинних ресурсів, широка доступність факторів виробництва поступово втрачають своє провідне значення, як екстенсивні [1, с. 356]. Враховуючи досвід країн в яких сільське господарство розвивалось стрімкими темпами (США, Франція,

Німеччина) та має високі показники продуктивності, якості продукції, вітчизняним сільськогосподарським виробникам, зокрема і птахівничим підприємствам, потрібно першочергово приділити свою увагу запровадженню інновацій та передових технологій у виробництво.

Птахопродуктовий підкомплекс є частиною тваринницько-продуктового комплексу України та включає в себе взаємопов'язані інститути та механізми, що взаємодіють та направлені на створення умов, що здатні забезпечити розширення виробництва та конкурентоспроможність підкомплексу загалом, а також господарюючих суб'єктів, що до нього входять. Основою птахопродуктового підкомплексу є птахівництво, що забезпечує добробут країни загалом та населення, шляхом постачання харчових продуктів [4, с. 36]. Перспективи конкурентоспроможного розвитку птахопродуктового підкомплексу у значній мірі визначаються прийнятою стратегією розвитку всього агропромислового комплексу. Однак враховуючи тенденції сьогодення, досягти конкурентоспроможного розвитку підприємствам птахопродуктового підкомплексу можливо лише шляхом введення інновацій та підвищення якості продукції. Наявність чіткої стратегії підвищення якості означає чітку постановку цілей, що дозволить виробникам підкомплексу окреслити перспективи розвитку.

Як відомо, конкурентоспроможність продукції визначають дві складові – ціна і якість. Проведення моніторингу цін продукції птахопродуктового підкомплексу вказує на високий рівень цінової конкурентоспроможності. А вивчення кон'юнктури ринку свідчить про високий попит на продукцію птахівництва, як всередині країни, так і за її межами. Підвищенню рівня конкурентоспроможності сприяв стрімкий ріст розширення виробництва. Якщо на початку 2000-х років в усіх категоріях господарств налічувалося лише 123,7 млн голів птиці, то вже в 2015 р. її чисельність зросла майже на 73,5 %. Виробництво більшої частки продукції відбувається промисловим шляхом (65 % яєць), що забезпечує її високу технологічність та якість [6].

Український виробник птахівничої галузі завойовує свої позиції на ринку за рахунок переваг якості порівняно з імпортною аналогічною продукцією, а саме: застосовує корми з меншою кількістю штучних добавок при відгодівлі, а також використовує переваги зберігання продукції з урахуванням короткого шляху «від птахофабрики до столу». Про задоволення якістю продукту на внутрішньому ринку говорить високий попит населення та рівень споживання продукції 23,4 кг на людину, що вище ніж у країнах ЄС. Також, про якість свідчить високий рівень експортної діяльності (10 місце в світі). Україна виробляє 1 мільйон 200 тисяч тонн курячого м'яса на рік [6].

Наймогутнішою зброєю українських виробників курятини, як і фермерів Європейського Союзу (ЄС) у зіткненні з новими комерційними викликами має стати якість. Враховуючи високий рівень безпеки продовольчого ланцюга, що забезпечується законодавством, ЄС має перевагу за якістю, в яку фермери і виробники зробили капіталовкладення в більш глобальному масштабі. Найістотніші питання в ЄС стосуються гігієни і безпеки продуктів харчування, харчової і поживної цінності та соціальних вимог. Споживачі у багатьох частинах світу потребують смачних, традиційних і справжніх продуктів харчування, а також застосування високих стандартів утримання птиці [7].

Фактори, які впливають на якість і безпеку продукції птахівництва можна поділити на такі групи: фактори тваринного походження (мікотоксини); ГМО тваринного походження; фактори хімічного походження (токсичні елементи; пестициди; радіонукліди; азотовмісні сполуки; гормональні препарати; залишки кількості лікарських речовин та наноконпонентів).

Забезпечення якості продукції птахопродуктового підкомплексу має здійснюватися комплексно, оскільки на неї впливають ряд чинників економічного, екологічного, соціального характеру тощо (рис. 1). На державному рівні з метою забезпечення якості продукції птахівництва мають бути здійснені наступні кроки: державні органи мають здійснювати нагляд за якістю продукції на всіх етапах виробничого процесу – від виробника сировини до реалізації кінцевої продукції безпосередньому споживачу; національні стандарти та сертифікати якості повинні бути узгоджені та приведені у відповідність до світових; системи управління якістю на підприємствах мають відповідати міжнародному рівню (вимогам Європейського фонду управління якістю та інше); має бути збільшена кількість сертифікованих лабораторій, функціями яких було б визначення відповідності якості продукції міжнародним стандартам якості [7, с.78].

Вітчизняними підприємствами, продукція яких відповідає світовим та європейським стандартам якості є Миронівська птахофабрика, Миронівський м'ясопереробний завод Легко, Агромарс і Птахофабрика Снятинська Нова. На даних підприємствах діє інтегрована система управління якістю та безпечністю, яка сертифікована на відповідність вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2008 та схеми сертифікації фітосанітарного контролю.

Особливу увагу хочеться приділити МХП, що виробляє 60 % курятини в Україні. В МХП запроваджено ефективну систему управління якістю та безпечністю продукції (табл. 1), що дозволяє контролювати виробничий процес на всіх його етапах: від вирощування зернових, виробництва комбікормів та інкубаційного яйця до вирощування поголів'я та переробки. Також на підприємствах холдингу контролюється доставка фінальної продукції та регулярно перевіряються торговельні точки на відповідність санітарно-гігієнічним нормам.

Протягом останніх семи років компанія запроваджує і підтримує інтегровану систему управління якістю та безпечністю харчових продуктів згідно з найактуальнішими світовими стандартами. Більшість

підприємств МХП, які випускають харчову продукцію, пройшли сертифікацію у міжнародному органі з сертифікації SGS на відповідність міжнародним стандартам управління якістю та безпечністю продукції. На полях холдингу вирощуються кукурудза, сояшник, пшениця та рапс, що використовуються у виробництві комбікормів високої якості. Міжнародна сертифікація забезпечує випуск безпечної та якісної продукції та сприяє глобальному маркетингу.



Рис. 1. Групи чинників, що забезпечують якість продукції птахівництва (Джерело: побудовано автором з використанням [7])

Таблиця 1

**Системи управління якістю та безпечністю продукції на підприємствах ПАТ «Миронівський хлібопродукт»**

Підприємство	Стандарти
<b>Птахівництво</b>	
ПрАТ «Миронівська птахофабрика»	ISO 9001:2008 + FSSC 22000:2013
ПрАТ «Дружба народів Нова»	ISO 9001:2008 + FSSC 22000:2013
ПрАТ «Оріль-Лідер»	ДСТУ ISO 9001:2009 + ДСТУ ISO 22000:2007
Філія «Переробний комплекс» ТОВ «Вінницька птахофабрика»	ISO 9001:2008 + FSSC 22000:2013
ТОВ «Птахофабрика Снятинська Нова»	ISO 9001:2008 + FSSC 22000:2013
<b>М'ясопереробка та напівфабрикати</b>	
Філія «М'ясокомбінат - СТОВ «Дружба народів»	ISO 9001:2008 + FSSC 22000:2013
Миронівський м'ясопереробний завод «Легко»	ISO 9001:2008 + FSSC 22000:2013
ПрАТ «Український бекон»	ISO 9001:2008 + FSSC 22000:2013
<b>Виробництво комбікормів</b>	
ПАТ «Миронівський завод з виготовлення круп і комбікормів»	ISO 9001:2008 + ISO 22000:2005
ТОВ «Катеринопільський елеватор»	ISO 9001:2008 + ISO 22000:2005
ТОВ "Вінницька птахофабрика« Філія "Внутрішньогосподарський комплекс з виробництва кормів"	ISO 9001:2008 + ISO 22000:2005

жерело: побудовано автором згідно даних офіційного сайту МХП [2]. Дослідження доводять, що питання впровадження систем управління якістю та безпечністю продукції потрібно вирішувати комплексно. Зокрема, розвивати систему менеджменту якості продукції (TQM – Total Quality Management). Такий підхід спрямований на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживача і вигоди для співробітників і суспільства.

Аналіз функціонування існуючих систем державного нагляду в Україні та досвід зарубіжних країн виявив, що суттєве значення має забезпечення ефективного ринкового нагляду, спрямованого на гарантування високого рівня охорони здоров'я споживачів та безпеки продукції при розміщенні її на ринку



та споживанні. Ринковий нагляд є важливим інструментом забезпечення виконання директив «нового підходу». Саме ринок здійснює ефективний нагляд за якістю продукції та її конкурентоспроможністю.

**Висновки.** Дослідження доводять, що сучасні українські стандарти щодо показників якості продукції АПК мають багато розбіжностей зі стандартами світового ринку та потребують кардинального доопрацювання згідно вимог ЄС. Визнання Європою безпеки і якості української продукції є одним з головних критеріїв для її просування на інші ринки, насамперед Близького і Далекого Сходу.

На вітчизняних підприємствах птахопродуктового підкомплексу необхідним є запровадження менеджменту якості, метою якого має бути запровадження організаційно-економічних, біологічних, санітарно-гігієнічних, техніко-технологічних та соціально-економічних засобів покращення якості. Зокрема, враховуючи значний вплив на якість продукції птахівництва комбікормів і кормосумішей, менеджмент якості першочергово має запровадити інноваційні підходи в кормовиробництві: селекційно-племінні технології, нарощування вітчизняного виробництва використання повнораціонних кормів, технологія переривчастого освітлення, безвідходна технологія переробки продукції та біоконверсія відходів виробництва тощо.

Отже, птахопродуктовий комплекс вітчизняної економіки володіє достатнім ресурсним потенціалом, який, при раціональному його використанні та інноваційному, здатний не лише повністю забезпечити внутрішні продовольчі потреби у якісній продукції, але й перетворити Україну на потужного світового гравця на ринку продукції птахівництва.

### Література

1. Кирилов Ю. Є. Концептуальні засади конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору економіки України в умовах глобалізації : монографія / Ю.Є. Кирилов. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. – 420 с.
2. Офіційний сайт МХП [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mhp.com.ua/ru/home>
3. Salkova I. The genesis of the notion “economic development” in the context of the logic of cognition / I. Salkova, A. Kolisnyk, M. Homeniuk // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2016. – № 4. – С. 77-86.
4. Салькова І.Ю. Пріоритетні напрямки розвитку птахопродуктового підкомплексу АПК України / І. Ю. Салькова // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2015. – № 4. – С. 35-42.
5. Салькова І.Ю. Інноваційне кормовиробництво – основа розвитку птахопродуктового підкомплексу / І. Ю. Салькова // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2016. – № 7. – С. 105-113.
6. Офіційний сайт “Союз птахівників України” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.poultryukraine.com>
7. Ціхановська В.М. Управління якістю продукції птаховиробничих підприємств в умовах глобалізації : монографія / В. М. Ціхановська, Ю. В. Ставська. – Вінниця : ВНАУ, 2013. – 220 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Прямухіна Н. В.

ХМУРОВА В. В.

Київський національний торгово-економічний університет

ГРАЩЕНКО І. С.

Національний авіаційний університет

## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН

*В статті представлено основні види змін та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства. Запропоновано математичну інтерпретацію впливу змін на конкурентоспроможність. Узагальнено вимоги до впровадження цього підходу на сучасному підприємстві.*

*Ключові слова: зміни, конкурентоспроможність, впровадження змін.*

KHMUROVA V.

Kyiv National University of Trade and Economics

HRASHCHENKO I.

National Aviation University

## COMPETITIVENESS AS A RESULT OF IMPLEMENTATION OF CHANGES

*The article presents the main types of changes and their impact on competitiveness. A variety of approaches to detecting changes put forward some discussion about the impact on their competitiveness. It theological concepts analysis revealed a relationship between these categories. Details of possible changes in the internal environment allowed us to determine the factors that affect the competitiveness of enterprises. The features of the modern environment. The necessity of assessing the competitiveness of the enterprise using the integrated parameter and determines its limits. The mathematical interpretation of the effects of changes in competitiveness. Determination of competitiveness allows you to track what changes will affect this figure. Overview requirements for the implementation of this approach on the modern enterprise. The mathematical interpretation of the effects of changes in competitiveness.*

*Key words: change, competitiveness, implementation of changes.*

### Вступ

В умовах нестійкої економіки та нестабільності зовнішнього середовища залишаються актуальними питання конкурентоспроможності підприємств будь-якої галузі. Для підтримки достатнього рівня та збільшення конкурентоспроможності підприємствам необхідні зміни. Зміни в підприємстві можуть бути впроваджені в цілому або в окремому напрямі. Питання впливу змін на конкурентоспроможність підприємства залишається недостатньо вивченим.

**Аналіз останніх джерел.** Управління змінами досліджували І. Ансофф, Р. Джейкобс, А. Томпсон, А. Стрикленд, С. Ашмарина, Д. Воронков, О. Гусева, В. Немцов, Л. Довгань, З. Шершньова [1–6]. Дослідження проблеми конкурентоспроможності підприємства мають широкий діапазон. Теоретичним надбанням є наукові праці вчених-економістів: А. Сміта, А. Курно, Д. Рікардо та інших. В Україні вивчення проблеми конкурентоспроможності також актуальне, йому приділяють увагу такі вчені-економісти як Т. Тарнавська, З. Шершньова та інші [8–11]. Разом із тим, у вітчизняній практиці не існує єдиного підходу до окреслення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств.

**Постановка завдання.** Визначити вплив змін на рівень конкурентоспроможності підприємств.

### Виклад основного матеріалу

Для кожного підприємства впровадження змін є необхідним засобом існування на ринку. Деякі керівники підприємств вважають за необхідне планувати, ознайомлювати та поступово впроваджувати зміни. Інші навпаки чекають передкризового стану і лише потім впроваджують зміни як необхідність фактор «виживання» підприємства. І той і інший спосіб мають право на існування оскільки залежать в більшості від стилю керівництва та особистісних характеристик керівника.

Непередбаченість зовнішнього середовища країни передбачає реакцію підприємств на зміни в зовнішньому середовищі. Підприємства можуть пристосовуватися до змін у середовищі наступними способами: адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені. В цьому випадку майбутні зміни в середовищі не ідентифікуються завчасно. Отже, для цього способу характерним є реагування із запізненням; пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку. Другий спосіб передбачає наявність механізмів постійного спостереження за середовищем. Його використовують підприємства, які «шукають» зміни; замість того, щоб підприємства пристосовувалась до середовища, вона, навпаки, намагається пристосовувати середовище до себе. Такий спосіб використовують виключно сильні, великі підприємства, що займають монопольне положення на ринку.

Під час аналізу зовнішнього середовища необхідно враховувати його основні характеристики: складність (кількість факторів, на які потрібно реагувати, а також рівень варіативності кожного фактора), рухомість (швидкість, з якою відбуваються зміни в зовнішньому середовищі), невизначеність (відносна кількість інформації о середовищі, її актуальність, достовірність, повнота) та взаємозв'язок факторів (рівень

сили, з якою зміни одного фактора діють на зміну іншого фактора). Для впровадження змін завжди потрібні зовнішні прискорювачі, але в той же час прискорювачі можуть бути недостатніми аргументами для початку змін. Також обов'язковою складовою є менеджери вищої ланки які мають постійно відслідковувати зміни поза межами підприємства. В будь якому випадку потрібна обернена реакція, якщо керівник вважає за потрібне подальше існування на ринку. Сучасне зовнішнє середовище характеризується певною кількістю особливостей: споживач сам вирішує що, коли і у якому вигляді він хоче отримати; конкуренція на ринку за рахунок глобалізації значно загострюється; потреби споживача і ситуація на ринку змінюються з великою швидкістю; прискорення науково-технічного прогресу створює стрімкий потік новітніх технологій, засобів, програмного забезпечення, методів управління та інформаційних технологій; нестабільність ринку ресурсів створює додаткову потребу змін. Не менше значення для аналізу джерел змін мають внутрішні чинники. Аналіз внутрішніх чинників має допомогти підприємству знайти або підсилити конкурентні переваги. Саме конкурентна перевага допоможе в подальшому підприємству залишатись конкурентоспроможним на ринку протягом тривалого часу. Для більш детального аналізу рекомендуємо менеджерам вищої ланки звертати увагу на аналіз наступних факторів: організація (структура повноважень та відповідальності, система планування та контролю, тощо); персонал (відношення, професійні компетенції, чисельність); маркетинг (сила продавця, знання про споживачів, споживчі властивості продукції, асортимент, якість сервісу, репутація); технологія (встановлення обладнання, технологія виробництва (надання послуг); ступінь моральної новизни обладнання та технологій, оновлення продукції, наявність патентів та ліцензій); продукт (якість та новизна продукту, стадія життєвого циклу, економічність, перспективи); ресурси (матеріальні, фінансові, інформаційні, інтелектуальні, трудові, тощо); фінанси (обіг, рентабельність продукції, інвестиції, можливість повернення кредитів); організаційна культура (цінність виробництва, цінність колективу, особливості культури).

Зміни, які нещодавно були зовнішніми, стають внутрішніми. Необхідність змін стає невід'ємною частиною процесу розвитку підприємства, і це стає постійним процесом для підприємств що намагаються утримати конкурентоспроможну позицію на ринку. Конкурентоспроможність – властивість суб'єкта ринкових відносин, що виявляється в процесі концентрації та дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва та отримання прибутку від господарської діяльності [8]. Узагальнивши погляди авторів, конкурентоспроможність підприємства може визначатись наступними параметрами: здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку; спроможність продукції даного підприємства конкурувати на ринку з аналогічною продукцією; отримання підприємством конкурентних переваг; ефективне використання технологій, ресурсів, методів управління, навичок і знань персоналу, компонентів маркетингової діяльності, які відображаються в якості та конкурентоспроможності продукції, прибутковості підприємства. Зупинимось більш детально на впливі внутрішніх змін на конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможністю товару називається ступінь привабливості даного продукту для здійснюючого реальне придбання споживача [9, с. 18]. Звернемо увагу на те, що конкурентоспроможність пов'язана не з відмінними характеристиками товару, як такого, а з його привабливістю для покупців. Діючи на ринку, підприємство весь час повинне обирати продукцію з характеристиками, які воно бажає виробляти. І, як наслідок, воно повинно безперервно враховувати зміни на ринку, слідкувати за тим, щоб ринок був оптимальним для тієї діяльності, якою зайняте підприємство.

Конкурентоспроможність – це споживчі властивості товару (послуги), які відрізняють його від товару – конкурента за ступенем їх відповідності конкретним потребам, вимогам конкурентного ринку з урахуванням витрат на їх задоволення. Найважливіші фактори конкурентоспроможності – рівень цін, якість продукції, умови сервісу, термін гарантії виробу, обсяги після продажних послуг у процесі використання виробів, реклама та інше [10 Т.1, с.813]. Для того, щоб бути конкурентоспроможним, підприємство повинно мати конкурентні переваги. Існує багато шляхів їх отримання, ми розглянемо три, на нашу думку, основні шляхи: стати краще самому, безпосередньо послабити конкурентів або змінити ринкове середовище.

У першому випадку підприємство застосовує сукупність заходів, спрямованих на удосконалення власної діяльності. Використовує всі свої кореневі компетенції та перетворює їх на переваги. Наприклад, покращення якості продукції, зменшення її собівартості.

У другому випадку – діяльність підприємства спрямовано на безпосереднє послаблення конкурентів. За виключенням кримінальних і напівкримінальних заходів, що широко застосовуються у вітчизняній практиці, це можуть бути й легальні методи: переманювання найдосвідченіших кадрів, створення перепон конкурентам у доступі до каналів розповсюдження товарів через укладання угод на ексклюзивну дистрибуцію, тощо.

У випадку неможливості використання двох перших шляхів або їх вичерпності підприємства часто, особливо останнім часом, як в Україні, так і на Заході, намагаються змінити саме середовище, в якому вони конкурують. Показник конкурентоспроможності підприємства має бути комплексним, відповідно до цього – підхід до її підвищення є також комплексною концепцією. При чому, такий підхід не може бути ідентичним для різних підприємств. Тому, в залежності від впливу зовнішнього середовища, внутрішніх факторів, стратегічних завдань, індивідуальних особливостей підприємства, концепція підвищення

конкурентоспроможності може включати в себе безліч різних елементів: організаційно-управлінських, технологічних, маркетингових, фінансових, інвестиційних. На підвищення конкурентоспроможності підприємства значно впливає сам ринок, тобто ринкове оточення, в якому функціонує підприємство, а також його особливості. До таких особливостей можна віднести глобалізацію ринку і наявність всесвітньої інформаційної мережі. В даний час бізнес стає все більш складним, різноплановим і динамічним. Такі фактори як технології, люди, інформація, гроші, система менеджменту змінюються набагато швидше, ніж раніше, приводячи до створення все більш конкурентних ринків. Підприємства змушені постійно розробляти і застосовувати інноваційні стратегії, щоб зайняти певну конкурентну позицію на ринку. Поки фірми конкурують одна з одною, такі інфраструктури як телекомунікації, транспорт, рівень освіти і технічні навички заохочують конкуренцію. Вимога конкуренції – завжди бути врівень з технічним, технологічним, інформаційним прогресом і не відставати від постійно мінливих умов. Зазвичай інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства містить у собі два елементи: по-перше, критерій, що відбиває ступінь задоволення потреб споживача; по-друге, критерій ефективності виробництва [11]. Перший співмножник характеризує відносну конкурентоспроможність товару (стосовно аналогічної продукції конкурента).

Усі групові показники, що розраховуються як для аналізованого товару, так і для товару-конкурента, визначаються на базі одиничних показників з врахуванням розроблених методом експертних оцінок коефіцієнтів вагомості диференційовано для кожного конкретного виду продукції. При цьому рівень групового нормативного показника, що відповідає нормативу дорівнює 1. Критерій ефективності виробництва відображає співвідношення показників ефективності між підприємством й конкурентами. На практиці для розрахунку цього критерію найчастіше використовується один з показників ефективності виробничо-господарської діяльності: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу чи середня за визначений період норма рентабельності. У тому випадку, коли  $K = 1$ , рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємства відповідає аналогічному показнику конкурента. Якщо  $K < 1$ , то досліджуваний виробник менш конкурентоспроможний, а якщо  $K > 1$ , — більш конкурентоспроможний, чим узятє як базу порівняння підприємство [11]. Явною перевагою інтегрального методу є простота розрахунків і можливість однозначної інтерпретації отриманих результатів. Тому саме цей метод досить широко використовується в практиці роботи закордонних консалтингових підприємств для експрес – оцінки конкурентних позицій двох співставлених підприємств. Однак, не дивлячись на свою доступність, інтегральний метод має ряд суттєвих недоліків, обмежуючих сферу його застосування.

Насамперед, використання методу інтегральної оцінки конкурентоспроможності диверсифікованих підприємств вимагає аналізу не одного виду продукції, а товарної маси, причому номенклатура продукції на підприємствах, що співставляються, може істотно розрізнятися. При цьому вірогідність оцінки рівня порівняльної конкурентоспроможності товарної маси на практиці забезпечити надзвичайно важко, так само, як і знайти два чи більше підприємства абсолютно ідентичних за видами і структурою продукції.

На сьогодні конкурентоспроможність представляє результат впровадження змін на підприємстві. Для загального визначення рівня конкурентоспроможності варто на впроваджувати зміни на основі системного підходу. Система – це деяка цілісність, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок в характеристики цілого. Системний підхід має в снові розгляд кожної частини як частини цілого. Кожна з складових передбачає зміни з метою підвищення конкурентоспроможності. Технологічні зміни — це зміни загального процесу створення, раціоналізації та поширення технологій або процесів. По суті технологічні зміни це створення технологічного процесу, безперервний процес вдосконалення технології і її поширення у промисловості та суспільстві. В свою чергу саме технологічні зміни мають в підґрунті зміну обладнання, його оновлення та вдосконалення або зміну технологічного процесу. Зміни кадрів – це зміни пов'язані з зміною в якісному та кількісному складі персоналу підприємства. Для своєчасної реакції на зміни в зовнішньому середовищі потрібні висококваліфіковані та зацікавлені кадри. Якщо працівники компанії зацікавлені в результаті діяльності підприємства, вони приймають активну участь у впровадженні змін, і не виявляють опору. Зміни задач управління – це зміни загальної системи управління, підходів до якості менеджменту підприємства, зміни загальних задач управління. Цей вид змін вимагає багато зусиль з боку керівництва. Менеджери вищої ланки мають вчасно змінювати загальні задачі, вміти чітко та зрозуміло доносити їх до підлеглих та передбачати можливі реакції. Зміни в структурі – оптимізація структури управління підприємства. Зміна організаційної структури підприємства може підвищити його конкурентоспроможність чи надати підприємству конкурентних переваг. Ступінь контролю та відповідальності буде залежати саме від типу організаційної структури. Опишемо конкурентоспроможність за допомогою множин кортежів повної комбінації [11]:

$$W = \{K_i\}, \quad (1)$$

де  $W$  – множина кортежів повної комбінації (в нашому випадку це підприємництво);  $K_i$  –  $i$ -й кортеж повної комбінації (в нашому випадку це кожний з визначених факторів впливу на підприємництво).

Набір чинників, які визначають конкурентоспроможність підприємства, виявляється настільки значимим і своєрідним, що неможливо запропонувати єдину методику збирання даних стосовно їхнього оброблення та ідентифікації для прийняття відповідних рішень. Підприємство буде конкурентоспроможним,

якщо буде використовувати всі можливі зміни та ініціативний потенціал своїх працівників. Керівництво підприємства повинно постійно шукати нові шляхи та заходи ведення конкурентної боротьби та необхідних змін. Якщо вони знайдені, то підприємство отримує конкурентну перевагу і стає конкурентоспроможним. Але конкурентоспроможність буде триматись доти, доки конкуренти не впровадять в себе подібні розробки чи їх аналоги, або обійдуть взагалі. Іноді може статись, що запропоновані заходи не принесуть підприємству конкурентних переваг і підприємство почне втрачати свої позиції на ринку, а саме – конкурентоспроможність. Тому процес пошуку нових ідей, впровадження змін, шляхів, які можуть перерости в конкурентні переваги, повинен бути безперервним.

#### Висновки

В результаті проведеного дослідження виявлено основні види змін на підприємстві які впливатимуть на конкурентоспроможність підприємства. Саме чинники внутрішнього середовища є більш контрольованими і саме тому більш впливовими на конкурентоспроможність підприємства. Для впровадження змін на підприємствах з метою збереження або підвищення конкурентоспроможності необхідно дотримуватись наступних рекомендацій: здійснювати тільки необхідні та корисні зміни, бути готовими до постійних змін, оволодінню новими навичками, проводити еволюційні зміни, виробляти адекватні стратегії для протидії кожному джерелу опору, залучати до процесу змін співробітників, з метою зменшення опору, зміни мають бути корисними як для споживачів так і для працівників, ідентифікувати проблеми які не вдалось вирішити.

Зміни на підприємстві, повинні здійснюватись системно та спиратись на безперервне використання та збільшення знань і потенціалу персоналу підприємства, інформаційну доступність, обіг знань в організації та підвищення/збереження рівні конкурентоспроможності підприємства в цілому.

#### Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Ашмарина С.И. Управление изменениями / С. И. Ашмарина, Б. Н. Герасимов. – М. : Рид Групп, 2011. – 208 с.
3. Воронков Д.К. Критерії успішності проведення стратегічних змін на підприємстві [Електронний ресурс] / Д. К. Воронков. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2011\\_23\\_1/17Voron.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2011_23_1/17Voron.htm)
4. Гусева О. Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах / О. Ю. Гусева // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – Том 2. № 1 (5). – С. 92–100.
5. Джейкобс Роберт В. Стратегические перемены в реальном времени: Эффективное внедрение метода стратегических перемен – путь к успеху / Роберт В. Джейкобс ; [пер. с англ.] – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 408 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
7. Балабанова Л.В. Маркетинг. Менеджмент / Л. В. Балабанова – Д. : ДГУСИТ им. Туган-Барановского, 2001. – 595 с.
8. Должанський І.З. Стратегія управління діяльністю підприємств на основі збалансованої системи показників : монографія / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. – Макіївка : Купріянов В.С., 2012. – 211 с.
9. Тарнавська Н.П. Організаційно-економічні механізми формування конкурентних переваг сврорегіонів методами регіональної політики [Електронний ресурс] / Н. П. Тарнавська, А. С. Пода // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 2. – С. 88-100. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchtei\\_2013\\_2\\_18.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchtei_2013_2_18.pdf)
10. Економічна енциклопедія : у 3 т. / відп. ред. С. В. Мочерний. – К. : Академія, 2000. – Т. 1. – 864 с.
11. Чернега В.В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємств на основі розвитку підприємництва : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами / В.В. Чернега. – К., 2006. – 20 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Селіверстова Л. С.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЛАСТЕРІВ В УКРАЇНІ

*Стаття присвячена проблемам забезпечення розвитку конкурентного потенціалу кластерів у регіонах України на основі використання сучасних форм їх кадрового забезпечення. Розглянуто та узагальнено основні наукові підходи до визначення сутності конкурентного потенціалу підприємства, визначено основні його елементні складові. Запропоновано створити механізм підготовки власного кадрового потенціалу, використовуючи кластерну взаємодію підприємства та навчальних закладів.*

*Ключові слова: кластери, конкурентний потенціал підприємства, форми кадрового забезпечення кластерів, кластерна взаємодія.*

## THEORETICAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE COMPETITIVE POTENTIAL OF CLUSTERS IN UKRAINE

*The article is dedicated to the problems of ensuring the development of the competitive potential of clusters in the regions of Ukraine on the basis of using the modern forms of their staffing. Examined and summarized the basic scientific approaches to determining the nature of the competitive capacity of enterprises, the main element of its components. To improve the mechanism for the formation of a highly developed human resources potential of domestic business structures, it is proposed to focus on the strategy of creating cluster interaction between enterprises and educational institutions. For this purpose, it was proposed to create a mechanism for preparing its own human resources, using the cluster interaction of the enterprise and educational institutions. In our opinion, the introduction of the system of cluster interaction with educational institutions, will be able to provide all participants of the cluster with highly professional and efficient personnel potential and, accordingly, competitive advantages.*

*Keywords: clusters, forms of personnel maintenance of clusters, staffing form clusters, cluster interaction.*

### Вступ

З огляду на європейську орієнтацію розвитку економіки України питання міжнародної та регіональної конкурентоспроможності дедалі набуває все більшої актуальності. Спираючись на досвід розвинених країн, вітчизняні науковці, конкурентоспроможність країни та регіону безпосередньо пов'язують з кластеризацією.

Формування територіальних кластерів як вертикально інтегрованих підприємств і організацій взаємозалежних галузей, що мають, як правило, спільну науково-дослідну основу й адекватні елементи системи управління, є перспективним інструментом забезпечення розвитку регіональних економік із мультиплікаційним ефектом в Україні. Саме кластери можуть стати найбільш ефективними засобами регіональної політики, що стимулює ендогенний розвиток регіонів на основі використання місцевих умов і ресурсів, а також конкурентних переваг. Однак аналіз особливостей практичної діяльності вітчизняних підприємств свідчить, що значна їх кількість працюють без належного обґрунтування стратегії розвитку. Це призводить до зниження конкурентного потенціалу підприємств у довгостроковій перспективі. Орієнтованість підприємств на досягнення лише поточних цілей, забезпечення можливостей для підтримки свого функціонування у короткостроковому періоді призводить до втрати багатьох конкурентних переваг на національному та міжнародному ринках.

Окрім того, питання створення територіальних кластерів ще недостатньо науково розроблені, відсутні теоретико-методологічне обґрунтування, відповідні нормативно-правова та методична бази, що загострює актуальність дослідження даного напрямку. Держава має не лише сприяти формуванню кластерів, але й стати учасником нової мережі підприємств, які раніше навіть не контактували між собою [1]. Це створює нові варіанти партнерства, мобілізує ресурси малого та середнього бізнесу на зміцнення конкурентоздатності регіональної економіки та забезпечення сталого як регіонального, так і загальнонаціонального розвитку.

Теоретичним, методичним аспектам та практичним інструментам застосування кластерної методики присвячена значна кількість робіт таких науковців, як М. Портер, Е. Леммер, М. Кітінг, Дж. Клегг, В. Прайс, П. Самуельсон, Дж. Сорос, вітчизняних вчених: М. Войнаренко, Н. Внукова, С. Соколенко, А. Юданов та інших. Конкурентний потенціал став об'єктом численних досліджень, результати яких знайшли своє відображення в наукових працях Л. Абалкіна, В. Адаміка, Л. Балабанової, Т. Вербицької, А. Воронкової, С. Гончарової, А. Гриньова, Т. Загорної, І. Кирчатої, І. Краснокутської, Є. Лапіна, О. Олексюка, І. Отенко, Т. Паладової, Л. Пруса, І. Репіної, Я. Саліхової, Р. Фатхутдінова, О. Федоніна, Н. Хрущ, Н. Чухрай, З. Шершньової, А. Щербакова та інших. Проте недостатньо дослідженими залишаються питання кадрового

забезпечення процесів кластерної взаємодії учасників, не сформовані механізми кадрового забезпечення стратегій розвитку конкурентного потенціалу кластерів. Більш детального розгляду потребують підходи до удосконалення стратегій розвитку бізнес-структур в умовах формування інноваційної моделі економіки за рахунок інтенсифікації їх взаємодії з іншими суб'єктами, зокрема, вищими навчальними закладами, органами державної влади й місцевого самоврядування тощо.

Метою статті є розробка пропозицій щодо забезпечення розвитку конкурентного потенціалу кластерів на основі використання сучасних інноваційних підходів до їх кадрового забезпечення.

### Основна частина

Тенденції та перспективи функціонування регіональної економіки перебувають у прямій залежності від наявності на визначеній території відповідного соціально-економічного, науково-технічного та кадрового потенціалу, які в своїй сукупності визначають привабливість соціально-економічної системи для залучення нових видів ресурсів та сприяють формуванню нових видів організаційних утворень. М.П. Войнаренко зазначає: "...багато кластерів включають органи влади та інші установи, такі як університети, центри стандартизації, торговельні асоціації, які забезпечують спеціалізоване перенавчання, інформацію, дослідження та технічну підтримку" [2].

Складні умови господарювання спонукають господарюючих суб'єктів до пошуку різноманітних способів і додаткових можливостей підвищення ефективності діяльності та отримання конкурентних переваг. Одним з найвідоміших способів є інтеграція господарюючих суб'єктів для досягнення ефекту масштабу. Тенденції розвитку сучасного бізнес-середовища вказують на те, що в найближчий час у вітчизняній економіці будуть відбуватися об'єднання, причому, у більшості випадків слід очікувати обрання варіантів м'якої консолідації, у рамках якого буде потрібно використання тимчасових органів управління. У результаті об'єднання скоріше за все будуть створюватися територіальні комплекси та кластери, що не є аналогами корпорацій, а є сукупністю господарюючих суб'єктів, що мають логістичні, інформаційні і технологічні відносини.

Міжнародний досвід розвитку процесів кластеризації [3-5] вказує на позитивні ефекти для економіки країн, оскільки формування кластеру передбачає створення нових робочих місць, ефективного ринку праці та підвищення конкурентоспроможності окремих товарів, галузей та національної економіки в цілому. Специфічною рисою кластерів є те, що ефекти, пов'язані з їх створенням, забезпечують переваги, які неможливо досягти в межах компанії. Працюючи за кластерною моделлю, підприємства, знаходячись в одному регіоні, використовують наявний потенціал (трудовий, ресурсний, інноваційний та інший) цього регіону. Зокрема, частка ВВП Америки, що припадає на кластерні об'єднання, складає близько 61% та частка зайнятого в них трудового потенціалу країни складає 57% [3]. Кластер інформаційних та телекомунікаційних технологій Фінляндії має власні систему освіти, інноваційну систему, мережу пов'язаних виробництв. Машинобудівний та металургійний кластери забезпечили для Фінляндії 30% світового ринку обладнання для виробництва паперу і 40% – обладнання для виробництва целюлози [6]. Яскравим прикладом автомобільного кластеру Східної Німеччини є кластер, до складу якого ввійшли компанії з виробництва комплектуючих та автомобілів, сервісні центри, дослідницькі інститути. В ФРН функціонують 3 кращих світових кластера з 7 кластерів високих технологій, які отримали почесне звання «Силіконова долина XXI століття» [7; 8].

Практика останніх десятиріч свідчить про високий рівень кластеризації економічної діяльності країн світу. Е. Тоффлер назвав кластеризацію третьою хвилею XXI ст., адже саме кластерна інтеграція сприяла впровадженню інновацій і призвела до підвищення конкурентоспроможності багатьох країн. Світовий досвід показав, що кластерний підхід дозволяє підвищити ефективність взаємодії приватного сектора, держави, торговельних та професійних асоціацій, дослідницьких та освітянських закладів в інноваційному процесі.

Головними перевагами кластерної організації виробництва є такі [9]: зміцнення співробітництва між бізнесом, наукою та державою; зростання ефективності роботи компаній завдяки швидшому доступу до ресурсів, знань, інноваційних технологій і постачальників, а також завдяки зменшенню трансакційних витрат; активізація інноваційної діяльності компаній; підвищення рівня інвестиційної привабливості регіонів і країни в цілому, зумовлене вищим рівнем довіри інвесторів до розвинених мережевих структур (порівняно з окремими дрібними компаніями), а також наявністю гарантій і пільг інвесторам з боку держави у випадку її участі у кластерних ініціативах; пришвидшення темпів створення та розвитку нового бізнесу; формування замкнутого виробничого циклу (та ланцюга зростання доданої вартості) у межах країни завдяки створенню у межах кластера відсутніх раніше у виробництві ланок, що напряму пов'язано з розвитком імпортозаміщення.

Кластер, як стійке партнерство взаємозв'язаних підприємств, установ, організацій, окремих осіб, може мати потенціал, який перевищує просту суму потенціалів окремих складових. Цей приріст виникає як результат співпраці і ефективного використання можливостей партнерів на тривалому періоді, поєднання кооперації і конкуренції. Компанії виграють, маючи можливість ділитися позитивним досвідом і знижувати витрати, спільно використовуючи одні і ті ж послуги і постачальників. Постійна взаємодія сприяє формальному і неформальному обміну знаннями, співпраці між організаціями з взаємодоповнюючими

активами і професійними навичками. Міжсуб'єктна взаємодія всіх учасників кластерного об'єднання спрямована на формування, розвиток та ефективне використання нових потенційних можливостей такого організаційного утворення, тобто його конкурентного потенціалу. Конкурентний потенціал є базою, на основі якої кластери здатні зберігати та збільшувати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Під конкурентним потенціалом підприємства А. Е. Воронкова розуміє сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних та трудових можливостей, що забезпечують йому стійкі, конкурентні позиції на ринку. Основними характеристиками конкурентного потенціалу промислових підприємств є структура, тобто елементи, що його утворюють; їхній взаємозв'язок і взаємозалежність; можливості конкурентного потенціалу (як реалізовані, так і нереалізовані); ресурси, необхідні для реалізації можливостей конкурентного потенціалу; знання, навички й уміння менеджерів, що дозволяють використовувати ресурси конкурентоспроможного потенціалу підприємства [10, с. 16]. Проте це визначення не враховує зовнішнього середовища діяльності підприємства. Тому доцільно розглянути трактування, яке надає І. М. Кирчата: конкурентний потенціал – це систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей та ресурсів внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству високий конкурентний статус [11, с. 5]. Л. В. Балабанова [12, с. 43; 13]. та А. А. Семченко [14, с.22] розглядають конкурентний потенціал як сукупність конкурентних переваг підприємства.

Отже, можна виділити наступні підходи сприйняття конкурентного потенціалу підприємства [14]: 1) сукупність ресурсів та можливостей підприємства; 2) сукупність конкурентних переваг підприємства; 3) здатність підприємства використовувати свої ресурси та можливості; 4) частина загального потенціалу підприємства. Насправді, виділені структурні елементи взаємопов'язані та доповнюють один одного. В цьому контексті, конкурентний потенціал пропонується авторами розуміти як сукупність ресурсів та можливостей підприємства, які при раціональному використанні формуватимуть його конкурентні переваги, що забезпечуватимуть підприємству стійкі конкурентні позиції на ринках у довгостроковому періоді.

Конкурентний потенціал підприємства об'єднує одночасно три рівні зв'язків і відносин: 1) конкурентний потенціал відображає минуле, а саме сукупність характерних для даної системи властивостей, накопичених в процесі її становлення і таких, що забезпечують функціонування системи та її подальший розвиток. Фактично, на даному рівні, конкурентний потенціал набуває значення «ресурс»; 2) конкурентний потенціал частково співпадає з поняттям «резерв», оскільки характеризує рівень наявних та потенційних можливостей, а також розмежування між реалізованими і нереалізованими потенційними ресурсами; 3) конкурентний потенціал орієнтований на майбутній розвиток підприємства, оскільки існує як єдине ціле стійкого і змінного станів діяльності господарюючого суб'єкта [12, с. 17; 13].

З огляду на сутність конкурентного потенціалу виділимо основні його елементи, кожен з яких має специфічні цілі використання і розвитку, знаходиться під впливом різних чинників і становить сильний або слабкий бік підприємства. На нашу думку, в структурі конкурентного потенціалу доречно сформулювати шість основних елементних складових, за допомогою яких підприємство матиме змогу посилити свої конкурентні позиції та забезпечити собі високий конкурентний статус у довгостроковій перспективі [14]: виробничий, управлінський, маркетинговий, інноваційний, ресурсний (охоплює фінансовий, інформаційний та трудовий (кадровий) потенціали) та інтелектуальний (творчий) потенціал, що набуває особливого значення в сучасних умовах розвитку економіки.

Загалом, питання формування конкурентних переваг кластерів не є новим для зарубіжних та вітчизняних вчених, адже кожен з дослідників кластерної проблематики в тій чи іншій мірі здійснює пошук джерел конкурентоспроможності територіально-галузевих об'єднань. Водночас, враховуючи багатоманітність підходів до формування кластерів, виникає необхідність систематизації поглядів на порядок виникнення джерел їх конкурентних переваг. Наприклад, на думку В.В. Лізунова, в кластері конкурентні переваги розвиваються завдяки системним взаємозв'язкам: нові виробники, які приходять з інших галузей, прискорюють розвиток об'єднання через стимулювання досліджень та надання ресурсів для реалізації нових стратегій; відбувається цільовий обмін інформацією та швидке розповсюдження новачій каналами постачальників та/або споживачів, що мають контакти з різними конкурентами; взаємозв'язки всередині кластеру, інколи непередбачувані, призводять до появи нових напрямів конкуренції та породжують якісно нові можливості; людські ресурси та ідеї утворюють нові комбінації та результати, які дозволяють членам кластеру отримувати інноваційну ренту [15]. А.А. Міхеєв, представляючи кластери у формі міжгалузевих утворень з інституційною природою, які дозволяють поєднувати різноманітні матеріальні та інтелектуальні ресурси найбільш ефективним способом, стійкість кластерних утворень пояснює виникненням синергетичного ефекту від взаємодії учасників територіально-галузевих об'єднань, і саме у його прояві вбачає шанс кожного з учасників бізнес-мережі зберегти та примножити свої конкурентні переваги в умовах динамічного економічного середовища [16].

Конкурентні переваги кластера в соціально-економічній системі формуються в результаті ефективної співпраці з іншими учасниками економічної спільноти. Міжсуб'єктна взаємодія – це система



взаємин між учасниками кластерного об'єднання, реалізована за допомогою різних форм у рамках стійкої організаційної структури, з урахуванням ролі конкретного суб'єкта в економічному процесі. Форми прояву цієї взаємодії виходять за рамки виключно договірного регулювання та дозволяють покращити інституційне середовище соціально-економічної системи. Тобто, з одного боку, як було доведено вище, набір конкурентних переваг території виступає своєрідним стимулюючим чинником інноваційного розвитку її суб'єктів, з іншого – конструктивна міжсуб'єктна взаємодія учасників регіональної економіки дозволяє покращити конкурентне середовище системи в цілому [2].

Проблема формування кластерів та реалізації стратегії кластерної міжсуб'єктної взаємодії потребує переосмислення ролі держави, освіти і бізнесу в моделі їх взаємодії. Суть моделі взаємодії науково-освітніх установ, підприємств та органів місцевої влади ("потрійної спіралі") полягає в трьох основних елементах: 1) в інформаційному суспільстві, заснованому на знаннях, спостерігається посилена роль дослідницьких університетів у взаємодії з бізнес-структурами та місцевою владою; 2) процес взаємодії трьох ключових інституцій носить спіральний характер, при цьому інноваційна складова походить із цієї взаємодії, а не з ініціативи окремої інституції; 3) кожен з трьох ключових учасників кластеру частково бере на себе роль іншого. Інституції, здатні виконувати нетрадиційні функції вважаються найважливішим джерелом інновацій [17]. Модель "потрійної спіралі" в умовах економіки знань передбачає не тільки взаємозв'язок різних складових інноваційної системи: навчальних закладів, підприємств та держави, а й зближення і навіть часткову взаємозамінність їх функцій. В першу чергу, набуття підприємствами освітніх функцій, а навчальними закладами – підприємницьких функцій, що полягає у здійсненні спільної маркетингової діяльності, у створенні власних дочірніх підприємств та навчальних центрів. Функції держави в рамках цієї моделі теж набувають суттєвих змін: від безпосереднього фінансування фундаментальної академічної науки до виконання функцій посередника між підприємствами та університетами у розвитку й активізації їхньої взаємодії.

Інституціональний аспект може визначати міжсуб'єктну взаємодію на макро-, мезо-, мікро- та нанорівнях. На кожному із цих рівнів суб'єкти кластерного об'єднання різні. Незалежно від рівня міжсуб'єктної взаємодії (на макро-, мезо-, мікро- та нанорівнях) об'єднання підприємств передбачає організацію і самоорганізацію безперервних зустрічних інформаційно-знанневих потоків у системі «освіта - наука - підприємництво - держава», що сприяє розвитку компетенцій і конкурентоздатності всіх учасників процесу кластерного об'єднання.

На макрорівні в якості основних учасників об'єднання визначені наступні суб'єкти: система освіти і науки (вузи, наукові структури), система підприємництва (великий, середній і малий бізнес), держава та її інститути. Всі середовища – природно-екологічне, інформаційно-освітнє, соціокультурне, соціально-економічні – є відкритими. Поле інтелектуальних ресурсів суспільства є безмежним. Лише частина елементів, відображених в інституціональному контурі, мають цілком окреслені межі (вузи, наукові й владні структури, бізнес-структури). Разом з тим, їхні границі рухливі і прагнуть до «розмивання». Взаємозв'язок елементів моделі із зовнішнім середовищем є спрощеним, переважно однобічним. Динамічність системи представлена низкою контурів і стрілок: 1) інституціональним; 2) контуром можливостей реалізації потреб; 3) безліччю контурів циркуляції матеріальних і нематеріальних ресурсів між інститутами [18].

Оскільки кадровий потенціал зосереджує набутий досвід та є джерелом подальшого розвитку бізнес-структури, слід приділяти особливу увагу якісному процесу залучення кадрів. Тільки за умови раціонального відбору працівників подальше застосування методів їх стимулювання може дати очікуваний позитивний ефект.

В умовах глобалізації ринку праці міжнародні компанії вирізняються ефективним кадровим забезпеченням. З одного боку, пошук способів оптимізації процесів виробництва змушує міжнародні компанії впроваджувати нові форми кадрового забезпечення, використовувати більш дешеву зарубіжну робочу силу. З іншого боку, дефіцит професіоналів, який спостерігається і у міжнародному масштабі, та обмеженість національних ринків робочої сили призводять до того, що люди стають найдефіцитнішими ресурсами в міжнародному масштабі, і можливість їхнього залучення залежить від спроможності компанії задовольнити вимоги здобувачів вакансій та забезпечити працівникам необхідні умови праці та можливості особистісного та професійного розвитку.

Аналіз робіт [19; 20] дав змогу дійти висновків, що керівництво більшості українських підприємств (організацій, установ), які входять до складу кластерних структур, використовує лише традиційні форми кадрового забезпечення – за допомогою внутрішніх і зовнішніх джерел (пошук і підбір фахівців усередині підприємства, в освітніх закладах, надання запиту до державної служби зайнятості тощо).

Однак для задоволення нових ринкових вимог до діяльності кластерів цього недостатньо. Ускладнена система взаємозв'язків між учасниками кластерів в Україні вимагає від персоналу підприємств (організацій, установ), що входять до складу кластеру, не набору кваліфікацій для виконання стандартних робіт, а здатності системно мислити, ухвалювати рішення у динамічно змінній ситуації, прораховувати можливі наслідки ухвалених рішень, здатності не стільки відтворювати академічні знання, скільки створювати нові знання за рахунок мислення, встановлювати зв'язки за рахунок комунікативних компетенцій, підприємницьких здібностей. Як бачимо, зміщуються акценти розвитку персоналу: ціль навчання полягає не в навчанні як такому, а у створенні зацікавленості, одержанні імпульсу для

саморозвитку персоналу, розвитку його компетенції, набуття досвіду.

Іншими словами, постає проблема ситуативного визначення найдоцільнішої форми кадрового забезпечення кластерів в Україні для підбору персоналу, здатного працювати у нових умовах. Також, важливим моментом кадрового забезпечення кластерних інтеграційних утворень є, на наш погляд, не тільки залучення людських ресурсів, але й створення умов для їхнього утримання завдяки створення відповідної корпоративної культури, впровадженню програм підвищення лояльності, стимулювання професійного розвитку працівників компанії.

Тому, для забезпечення ефективного функціонування кластерів в регіонах України пропонується використовувати більш сучасні форми їх кадрового забезпечення [21-23]: консалтинг - залучення консалтингових компаній для надання послуг з підбору компетентного персоналу для підприємств (організацій, установ) кластеру, а також професійних консультацій для його штатних фахівців; аутсорсинг – повна або часткова передача спеціалізованій компанії основних або периферійних функцій кластера.

На наш погляд, варто скористатись досвідом формування кадрового потенціалу міжнародних бізнес-структур, які залучають до себе молодих фахівців (причому здебільшого без досвіду роботи) на основі проведення різних нетрадиційних заходів – конкурсів із вирішення бізнес-кейсів, «корпоративних університетів», тренувальних таборів. Наприклад, міжнародні консалтингові компанії KPMG та EY мають спеціальну програму оплачуваного стажування, в межах якої у відділі компанії набирають стажерів із числа студентів старших курсів економічних та юридичних спеціальностей. Зазвичай, щоб отримати посаду стажера, слід пройти тест на логіку, на професійні знання та знання англійської мови, після цього – співбесіду. Пройшовши стажування (3-6 місяців) учасники програми, здебільшого, залишаються в компанії на роботу [24].

Окрім того, світова практика підтверджує доцільність функціонування органів партнерства на галузевому або міжгалузевому рівні. Тому для вдосконалення механізму формування високорозвиненого кадрового потенціалу вітчизняних бізнес-структур слід орієнтуватися на стратегію створення кластерної взаємодії підприємств та учбових закладів. З цією метою пропонується створити механізм підготовки власного кадрового потенціалу, використовуючи кластерну взаємодію бізнес-структур та навчальних закладів. Для цього, діючи у регіонах дислокації кластеру професійні училища, коледжі, а також вищі навчальні заклади, слід залучити до кластерної взаємодії з підприємством для створення його висококваліфікованого кадрового потенціалу. Основними функціями навчальних закладів, що входитимуть до складу кластерної взаємодії мають бути: планування навчального процесу в підрозділах підприємств кластеру; організація виконання курсових та випускних робіт, дослідницької роботи студентів за темами, що пов'язані з вирішенням науково-дослідницьких, проектно-конструкторських та виробничих завдань даного підприємства; організація науково-інформаційного обслуговування працівників кластеру; підготовка спеціалістів за замовленням підприємства.

У свою чергу, бізнес-структура має брати на себе зобов'язання щодо забезпечення студентів цих навчальних закладів базою для проходження виробничої практики, виконання ними всіх видів навчальної та науково-дослідної діяльності; визначення тем для виконання студентами курсових та дипломних робіт, надання керівників дипломного та курсового проектування; фінансування науково-дослідної роботи, що виконується навчальними закладами на договірній основі; визначення тем пріоритетних досліджень для підприємства.

Отже, враховуючи вище зазначене, можна констатувати, що впровадження системи кластерної взаємодії з навчальними закладами, на наш погляд, зможе забезпечити всіх учасників кластеру високопрофесійним і ефективним кадровим потенціалом і, відповідно, конкурентними перевагами в сучасних умовах господарювання.

### Висновки

Зважаючи на вищевикладене, перспективи подальших досліджень у даному напрямі пов'язані, перш за все, з необхідністю розробки й впровадження дієвих заходів щодо активізації взаємодії бізнес-структур та закладів освіти, підвищення позитивного впливу такої взаємодії на рівень ефективності діяльності підприємств та якість освітніх послуг, забезпечення й розвиток конкурентного потенціалу інтеграційних бізнес-структур на довготривалому перспективу.

### Література

1. Мамонова В. В. Формування територіальних кластерів як інструменту регіонального розвитку : наук. розробка / В. В. Мамонова, Ю. О. Куц, О. М. Макаренко та ін. – К. : НАДУ, 2013. – 36 с.
2. Войнарченко М.П. Механізми адаптації кластерних моделей до політико-економічних реалій України / М.П. Войнарченко // Світовий та вітчизняний досвід запровадження нових виробничих систем (кластерів) для забезпечення економічного розвитку територій : матеріали конф. 1-2 листопада 2001. – Київ : Спілка економістів України, 2001. – С. 25–33.
3. Азмаганова К.Ж. Развитие кластеров в мировой экономике [Електронний ресурс] / К. Ж. Азмаганова, А. Н. Джакупова. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/13\\_NPT\\_2008/Economics/31912.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_NPT_2008/Economics/31912.doc.htm)

4. Єрмолін В. М. Роль інноваційних структур в реалізації європейської регіональної кластерної політики / В. М. Єрмолін, К. С. Колесніков // Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Науки: економіка, політологія, історія. – 2009. – № 16 (94). – С. 19–28.
5. Карпінець В. Й. Зарубіжний і вітчизняний досвід щодо створення та розвитку кластерів / В. Й. Карпінець // Вісник Університету банківської справи НБУ. – 2011. – № 3. – С. 106–112.
6. Making Sense of Clusters: Regional Competitiveness and Economic Development [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.tci-network.org/media/asset\\_publics/resources/000/003/821/original/Making\\_sense\\_of\\_clusters.pdf](http://www.tci-network.org/media/asset_publics/resources/000/003/821/original/Making_sense_of_clusters.pdf)
7. Вергун В. А. Особливості регіональної інноваційно-інвестиційної політики Німеччини: можливості для України [Електронний ресурс] / В. А. Вергун. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/prvs/2009\\_2/0516.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2009_2/0516.pdf)
8. Котова І. М. Організаційно-економічне забезпечення створення регіональної інфраструктури підтримки інноваційних проектів та технологій : монографія / І. М. Котова, А. І. Ковальов, В. А. Карпов [та ін.] / за заг. ред. А. І. Ковальова. – Одеса : Атлант, 2012. – 198 с.
10. Sölvell O. The Cluster Initiative Greenbook / O. Sölvell, G. Lindqvist, C. Ketels. – Brom ma tryck AB, 2003. – 94 p.
11. Воронкова А. Е. Концепція управління конкурентним потенціалом підприємства / А. Е. Воронкова // Економіст. – 2007. – № 8. – С. 14–17.
12. Кирчата І. М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / І. М. Кирчата ; Приазовський державний технічний ун-т. – Маріуполь, 2007. – 21 с
13. Балабанова Л. В. Маркетинговий аудит в системі сбыта : моногр. / Л. В. Балабанова, А. В. Балабанич. – Донецьк : Дон ДУЕТ, 2006. – 294 с.
14. Балабанова Л.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентних переваг / Л.В. Балабанова // Проблеми теорії і практики управління. – 2007. – № 2.
15. Ковальська Л. Л. Конкурентний потенціал підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності / Л. Л. Ковальська // Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – 2009. – Випуск 6 (22). – С. 20–26.
15. Конкурентний потенціал: економічна природа та елементний склад / Р. Квасницька, Н. Ардашкіна // Економічний аналіз. – 2012. – Т. 10(4). – С. 161–164.
16. Лизунов В.В. Кластеры как эффективный механизм реализации инновационной политики [Електронний ресурс] / В.В. Лизунов. – Режим доступу : [www.oirgteu.ru/downloads/uploads/conf/2/lizynov.doc](http://www.oirgteu.ru/downloads/uploads/conf/2/lizynov.doc)
17. Михеев А.А. Развитие кластеров в региональных экономических системах: преимущества, проблемы, пути поддержки / А. А. Михеев // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 3. – С. 353–358.
18. Etzkowitz H. The dynamics of innovation: from National Systems and "Me 2" to a Triple Helix of university – industry – government relations / H. Etzkowitz, L. Leydesdorff // Research Policy. – 2000. – № 29. – P. 109–123.
19. Ахтямов М.К. Интеллектуально-инвестиционная поддержка инновационной деятельности предпринимательских структур региона: моделирование и практика реализации [Электронный ресурс] / М.К. Ахтямов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования СыктГУ. – Режим доступа : <http://koet.syktu.ru/vestnik/2009/2009-3/2009-3.htm>
20. Бубенко П.Т. Інноваційний розвиток регіонів : монографія / П.Т. Бубенко, О.Б. Снісаренко. – Х. : Вид-во «Форт», 2009. – 160 с.
21. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети : монографія / за ред. З.С. Варналія. – К. : НІСД, 2007. – 820 с.
22. Шумська Г.М. Регіональний аналіз сучасного стану промислового комплексу Харківської області / Г.М. Шумська // Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції. – Х. : Вид. «ФОП Павлов М.Ю.», 2010. – С. 63–64.
23. Горбановская О. Консалтинг без тайн / О. Горбановская // Отдел маркетинга. – 2003. – № 7. – С. 5–10.
24. Лігоненко Л. О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л. О. Лігоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 6. – С. 115–125.
25. Бузько І. Кадрове забезпечення діяльності міжнародних бізнес-структур / І. Бузько, О. Немашкало // Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля : наук. журн. – 2012. – № 1. – Ч. 1. – С. 31–38.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Войнаренко М. П.

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*В статті розглядаються теоретико-методологічні, науково-методичні і практичні засади управління розвитком сільськогосподарського підприємства. Визначаються особливості розвитку підприємства агропромислового комплексу в сучасних умовах. Пропонуються основні напрями організаційного розвитку на прикладі конкретного підприємства.*

*Ключові слова: управління, розвиток, стратегічний розвиток, ефективність діяльності.*

STEPANYUK N. S.  
Khmelnitsky National University**FEATURES OF MANAGEMENT BY THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT  
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

*The article deals with theoretical and methodological, scientific-methodological and practical principles of management of agricultural enterprises. Identify features of agricultural enterprises in modern conditions. The author analyzed the economic situation of the modern farm, identified the strategic position of the company by "strategic cube." The article rightly one of the effective methods of organizing agricultural enterprise - cluster method. The prospects, advantages and disadvantages of cluster organization. Based on analysis of current and desired state of a particular company identified promising areas of organizational development farms. Proposed main areas of organizational development on the example of a particular company.*

*Keywords: management, development, strategic development and operational efficiency.*

Під організаційним розвитком розуміють процес комплексного організаційного удосконалення виробничої системи, метою якого є упорядкування складової господарчої діяльності і адаптація до змін зовнішнього середовища. На відміну від традиційних сільськогосподарських підприємств (колективних господарств), сучасні фермерські господарства відповідають на виклики не стільки власної трансформації, скільки трансформації середовища. Особливість сучасного типу розвитку підприємств агропромислового комплексу визначається тим, що починаючи з мінімального рівня інституціональної складності організації замість того, щоб руйнуватись під дією непередбачуваних факторів, вона виявляє здатність адекватно реагувати на них. Ця здатність є результатом постійної інноваційної активності в технічній інституціональній і культурній сферах, що дозволяє компенсувати старі вичерпні ресурси цілеспрямованою заміною на нові. Організаційні перетворення здійснюються за допомогою впливу на формальні та неформальні фактори розвитку.

Концептуальні основи організаційного розвитку, методики, дослідження світового досвіду управління організаційним розвитком були розглянуті в роботах вітчизняних і зарубіжних учених та науковців, серед яких Ансофф І., Портер М., Друкер П., Акофф Р., Джаффі Д., Острофф Ф., Шайн Е., Шнайдер Р., Коллерет П., Легрі П., Грейнер Л., Шершньова З.Є., Капустін П.В., Кудakov В.Р. та інші. Питання організаційного розвитку також знайшли відображення в дослідженнях провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Коршунової О.Д., Некрасова С.І., Некрасової Н.А., Бусигіна О.В., Клягіна С.В., Паніної О.М., Новака В.О., Родченка В.В.

Хоча дослідженню методологічних, методичних та прикладних проблем і питань доцільності та ефективності управління організаційним розвитком приділяли увагу багато вчених-економістів, проте на сьогоднішній день в чисельних вітчизняних та зарубіжних публікаціях, немає єдиного і загальноприйнятого визначення поняття та сутності організаційного розвитку.

До організаційного розвитку слід застосовувати ситуаційний підхід. Не існує єдиного та найкращого засобу систематично підвищувати ефективність організації за допомогою засобів організаційного розвитку [1].

Здійснення організаційних змін з метою організаційного розвитку є тривалим трудомістким процесом який містить у собі багато стрес-факторів для персоналу та організаційної системи.

Організація (в тому числі і сільськогосподарська) є динамічною системою, вона постійно і безперервно змінюється. Відповідно змінюються і всі її складові: керуюча і керована системи, технології, техніка, професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників, організаційні структури управління, цілі, продукція тощо. Усі зміни є постійними, взаємопов'язаними і, як правило, здійснюються з участю працівників організації. Зміни зумовлюють необхідність нововведень, які найчастіше приводять до:

- зміни цілей організації;
- зміни організаційної структури управління (розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо);
- зміни техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;
- модифікації (зміни) можливостей або поведінки працівників (підготовки до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінки роботи тощо);
- зміни в управлінні виробничо-господарською діяльністю (графіків руху деталей);

- послідовності виконання операцій тощо; географії реалізації виробів; функціонування підрозділів і служб; рекламування продукції тощо).

Найпростішою моделлю організаційного розвитку та організаційних змін вважається модель Курта Левіна. Він запропонував при розгляді організаційних змін використовувати трьохступеневу модель, яка включає етапи: розморожування, рух до нового рівня, застигання [1].

Етап розморожування відбувається прийняття заходів, які б дозволили робітникам відмовитись від існуючої практики, існуючих корпоративних норм при підготовці до змін. Для організацій, які нічого не змінювали протягом багатьох років, ця стадія є необхідною, як фаза поштовху зміни. Поштовх для розморожування є як зовнішнім, так і внутрішнім фактором. Зовнішнім фактором є ринкові умови. Внутрішніми факторами є рішення про реструктуризацію підприємства, підготовку виходу на новий ринок.

Рух до нового рівня – кількість часу, яка виділяється на цю фазу, може варіювати, структурні зміни відбуваються швидко, на зміну внутрішнім системам треба менше часу, а на зміну корпоративної структури – кілька років.

Застигання, заморожування або блокування є необхідним для недопущення повернення на старі позиції. Частіше за все блокування потребують зміни в організаційній культурі фірми.

Завдання моделей життєвих циклів і розвитку організації - дати найбільш універсальні, і в той же час дієві моделі організації, систем управління і контексту (ситуації).

У зарубіжній практиці виділяють дві основні моделі для дослідження організаційного розвитку підприємства: модель І. Адізеса і модель Л. Грейнера [5]. Одна з таких моделей, запропонована Ларрі Грейнером, описує етапи життєвого шляху організації. Грейнер послідовно виділяє п'ять етапів еволюції і революції на життєвому шляху організації, називаючи їх «стадіями зростання». Кожний етап - одночасний наслідок попередньої і причина подальшої стадії. Кожний еволюційний період характеризується домінуючим стилем управління, використовуваним для підтримки зростання, тоді як кожен революційний період характеризується домінуючою проблемою управління, яка повинна бути вирішена до того, як зростання може бути продовжена.

Розробка стратегії організаційного розвитку забезпечує поступальний, пропорційний, ефективний розвиток підприємства, його економічну стійкість і безпеку. При цьому, як показує досвід зарубіжних країн, підприємства агропромислового комплексу повинні зосереджувати свої зусилля на чотирьох пріоритетних напрямках:

1) перетворення техніко-технологічної бази, впровадження комплексної механізації та автоматизації виробництва й управління;

2) формування нового складу персоналу, зокрема, шляхом підвищення кваліфікації і творчої активності працівників, а також інноваційне оновлення всіх сфер діяльності, напрямів організації виробництва та праці, елементів систем управління;

3) посилення спрямованості діючої системи мотивації праці на підтримання інноваційної діяльності й інноваційного клімату в підприємстві;

4) об'єктивне та достовірне оцінювання інноваційного рівня підприємства — визначення системи показників соціально-економічного його розвитку, ефективності розробки і впровадження у виробництво, реалізації науково-технічної політики.

Актуальність даної проблеми зумовлена потребою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних фермерських господарств та досягнення збалансованості розвитку аграрного сектору економіки й сільських територій. Одним із підходів, у рамках якого можна узгодити питання досягнення конкурентоспроможності при забезпеченні збалансованості територіального розвитку, є підхід щодо формування територіальних агропромислових кластерів. Одним із зарубіжних класиків, який досконало вивчив засади даного підходу, є Майкл Портер. Акцентом його робіт було виявлення взаємозв'язку конкурентоспроможності окремих підприємств із станом конкурентоспроможності галузей [3].

Перевага кластера проявляється в тому, що всі види виробництв спрямовані в ньому на надання взаємної підтримки. Позитивний ефект при цьому діє по всіх напрямках зв'язків. Більше зосередження виробничої діяльності багатьох виробників у рамках кластера стимулює його розвиток, оскільки ними опрацьовуються різні підходи до впровадження наукових розробок та є більше можливостей для впровадження нових стратегій і технологічних новацій.

Для більшої ілюстрованості було проаналізовано фермерське господарства «Заміхівське-06», яке займається вирощуванням зернових та технічних культур. Це підприємство знаходиться в Новоушицькому районі Хмельницької області. Було проведено діагностику зовнішнього і внутрішнього середовища цього підприємства методами стратегічного аналізу. Визначено наявний і бажаний стан підприємства, що стало основою для пропозиції напрямків ефективного організаційного розвитку.

Одним із методів визначення напрямів та шляхів організаційного розвитку можна назвати модель стратегічного стану або «стратегічний куб». За допомогою цього методу було визначено стратегічний стан фермерського господарства «Заміхівське-06».

Як показав аналіз стратегічного стану, важливе значення для цього підприємства має організаційний і економічний аспекти. Коли організаційний аспект виступає в комбінації з економічним, то ми стикаємося з так званим «сліпим механізмом». Йдеться про добре регульований раціональний механізм, що користується повною інформацією про наслідки будь-якої дії, про зовнішнє середовище фірми і про

внутрішні характеристики цього середовища. Тут акцент робиться лише на цілі і економічний аспект стратегії, які базуються на системі правил і процедур, що допомагають їх реалізації. В даному випадку фермерське господарство «Заміхівське-06» знаходиться в абсолютно стабільній системі, але все одно не адаптованій до реальної ситуації. Проте організація вважає, що вона управляє цією ситуацією.

Бажаним для підприємства стратегічним станом є одночасна розвиненість економічного, політичного і організаційного аспектів, і веде до стану, що дістав назву «стратегічна рівновага». В даному випадку буде постійний пошук відповідності, з одного боку, між глобальними цілями фірми і конкретними цілями людей і груп усередині і за межами фірми і, з іншого боку, між характеристиками цієї фірми.

Три складових стратегічного стану компанії будуть доповнювати і урівноважувати одна одну, за рахунок впливу організаційної інфраструктури, яка є кращою гарантією строгого і постійного контролю за реалізацією стратегії. Підприємство намагатиметься досягти комбінації, яка дуже бажана, оскільки сукупність цих трьох аспектів досить гармонійна. В табл. 1 надано порівняльний аналіз поточного і бажаного стану для фермерського господарства «Заміхівське-06».

Таблиця 1

**Аналіз поточного і бажаного стану ФГ «Заміхівське-06»**

Основні елементи	Поточний стан (стратегічний стан «сліпий механізм»)	Бажаний стан (стратегічний стан «стратегічна рівновага»)
Задоволення потреб споживачів, клієнтів	Зниження рівня попиту на товари та послуги підприємства, зменшення кількості замовлень на роботи по експлуатації сільськогосподарської техніки (СЗГЗ).	Збільшення рівня попиту за допомогою маркетингових інструментів, розширення асортименту робіт та послуг, максимальне завантаження сільськогосподарської техніки, зменшення сезонних коливань.
Розширення асортименту	Номенклатура товарів та послуг неширока, переважає обмежений асортимент зернових культур та одиничний асортимент технічних культур.	Розширення асортименту за рахунок нових сортів зернових культур, оновлення насінневої бази. Пропозиція послуг по експлуатації сільськогосподарської техніки в несезонний період.
Розширення рекламної кампанії	На даний момент підприємство відоме неширокому колу споживачів, рекламна кампанія не ведеться, підприємство відоме тільки в межах Новоушицького району.	Запровадити ефективну рекламу для залучення покупців, створити власний веб-сайт, налагодити зв'язки з постачальниками сортового насіння зернових.

Виходячи з вищевказаного, пропонується основні напрями ефективного організаційного розвитку фермерського господарств «Заміхівське-06».

1. Розробка фінансової стратегії. Тут пропонується використання відомої матриці Франсона-Романе. Визначається обґрунтований прогноз напрямків розвитку підприємства, розробка конкретних рекомендацій для недопущення можливих помилок і прорахунків, розробка моделі вибору фінансової стратегії є доцільною.

2. Зміна сортової бази озимої пшениці з одночасним застосуванням екологічних гербіцидів.

3. Зміни в використанні сільськогосподарської техніки з одночасним захистом земельних угідь.

4. Оновлення технічної та матеріальної бази шляхом придбання закордонної техніки та мінеральних добрив.

Таким чином, запропоновані напрями розглядаються як процес створення таких нових технологій чи товарів, які найкраще б задовольняли потреби споживачів. Завдяки цим пропозиціям фермерське господарство може досягти стану стратегічної рівноваги. Водночас нововведення здебільшого супроводжуються ризиком, який залежить від рівня їх новизни для самої організації (тобто від її обізнаності з ринком і технологією), рівня технологічності інновації, яка необхідна для впровадження концепції об'єкта, та рівня оригінальності й складності концепції, яка визначає сприйнятливості ринку та витрати споживачів.

### Література

1. Васильков В.Г. Організаційний розвиток підприємств / В.Г. Васильков. – К. : Кондор, 2003. – 600 с.
2. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - К. : Академвидав, 2003. - 416 с.
3. Мізюк Б. М. Системне управління : монографія / Б. М. Мізюк. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2004. – 388 с.
4. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.
5. Тоцький В.І. Організаційний розвиток підприємства : навч. посіб. / В.І. Тоцький, В.В. Лаврененко. – К. : КНЕУ, 2005. – 247 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Диха М. В.

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ БАНКІВ

*Розглянуто теоретико-методичні аспекти визначення сутності реструктуризації банків та виокремлено її особливості. На основі проведених досліджень запропоновано авторське визначення реструктуризації банків, в якому наголошено на її адаптаційній спрямованості.*

*Ключові слова: адаптація, банк, реструктуризація банків.*

MAMEDOV S. G.

University of Banking

## THEORETICAL APPROACHES TO DEFINING THE ESSENCE OF BANK RESTRUCTURING

*The article is a review and analysis of existing approaches to the treatment of bank restructuring and justification of the author approach to the definition of the term. Theoretical and methodological aspects of defining the essence of bank restructuring and singled out its features. On the basis of researches the author's definition of bank restructuring, which highlighted its adaptation orientation. Based on allocated us the essential features of restructuring banks offer their own definition of the term: the restructuring of the bank - a set of measures that provide organizational, regulatory, operational, technical, information, marketing and personnel changes innovative measures aimed at creating favourable conditions needed to improve organizational structure and financial condition, improve its performance and competitiveness, adaptation to the environment with a view to pro BAKING increase in the market value of the bank according to the chosen strategy. On the basis of research the author argues that the restructuring is a complex of innovative technologies designed into the system of anti-crisis adaptation banks crucial role of which is to implement a number of qualitative transformation of financial, organizational and government areas of the bank that streamline their activities to ensure the adaptability, stability and sustainable growth in profitability and the realization of the potential of the bank.*

*Keywords: adaptation, bank, bank restructuring.*

### Вступ

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин шораз частіше виникають умови для ефективного використання реструктуризації як одного зі шляхів оздоровлення економіки. Свідченням цього є вітчизняна і зарубіжна практика господарювання, де реструктуризаційні процеси в економіці є логічним, невідворотним явищем. І найперше ці процеси відбуваються у банківській сфері, так як вона є найуразливішою в національній економіці: світова криза, зазвичай, спочатку паралізує діяльність банківських установ, позбавляє їх ліквідності, а тому швидка реалізація антикризових заходів і реструктуризація банків є правильним шляхом до оздоровлення економіки загалом. У державі реструктуризаційні процеси у банківстві потребують особливого осмислення, що впливає із специфіки формування і функціонування банківського сектора економіки.

Вагомий внесок у дослідження проблем, пов'язаних з реструктуризацією банків, зробили такі вітчизняні вчені: О. Вовчак, З. Васильченко, Л. Кузнецова, В. Міщенко, В. Опарін, С. Реверчук, В. Федосов та ін. При вивченні форм та інструментів реструктуризації банків виникає необхідність уточнення її економічного змісту. В науковій літературі реструктуризація банків розглядається в основному у макроекономічному аспекті з позицій вивчення реструктуризаційних процесів на рівні банківської системи, ігноруючи рівень комерційного банку, що потребує більш глибокого переосмислення сутності цього поняття.

Автор цієї роботи ставить за мету на основі розгляду та аналізу наявних підходів до трактування реструктуризації банку сформулювати та обґрунтувати власний підхід до визначення суті означеного поняття.

### Основна частина

Процеси реорганізації та реструктуризації банків в сучасних умовах господарювання залишаються важливою, водночас недостатньо розробленою науковою і практичною проблемою, яка потребує розкриття економічної суті, шляхів та порядку реструктуризації і реорганізації з урахуванням інтересів вкладників і кредиторів та специфіки діяльності банківських установ.

Перш ніж надати авторське визначення поняття «реструктуризація банку» розглянемо найбільш відомі аспекти зазначеного поняття, які висвітлювалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків.

У нормативно-законодавчих актах України термін «реструктуризація» уперше було прописано в Законі «Про відновлення платоспроможності підприємства-боржника або визнання його банкрутом». Згідно з цим документом, «реструктуризація – це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, направлених на реорганізацію підприємства, шляхом його поділу з переходом

боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва і задоволенню вимог кредиторів».

Подібної думки дотримується й А. О. Ковалюк, який визначає реструктуризацію банківської установи як сукупність заходів, спрямованих на стабілізацію, оздоровлення фінансового стану банку (підвищення рівня ліквідності, платоспроможності й прибутковості банку, зниження ризиковості діяльності банку) для забезпечення подальшого зростання та розвитку банківської установи [1, с. 9].

На думку І. Осадчого, реструктуризація – один з основних шляхів оздоровлення банківської системи, зокрема формування її нової конфігурації із застосуванням заходів щодо санації, реорганізації та ліквідації банків. Основними методологічними принципами реорганізації та реструктуризації комерційних банків повинні бути: пріоритетність інтересів суспільства і держави перед інтересами окремого банку; застосування реорганізації як методу оздоровлення проблемних банків; підвищення стійкості та ефективності діяльності банків; забезпечення стабільної роботи платіжної системи та стабільності національної грошової одиниці.

Також в економічній літературі зустрічаються й інші визначення реструктуризації з позицій антикризового підходу. Так, О. В. Васюренко та О. М. Сидоренко розуміють під реструктуризацією банку фінансове оздоровлення банку з метою його виходу з кризи та забезпечення подальшого розвитку [2, с. 353].

На думку З.М. Васильченко, реструктуризація банку – це комплекс організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на покращення фінансового стану, підвищення ліквідності та платоспроможності банку, зокрема шляхом реорганізації банку, повної або часткової зміни власника з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи-інвестора, яка не підлягає санації, що сприятиме фінансовому оздоровленню банку та дозволить задовольнити вимоги кредиторів.

Більш комплексне визначення дає Н. Ю. Копилук вважаючи, що реструктуризація банків розглядається як комплекс організаційних, операційних, фінансових, правових та соціальних заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності і ліквідності банків, підвищення їх конкурентоспроможності й зростання ринкової вартості [3, с. 37], однак питання відновлення платоспроможності і ліквідності банків входить до переліку цілей фінансового оздоровлення.

З поняттям «реструктуризація» з позицій антикризового підходу ми часткового погоджуємося, адже основною метою реструктуризації комерційних банків має бути підвищення надійності та стійкості банківської системи України, забезпечення належного рівня капіталізації банків і стабільної роботи платіжної системи, захист інтересів кредиторів і вкладників, поліпшення фінансового стану комерційних банків, підвищення ефективності діяльності внаслідок концентрації або розділення капіталу, розширення або спеціалізації, переорієнтації діяльності банків та зростання довіри до них. Відтак Реструктуризація банків може бути спрямована як на фінансове оздоровлення банків, так і на ліквідацію неплатоспроможних організацій, оскільки у даному випадку цілі реструктуризації незмінні – максимально швидке оздоровлення комерційних банків та захист інтересів їх кредиторів.

Також поняття реструктуризації банків розглядають й у макроекономічному аспекті.

Відповідно до Методичних рекомендацій про порядок реструктуризації комерційних банків реструктуризація банківської системи – це комплекс заходів, який передбачає покращення фінансової стійкості банківської системи, підвищення ліквідності і платоспроможності з урахуванням соціально-економічних завдань, змін у національній макросистемі та на світовому фінансовому ринку шляхом створення нових банків (спеціалізованих, універсальних), реорганізації діючих (злиття, приєднання, поділу, виділення), зміни юридичного статусу банківських установ або їх ліквідації [4].

Чіткіше виражене ідеологічне спрямування має визначення, запропоноване Ю.А. Константіновим та А.І. Ільїнським: «Реструктуризація — це структурна перебудова банківської системи. Вона не є черговою кампанією, яка завершиться найближчим часом. Структурна перебудова триватиме й надалі, щоб банківська система країни змогла ефективно забезпечувати задоволення її економічних потреб».

На думку З.М. Васильченко, під реструктуризацією банківської системи розуміється комплекс заходів, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості банківської системи, підвищення ліквідності та платоспроможності та запобігання або подолання кризових явищ у ній із урахуванням змін у національній економіці та на світовому фінансовому ринку шляхом створення нових банків, банківських об'єднань, реорганізації діючих банків (у формі злиття, приєднання, поділу чи виділення), зміни юридичного статусу банківських установ або ліквідації. Така позиція є цілком обґрунтованою, адже системна банківська реструктуризація передбачає проведення низки попередніх скоординованих заходів з боку органів державного управління, спрямованих на відновлення ліквідності банківської системи, безумовного виконання банками всіх без винятку зобов'язань і економічних нормативів регулятора, зростання рівня адекватності капіталу, стабілізацію та поступове скорочення проблемної заборгованості. Такий комплекс заходів має включати: визначення механізму державного втручання в діяльність проблемних банків з метою відновлення їх платоспроможності і ліквідності; розроблення та впровадження системного підходу до реструктуризації проблемних кредитів; сприяння процесам злиттів та поглинань у банківській системі [5].



Відповідно до антикризового підходу, основними внутрішніми чинниками реструктуризації слід вважати: незадовільний рівень загального менеджменту (слабка орієнтація на ринок, відсутність стратегії, некомпетентність кадрів); слабкий фінансовий менеджмент з питань управління грошовими потоками, прийняття інвестиційних рішень, управління затратами тощо; високі витрати і низький операційний важіль; застаріла техніка і матеріальна база; низька конкурентоспроможність продукції; незадовільна робота служби маркетингу; конфлікт інтересів (власників, працівників, клієнтів, партнерів).

Разом із тим хочемо зазначити, що реструктуризація банків може відбуватися не лише у випадку необхідності фінансового оздоровлення, а й за стабільних економічних умов діяльності, коли банківська установа переслідує низку цілей у своєму розвитку – вихід на нові ринки збуту, удосконалення технологій та методів роботи з клієнтами, впровадження нових банківських продуктів, розширення кола клієнтів і, як наслідок – підвищення ринкової вартості банку.

У даному випадку слід вести мову про зовнішні чинники реструктуризації, а саме: глобалізація світового розвитку; інтеграційні економічні процеси; поступальний і випереджувальний розвиток науково-технічного фактора у структурі економіки; комп'ютеризація і віртуальна орієнтація; докорінні зміни на ринках розвинених країн (уповільнення темпів розвитку цих країн, активізація експорту і пошуку додаткових ринків збуту, зменшення ступеня державного регулювання економіки); зміни соціально-економічних систем (трансформація економічних систем країн Центральної та Східної Європи і Азії; зростання частки приватного сектору); політика уряду (кредитна, податкова, митна, соціальна, інформаційна); екологічна ситуація; соціально-культурні чинники.

Групування та систематизація визначень поняття «реструктуризація банку» дозволили зробити певні узагальнення та виокремити низку її сутнісних ознак:

- реструктуризаційний процес призводить до змін, які охоплюють модернізацію (оновлення устаткування, продукції, технологій); реорганізацію (зміни методів і розподілу праці, а також інформаційних потоків); адаптацію (приспособлення елементів підприємства до змінного середовища); інновацію (продуктових і процес них нововведень);

- реструктуризація передбачає низку конкретних заходів, які спрямовані дозволяє забезпечити ефективне функціонування банківських установ (поліпшення економічних показників діяльності, удосконалення організаційної структури банків, фінансове оздоровлення);

- реструктуризація банків може відбуватися не лише при потребі фінансового оздоровлення, а й за умов стабільного функціонування банків;

- суттєвим аспектом реструктуризації є формування у банку належного кадрового потенціалу до реагування на зміни зовнішнього середовища, а також оновлення стратегії і тактики відповідно до заданих цілей, а також існуючих чинників зовнішнього і внутрішнього середовища;

- реструктуризацію розглядають як захисну реакцію банку для забезпечення його виживання та зміцнення позицій через будь-які зміни стратегічного характеру, наприклад, прогнозування маркетингової політики, моделювання ситуації невизначеності;

- реструктуризація банку передбачає здійснення структурних перетворень, що здійснюються на системній основі заходами комплексної програми впровадження змін, метою якої є подальше збільшення ринкової вартості бізнесу, яке забезпечується зростанням ефективності надання банківських послуг, конкурентоспроможності, зміцненням фінансової стійкості, інвестиційної привабливості.

Виходячи із виділених нами сутнісних ознак реструктуризації банків запропонуємо власне визначення цього поняття: реструктуризація банку – це сукупність заходів, які передбачають організаційні, нормативні, операційні, технічні, інформаційні, маркетингові та кадрові зміни інноваційного характеру, спрямовані на створення сприятливих умов, необхідних для поліпшення організаційної структури та фінансового стану банку, підвищення ефективності його діяльності та конкурентоспроможності, адаптацію до зовнішнього середовища з метою забезпечення зростання ринкової вартості банку відповідно до обраної стратегії розвитку.

### Висновки

Процеси реструктуризації банків у сучасних умовах господарювання залишаються важливою, водночас недостатньо розробленою науковою і практичною проблемою, яка потребує її всебічного розкриття з позицій економічної сутності, напрямів та механізмів здійснення з урахуванням інтересів вкладників, кредиторів, а особливо специфіки діяльності банківських установ.

Таким чином, проведена дослідження дає підстави стверджувати, що реструктуризація банків має широке тлумачення, що в свою чергу передбачає комплексність і системність змін, постійність та безперервність. Оскільки реструктуризація передбачає зміну структури, то об'єкт змін може бути доволі широким і набирати різноманітних форм. Однак, сутність реструктуризації банків слід розглядати з позицій не лише антикризової, а, перш за все, адаптаційної спрямованості.

На основі проведених досліджень можна стверджувати, що реструктуризація є комплексною інноваційно спрямованою технологією у системі антикризової адаптації банків, принципово важлива роль якої полягає у реалізації низки якісних перетворень (трансформацій) фінансової, організаційної та (або) управлінської сфери банку, які дають змогу оптимізувати їх діяльність для забезпечення адаптивності, стійкості, сталого зростання рентабельності та реалізацію потенціалу розвитку банку.

Важлива роль процесу реструктуризації банку обумовлюється тим, що це фактично єдина можливість відродження, відновлення ефективності, прибутковості діяльності банку та важлива умова забезпечення адаптивності, стійкості і довгострокового економічного розвитку в умовах високо динамічного зовнішнього середовища.

#### Література

1. Ковалюк А. О. Фінансове регулювання реструктуризації комерційних банків в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / А. О. Ковалюк. – Львів, 2010. – с. 9.
2. Васюренко О. В. Банківський нагляд / О. В. Васюренко, О. М. Сидоренко. – К. : Знання, 2011. – 353 с.
3. Копилук Н. Ю. Механізм реорганізації банків у умовах фінансової нестабільності: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.08 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / Н. Ю. Копилук. – Львів, 2013. – С. 37.
4. Методичні рекомендації про порядок реорганізації, реструктуризації комерційних банків [Електронний ресурс] : методичні рекомендації, затверджені правлінням Національного банку України від 9.10.2000 № 395. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=v0395500-00>.
5. Міщенко В. Міжнародний досвід реструктуризації банківської системи за участі держави / В. Міщенко, А. Петріна // Вісник Національного банку України. – 2011. – № 4. – С. 12–17.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Пшик Б. І.

**УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ**

УДК 339.54

НЕСТОРИШЕН І. В.

Університет державної фіскальної служби України

БЕРЕЖНЮК І. Г.

Хмельницька митниця Державної фіскальної служби України

НАГОРІЧНА О. С.

Університет державної фіскальної служби України

**ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ МИТНОЇ ПРОЦЕДУРИ  
ПЕРЕРОБКИ НА МИТНІЙ ТЕРИТОРІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ  
ДАВАЛЬНИЦЬКОЇ СИРОВИНИ**

*В роботі актуалізовано питання побудови ефективної моделі співпраці вітчизняної та європейської бізнес-спільноти шляхом широкого використання в зовнішньоекономічній сфері операцій з давальницькою сировиною. Зокрема, узагальнено нормативно-правове регулювання толінгових операцій в Україні та Європейському Союзі. Крім того, здійснено детальний аналіз та відповідність вітчизняних митних режимів європейським митним процедурам.*

*Ключові слова: митний режим, митна процедура, операції з давальницькою сировиною, зовнішньоекономічна діяльність.*

NESTORYSHEN I.

University of the State Fiscal Service of Ukraine, Khmelnytsky, Ukraine

BEREZHNYYUK I.

Kyiv Customs of the State Fiscal Service of Ukraine, Kyiv, Ukraine

NAHORICHNA O.

University of the State Fiscal Service of Ukraine, Khmelnytsky, Ukraine

**EUROPEAN PRACTICE OF APPLICATION OF CUSTOMS PROCEDURE INWARD  
PROCESSING USING TOLLING**

*In this work the issue of building effective model of cooperation of national and European business communities through wide use in foreign trade operations tolling. The study is a comparison of domestic customs legislation governing foreign operations using raw materials from European. The author conducted a detailed analysis of compliance and analyzes national customs regimes European customs procedures. The choice of the European vector of economic integration of Ukraine necessitates the adaptation of national legislation to European standards in order to maximize the elimination of regulatory and administrative barriers to further political association and economic integration to European structures home. One of the key recent years international agreements for Ukraine Association Agreement between Ukraine and the European Union, which defines the need for the introduction of appropriate conditions for improving economic and trade relations with the progressive integration of Ukraine into the EU internal market. The document provides for the gradual convergence of national customs legislation with EU standards in accordance with Annex XV Agreement. The results of a detailed analysis of domestic and European customs legislation can draw conclusions about overall compliance rules governing the tolling process is placed on goods in customs procedures "inward processing / processing outside the customs territory." This allows domestic and European manufacturers to establish effective and mutually beneficial cooperation is the first step towards greater economic integration with the European domestic economy.*

*Keywords: customs regulations, customs procedures, tolling operations, foreign economic activity.*

**Постановка проблеми.** В умовах активізації в Україні євроінтеграційних процесів актуалізується питання побудови ефективної моделі співпраці вітчизняної та європейської бізнес-спільноти в умовах існування значних адміністративних перешкод та технічних бар'єрів у процесі доступу вітчизняних виробників до європейського ринку. За таких умов, особливої вагомості набувають переваги застосування толінгових операцій, які передбачають переробку іноземної сировини з дотриманням вимог митного режиму «переробка на митній території». Застосування даного митного режиму дозволяє ввозити сировину і вивозити готову продукцію без сплати мита, що є одночасно вигідним як для європейського бізнесу (можливість зниження собівартості виробленої продукції без значних капітальних витрат на відкриття потужностей в Україні), так і для вітчизняного – отримання додаткових замовлень та завантаження виробничих потужностей. Успішність та ефективність здійснення толінгових операцій в значній мірі залежить від стану їх нормативно-правового регулювання в країнах, економічні оператори яких приймають участь у замовленні та переробці давальницької сировини. Необхідність додаткового вивчення зазначених питань, а саме аналіз вітчизняного та європейського законодавства щодо регулювання толінгових операцій, зумовила актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень чи публікацій.** У науковій літературі значна увага приділяється дослідженню питань, що стосуються реалізації толінгових операцій. Зокрема, проблемам застосування операцій з давальницькою сировиною приділяли увагу С. Авдашева, Т. Байдак, В. Житний, В. В. Гордієць ,

І. Коць, О. Мельник, І. Нижній, Л. Письмаченко, М. Торопов та інші. Проте на сьогодні залишається відкритим питання узгодження та відповідності вітчизняного митного законодавства європейському щодо регулювання зовнішньоекономічних операцій з використанням давальницької сировини.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є порівняння вітчизняного митного законодавства щодо регулювання зовнішньоекономічних операцій з використанням давальницької сировини з європейським.

**Виклад основного матеріалу.** Вибір європейського вектору економічної інтеграції України зумовлює необхідність адаптації вітчизняного законодавства до європейського з метою максимального усунення нормативно-адміністративних бар'єрів щодо подальшої політичної асоціації та економічної інтеграції вітчизняних структур до європейських. Однією з визначальних за останні роки міжнародних угод для України є Угода про асоціацію між Україною та Європейським союзом (далі – Угода), яка за своїм обсягом і тематичним охопленням є найбільшим міжнародно-правовим документом за всю її історію та найбільшим міжнародним договором з третьою країною, коли-небудь укладеним Європейським Союзом [1]. Угодою визначено необхідність запровадження відповідних умов щодо покращення економічних та торговельних відносин з метою поступової інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС, у тому числі завдяки створенню поглибленої і всеохоплюючої зони вільної торгівлі. Документом визначено основні напрями посилення співробітництва в митній сфері та сприяння торгівлі, а саме ст. 84 Угоди передбачено поступове наближення вітчизняного митного законодавства до стандартів ЄС відповідно до Додатку XV Угоди. За таких умов актуалізується питання додаткового вивчення положень Митного кодексу Європейського Союзу (далі – ЄС) [2], який набрав чинності 1 травня 2016 р. та вніс суттєві зміни у європейське митне законодавство, що дозволить визначити напрями наближення вітчизняного митного законодавства.

Прийняття чинного Митного кодексу України (далі – МКУ) у 2012 р. наблизило вітчизняне митне законодавство до європейського, яке значною мірою побудовано на рекомендаціях Всесвітньої митної організації (далі – ВМО). Зазначимо, основні терміни, що використовуються в чинному МКУ, і їх визначення, наведені в ст. 4, є основою митного регулювання. На базі цих термінів сформульовані статті МКУ, видаються національні нормативні акти в галузі митної справи. Відмітимо, сучасний етап розвитку державної митної справи у світі характеризується процесами формування єдиних правил та вимог до усіх учасників міжнародної торгівлі, а саме спостерігається певна стандартизація та уніфікація національних законодавств до загальноприйнятих міжнародних норм і принципів. За таких умов, кожен термін, що використовується в митному законодавстві, повинен мати вичерпне і зрозуміле визначення і має відповідати положенням міжнародних конвенцій та договорів, до яких Україна приєдналась. Необхідно відмітити відповідність вітчизняної термінології документам ВМО та європейському митному законодавству в трактуванні таких термінів як «митний контроль», «митна декларація», «митні формальності» та «митне оформлення».

В той же час, сьогодні у вітчизняному нормативному полі існує певна суперечність щодо застосування категорій «митна процедура» та «митний режим», оскільки в європейському законодавстві використовується поняття «митна процедура» (англ. – customs procedure) як вітчизняний аналог митного режиму, що призводить до певних суперечностей та вимагає впорядкування нормативно-правової термінології в митній сфері (рис. 1).

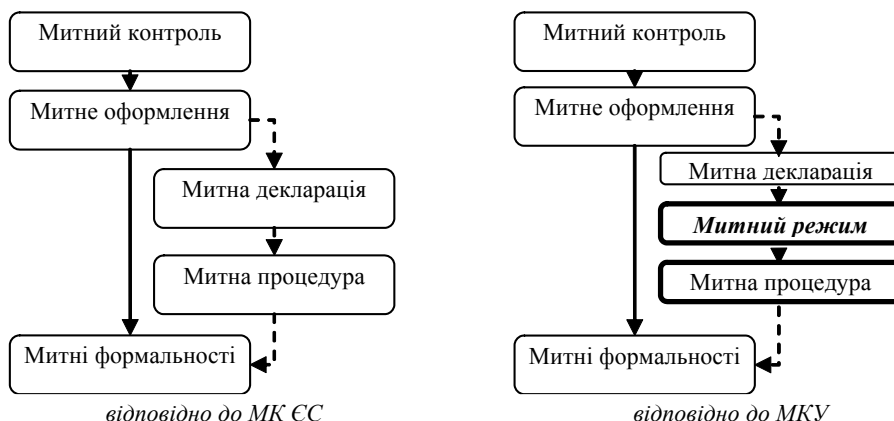


Рис. 1. Порівняння взаємозв'язку митної термінології у вітчизняному та міжнародному законодавстві

Пунктом 16 ст. 5 МК ЄС визначено, що митна процедура – це будь-яка з наступних процедур, відповідно до якої товари можуть бути розміщені відповідно МК ЄС, а саме: випуск для вільного обігу, спеціальні процедури та експорт. В свою чергу, Розділом 7 «Спеціальні процедури» МК ЄС, визначено, що товари можуть бути поміщені під одну з наступних спеціальних процедур:

– зовнішній і внутрішній транзит (transit, which shall comprise external and internal transit), ст. 226-227 МК ЄС;

– зберігання, до якого входить митний склад і вільна митна зона (storage, which shall comprise customs warehousing and free zones), ст. 237-242 МК ЄС;

– цільове використання, яке повинне включати тимчасовий допуск і кінцеве використання (specific use, which shall comprise temporary admission and end-use), ст. 237-249 МК ЄС;

– зовнішня та внутрішня обробка (processing, which shall comprise inward and outward processing), ст. 250-262 МК ЄС.

Незважаючи на існуючі відмінності використання зазначених категорій, слід відзначити загальну відповідність вітчизняних митних режимів та європейських митних процедур (табл. 1).

Таблиця 1

**Відповідність вітчизняних митних режимів європейським митним процедурам**

Відповідно до МК ЄС	Відповідно до МКУ
Випуск для вільного обігу (release for free circulation), Розділ 7 МК ЄС	імпорт (випуск для вільного обігу) реімпорт
Спеціальні процедури (special procedures), Розділ 7 МК ЄС: – зовнішній і внутрішній транзит (transit, which shall comprise external and internal transit), ст. 226-227 МК ЄС; – зберігання, до якого входить митний склад і вільна митна зона (storage, which shall comprise customs warehousing and free zones), ст. 237-242 МК ЄС; – цільове використання, яке повинне включати тимчасовий допуск і кінцеве використання (specific use, which shall comprise temporary admission and end-use), ст. 237-249 МК ЄС; – зовнішня та внутрішня обробка (processing, which shall comprise inward and outward processing), ст. 250-262 МК ЄС.	транзит; тимчасове ввезення; тимчасове вивезення; митний склад; вільна митна зона; безмитна торгівля; переробка на митній території; переробка за межами митної території
Export and re-export, ст. 269-270 МК ЄС	Експорт (остаточне вивезення), реекспорт
Знищення товарів (Destruction of goods), ст. 197 МК ЄС	Знищення або руйнування
Відмова (Abandonment), ст. 199 МК ЄС	Відмова на користь держави

Як зазначалось вище, одним з перспективних напрямів економічної взаємодії вітчизняних та європейських економічних операторів є використання толінгових операцій. У вітчизняному митному законодавстві (Глава 23 МКУ) визначено можливість виготовлення продукції з використанням операцій з давальницькою сировиною, які можуть включати [3]:

– операції з переробки товарів, у тому числі: обробка, монтаж, демонтаж, використання окремих товарів, які сприяють чи полегшують процес виготовлення продуктів переробки;

– ремонт товарів, у тому числі модернізація, відновлення та регулювання, калібрування.

Використання зазначеного механізму одночасно є вигідним як для європейського бізнесу (можливість зниження собівартості виробленої продукції без значних капітальних витрат на відкриття потужностей в Україні), так і для вітчизняного – отримання додаткових замовлень та завантаження виробничих потужностей.

Правовою базою здійснення толінгових операцій в митному законодавстві ЄС є Глава 5 МК ЄС «Переробка», яка може бути внутрішньою (англ. – Inward processing, ст. 256-258 МК ЄС) та зовнішньою (англ. – Outward processing, ст. 259-262 МК ЄС), які, в свою чергу, є еквівалентами вітчизняних митних режимів «переробка на митній території» та «переробка за межами митної території».

Відповідно до ст. 256 МК ЄС, згідно з процедурою внутрішньої переробки, іноземні товари можуть використовуватися на митній території Союзу в одній або декількох операціях переробки без застосування наступних заходів:

– сплати імпортного мита;

– інших зборів, передбачених іншими нормативними документами;

– нетарифного регулювання відповідно до існуючих обмежень ввезення товарів на митну територію ЄС.

Законодавством ЄС визначено, що закінчення строку, протягом якого процедура внутрішньої переробки повинна бути завершена, настає у випадку, коли перероблена продукція поміщається у наступну митну процедуру, вивезена з межі митної території Союзу, знищена без залишку відходів або від неї відмовляються на користь держави. Строк внутрішньої переробки товарів складає шість місяців, проте він може бути продовжений навіть після його закінчення, за умови, що загальна тривалість не перевищує 12 місяців. Зазначений строк обчислюється, починаючи з дня поміщення товарів у митний режим переробки і враховує час, необхідний для виконання операцій з переробки та для завершення процедури.

Згідно із ст. 259 МК ЄС, процедура зовнішньої переробки товарів передбачає їх тимчасовий експорт

з митної території Союзу для проведення операцій з переробки. Отримана продукція може бути випущена у вільний обіг із загальним або частковим звільненням від сплати імпортного мита. Законодавством ЄС забороняється здійснення зовнішньої переробки для наступних товарів:

- експорт яких призводить до відшкодування імпортного мита або до звільнення від нього;
- які до експорту були випущені у вільний обіг зі звільненням від сплати мита або за зниженою ставкою мита в силу особливостей їх кінцевого використання;
- експорт яких призводить до надання експортного відшкодування;
- щодо яких надані інші фінансові пільги, відповідно до загальної сільськогосподарської політики в силу експорту цих товарів.

#### Висновки

Отже, аналіз вітчизняного та європейського митного законодавства дозволяє стверджувати про відповідність в цілому норм, що регулюють процеси переробки давальницької сировини, використовуючи переваги митних процедур «переробка на митній території/переробка за межами митної території». Внаслідок дії політичних чинників, що призвело до значної втрати ринків країн Співдружності незалежних держав, вітчизняні підприємці змушені переорієнтуватись, в першу чергу, на європейський ринок, який характеризується існуванням значної кількості технічних бар'єрів та адміністративних перепон. Проте, одним з можливих способів нівелювання цих бар'єрів є використання інструментів толінгу, які дозволяють вітчизняному бізнесу завантажувати власні потужності. Як свідчить статистика, європейські бізнес-партнери також усвідомлюють переваги використання толінгових операцій, для яких з'являється можливість виготовлення якісної продукції нижчої собівартості без залучення суттєвих капітальних витрат. За сучасного стану нормативно-правового регулювання толінгових операцій з'являються дієві механізми співпраці європейських та вітчизняних товаровиробників, що в майбутньому створить передумови для більш тіснішої економічної інтеграції України та ЄС.

#### Література

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_011)
2. REGULATION (EU) No 952/2013 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 9 October 2013 laying down the Union Customs Code. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:269:0001:0101:EN:PDF>
3. Митний кодекс України [Електронний ресурс] : закон України : [прийнято Верховною Радою України 13.03.2012 № 4495-VI]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Рудніченко Є. М.

**ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНИ: ОЦІНКА СТАНУ,  
ПРОБЛЕМИ ТА ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК**

*Виконано оцінку сучасного стану зовнішньоекономічної діяльності України. Зокрема, проаналізовано динаміку експортно-імпортних операцій та їх географічну структуру. Розглянуто стан товарної структури експорту та імпорту. Показано динаміку прямих інвестицій країни. Означені проблеми, виділено негативні чинники впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств та реалізацію їх експортного потенціалу.*

*Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, експорт, імпорт, міжнародні операції, зовнішньоторговельна діяльність.*

TYURINA N. M., KARVATSKA N. S., NAZARCHUK T. V.  
Khmelnitsky National University**UKRAINE FOREIGN ACTIVITIES: EVALUATION, DEVELOPMENT ISSUES  
AND FACTORS**

*The assessment of the current state of foreign economic activity of Ukraine was fulfilled. In particular, the dynamics of export-import operations and their geographical structure were analyzed. Structure of exports and imports were considered. The dynamics of country's foreign direct investment has been shown. Negative factors influence the development of international business activity was highlighted. Among external threats foreign economic activity of Ukraine were singled out: the negative effects of globalization, the loss CIS markets, the use of resource dependency Ukraine to pressure her; aggressive, often unfair competition from foreign partners. The most influential factors of internal nature were identified: objective unbalanced economic structure and its slow restructuring; low competitiveness of domestic production; large technological gap with the developed countries; insufficient commodity and market diversification of exports; low activity regions on the international market and so on. In the article it was also noted that to improve and ensure effective export of Ukrainian enterprises is appropriate to create in Ukraine a network of regional organizations that promote the development of export potential. Mission, purpose and main tasks of these specialized structures were given.*

*Key words: foreign trade, export, import, international operations, foreign trade activities.*

**Вступ.** Зовнішньоекономічна діяльність будь-якої країни – це надважлива та рівноправна складова її економіки. Саме тому у Законі України «Про Державний бюджет України на 2017 рік» основними чинниками зростання реального ВВП задекларовані ті, що стосуються саме цієї діяльності, а саме: сприятлива зовнішньоекономічна кон'юнктура, впровадження заходів для забезпечення стійкого зростання на інвестиційно-інноваційній основі, залучення донорської допомоги та кредитних ресурсів міжнародних фінансових організацій, розширення і відкриття нових ринків збуту для українських експортерів, поглиблення співпраці з Європейським Союзом. Передумовою для формування таких чинників було підписання Угоди про поглиблену та всеосяжну зону вільної торгівлі між Україною та ЄС, яка 1 січня 2016 року набула чинності. За твердженнями владних інститутів, це широкомасштабна за змістом торговельна угода, що спрямована на зменшення та скасування тарифів, лібералізацію доступу до ринку послуг, а також на приведення українських правил та регламентів, що стосуються бізнесу, у відповідність правилам та регламентам ЄС з метою забезпечення вільного руху товарів і послуг між двома сторонами та взаємного недискримінаційного ставлення до компаній, товарів і послуг на території України та ЄС.

Статистичні дані за 2016 рік підтверджують, що Європейський Союз стає найбільшим та основним зовнішньоторговельним партнером України. Так, незважаючи на загальне зниження показників експорту (-4,6%) та зростання імпорту (+4,6%) у 2016 році у порівнянні з 2015 роком – обсяги торгівлі з ЄС продовжують зростати (+2,8%) і тепер становлять 37,1% від загального обсягу експорту. Імпорт зростав ще більшими темпами і досягнув позначки 43,9% в структурі українського імпорту [9]. Згідно з даними міністерства економічного розвитку і торгівлі України з 9,8 мільярда доларів загального експорту в країні ЄС 30 % – це продукція агропідприємств та харчової промисловості, 23,5 % – металургії і 16,1 % – машинобудування.

Однак, незважаючи на певні успіхи, сальдо зовнішньої торгівлі з Євросоюзом залишається бути від'ємним. За висновками експертів Україна має частковий доступ до європейських ринків, а не вільну торгівлю. Виконавчий директор «Економічного дискусійного клубу» Олег Пендзин пояснює це тим, що лівову частку у товарах, що Україна постачає на європейський ринок, займає сировина та напівфабрикати [1]. Глава представництва ЄС в Україні Ян Томбінський також відмітив, що відкриття зони вільної торгівлі ЄС та України поки не сприяло відчутному ефекту через структурну слабкість української економіки, орієнтованої на експорт сировини, а не кінцевого продукту. Додає негативу той факт, що від Угоди країна втратила і ринки СНД, оскільки погіршення російсько-українських торгово-економічних відносин так чи так позначилося на торгівлі України з цією групою країн [2].

Таким чином, в Україні проходить радикальна трансформація зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), змінюється вектор пріоритетів у цій діяльності, географічна та товарна структура зовнішньої торгівлі, проходить процес інтегрування її економіки у світове господарство. Саме тому дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності країни, тенденцій її розвитку, визначення невирішених проблем та факторів впливу на підвищення ефективності її експортного потенціалу є необхідним та актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** При виконанні оцінювання стану зовнішньоекономічної діяльності України нами було проаналізовано наукові та аналітичні напрацювання, що присвячені трансформації української зовнішньої торгівлі на сучасному етапі таких авторів: О. Голубов, В. В. Касьян, Л. О. Дашутіна, М. В. Кармінська-Белоброва, О. Кравчук, О. Г. Білоцерківець, Г. О. Герасименко, Ю. В. Гончаров та інших. Питання управління зовнішньоекономічною діяльністю досліджено у працях таких вітчизняних науковців, як Л. Антонюк, І. Волкова, О. Калініна, Ю. Орловська та О. Варламова, О. Вівчар, С. Маталка та інших. Проблеми розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України розглянуто в роботах О. Амоші, Ф. Бутинця, В. Бойка, П. Гайдуцького, В. Гейця, С. Дем'яненка, А. Кандиби, В. Топіхи, А. Кредісова, С. Кваші, А. Мокія, П. Саблука, М. Парсяка, С. Соколенка, А. Коверги, Л. Черчик та ін.

Однак, незважаючи на велику кількість теоретичних напрацювань та аналітичних досліджень у заявленій в назві статті темі актуальність її не знижується, зважаючи на постійну трансформацію процесів та умов виконання зовнішньоекономічної діяльності. Так зміна вектору зовнішньоекономічної політики країни потребує більш детального вивчення цих питань на макро- та особливо мікрорівні, тому що саме суб'єктам ЗЕД необхідно швидко адаптуватись, пристосуватись та відповідати новим вимогам та викликам. Виникає нагальна необхідність перейти від пропозицій розвитку зовнішньоекономічної діяльності загального характеру до більш конкретних, що можна реалізовувати у стратегічному та поточному періодах як на рівні держави, так і на рівні суб'єктів господарювання. Цим і обумовлена актуальність нашого дослідження.

Метою статті є аналітичне дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності України, визначення проблем і чинників, що перешкоджають її ефективному розвитку та розробка пропозицій щодо реалізації її експортного потенціалу на зовнішніх ринках.

**Виклад основного матеріалу.** Україну можна в повній мірі віднести до експортоорієнтованих держав. Про це свідчать такі дані: у 2015 році її експорт становив 42 % від рівня ВВП, у 2016 – 47%. Відповідно до прогнозу КМУ у 2017 році обсяг експорту по відношенню до ВВП буде складати близько 50%. Основні показники зовнішньоекономічної діяльності підприємств України за 2010–2016 рр. наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка зовнішньоекономічної діяльності підприємств України\*

Роки	ВВП, млрд дол.	Експорт, млрд дол.	Експорт/ВВП	Імпорт, млрд дол.	Сальдо торговельного балансу, млрд дол.
2010	136,4	51,4	38%	60,7	-9,3
2011	163,2	68,3	42%	82,6	-14,2
2012	175,8	68,8	39%	84,6	-15,8
2013	183,3	63,3	35%	76,9	-13,6
2014	131,8	53,9	41%	54,4	-0,5
2015	90,6	38,1	42%	37,5	0,6
2016	92,2	36,4	39%	39,2	-2,8
2017**	95	47,2	50%	49,9	-2,7

\* Складено за даними Державної служби статистики України, \*\*прогнозні дані відповідно до Постанови КМУ від 01.07.2016

№ 399

Слід зауважити, що український експорт протягом останніх років переживає складні часи. Україна після підписання Угоди про зону вільної торгівлі з ЄС втратила найбільший свій ринок збуту та зменшились виробничі потужності для традиційного експорту. Крім того, експортоорієнтована модель економічного зростання з переважанням низькотехнологічного експорту виявилась вразливою до змін кон'юнктури світового ринку. Ці та інші причини спричинили зменшення обсягів українського експорту на зовнішніх ринках.

Дефіцит поточного рахунку платіжного балансу в останні роки скорочується, що відновлює рівновагу між експортом та імпортом. Однак абсолютні показники експорту і імпорту, кожного року зменшуються. Позитивне сальдо платіжного балансу 2015 року пояснюється більшими темпами падіння експорту у відношенні до імпорту. Крім того, відповідна динаміка зберігається у 2016 році, що свідчить про стагнацію економіки. Інформація про сальдо зовнішньої торгівлі товарами з найбільшими країнами-партнерами України наведена на рис. 1.

Географічну структуру та динаміку загального торговельного обігу товарів і послуг наведено на рис. 2, товарну структуру експорту України та регіонів світу у 2015 р відображено на рис. 3.

Найбільшими партнерами у зовнішній торгівлі України були країни СНД та ЄС. І якщо до кризи 2008 року обсяг торгівлі з ними зростав однаковими темпами, то після 2009 року посилювалася співпраця з партнерами на пострадянському просторі. Зокрема, більшими темпами зростав експорт та імпорт товарів, а також експорт послуг до країн СНД.



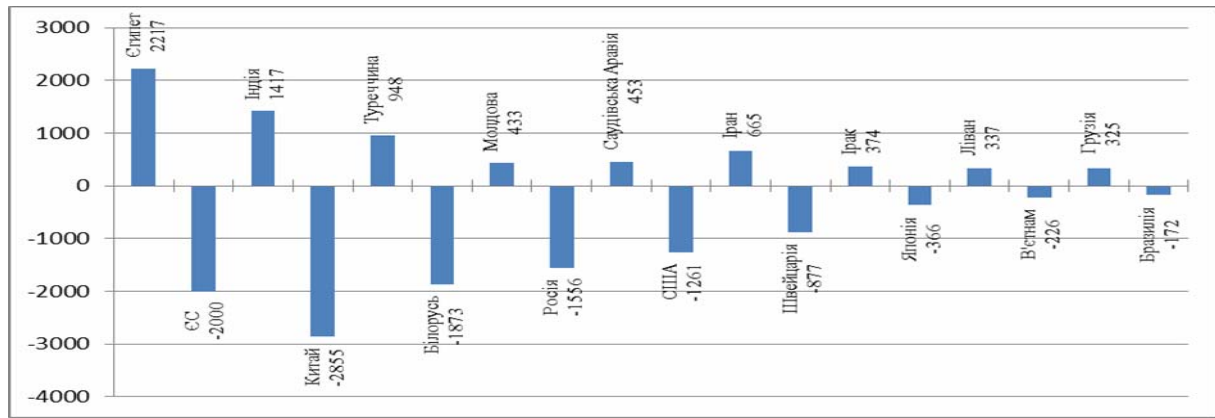


Рис. 1. Сальдо балансу зовнішньої торгівлі товарами України з найбільшими країнами-партнерами, 2016 р. (млн дол.)  
Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики України

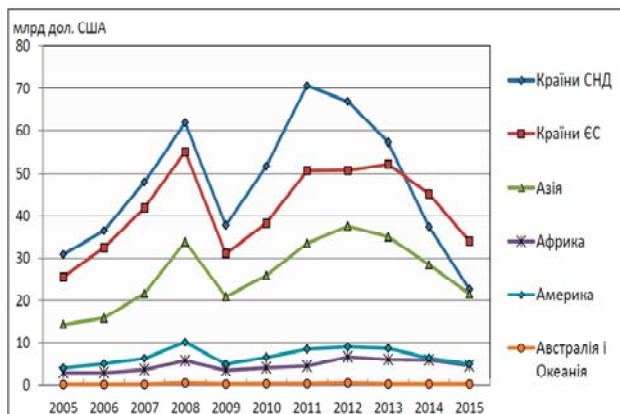


Рис. 2. Динаміка торговельного обігу України (сукупно експорт та імпорт товарів і послуг) з регіонами світу за 2005-2015 рр.

Джерело: дані Державної служби статистики України;  
<http://commons.com.ua/ru/evrosotsiatsiya-dva-roki-potomu/>

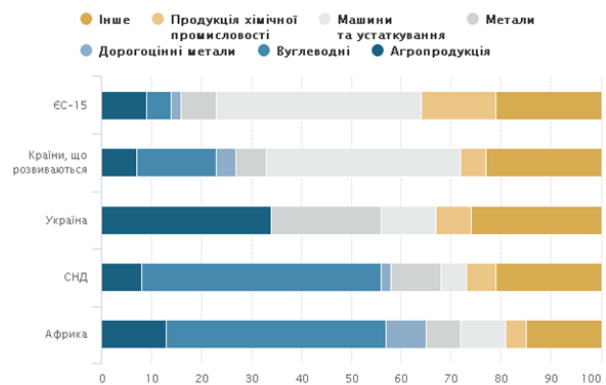


Рис. 3. Товарна структура експорту України та регіонів світу у 2015 р (у % від загального обсягу)

Джерело: [www.trademap.org/tradestat/Product\\_SelCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/tradestat/Product_SelCountry_TS.aspx);  
[www.cost.ua/news/446-imports-penetration-infographics](http://www.cost.ua/news/446-imports-penetration-infographics)

На момент підписання Угоди про Асоціацію з ЄС торговельний обіг із європейськими країнами та країнами СНД майже зрівнявся. Починаючи з 2013 року помітним стає загострення економічних відносин із Російською Федерацією, відбувається спад в торгівлі з усіма іншими регіонами світу, хоч і не такими темпами, як у торгівлі з СНД. Тобто динаміка, представлена на рис. 2, свідчить, що національні виробники загалом не змогли переорієнтуватися на інші ринки та зазнають поразок у конкурентній боротьбі [4].

Попри загальне зниження загальних показників експорту та зростання імпорту за 2016 рік частка ЄС в українському експорті становила 37,1%, це на 2,8% більше, ніж за 2015 рік. За той самий час імпорт із ЄС зріс на 7,9%, і становив 43,8% у загальному імпорті. За 2016 рік експорт до Росії скоротився ще на 25,6% до 3,59 млрд доларів. Імпорт із Росії скорочувався ще швидше – на 31,3% до 5,1 млрд дол.

Крім того, на жаль, Україна мало продає за кордон готової високотехнологічної продукції. Основу експорту складають сировина і продукція мінімальної технологічної межі, тобто товари з низькою доданою вартістю, що позиціонує нашу державу як сировинний придаток розвинених країн (частка сировини становить більше 50%). Причому така тенденція спостерігається уже довготривалий період, змінюється лише матеріальна субстанція: зменшується питома вага металів та мінеральних продуктів, а суттєво збільшується частка сільськогосподарської та продовольчої продукції (табл. 2).

Зокрема, збереглися тенденції попередніх років щодо значної частки зернових культур (16,7%), мінеральних продуктів (7,5%), чорних металів (19,9%). На всі машини, обладнання й механізми припадає 10%. Структура імпорту дещо інша: мінеральні продукти – 21,6%, продукція хімічної промисловості – 14,3%, машини, обладнання й механізми – 20,1%. Отже, для України характерні низькі показники експорту високотехнологічних товарів. Це ще раз вказує на те, що основні конкурентні переваги української економіки пов'язані з вартістю природних ресурсів, робочої сили та залежать від кон'юнктури зовнішніх ринків. В цьому переконує і порівняння структури аграрного експорту України та ЄС (рис. 4).

Як стверджують автори у [5] Україна стала черговою жертвою "сировинної пастки". Вони вважають, що усі країни-виробники сировини перебувають у зоні ризику: їх основні товари можуть в будь-який момент подешевшати та обвалити економіку. Сировинні країни не контролюють власний розвиток. Якщо країна не виробляє складної продукції і продає лише сировину, є висока ймовірність економічної кризи, не важливо, що це за сировина: нафта, зерно, метал.

## Товарна структура зовнішньої торгівлі

Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	2015 рік				2016 рік			
	Експорт		Імпорт		Експорт		Імпорт	
	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%
<b>Усього</b>	<b>38127149,7</b>	<b>100,0</b>	<b>37516443,0</b>	<b>100,0</b>	<b>36362801,5</b>	<b>100,0</b>	<b>39248607,7</b>	<b>100,0</b>
у тому числі								
I. Живі тварини; продукти тваринного походження	823434,9	2,2	548170,2	1,5	775159,8	2,1	626323,0	1,6
II. Продукти рослинного походження	7971492,5	20,9	1146186,3	3,1	8095287,4	22,3	1284634,1	3,3
10 зернові культури	6057490,0	15,9	154707,7	0,4	6075394,4	16,7	148799,3	0,4
III. 15 Жири та олії тваринного або рослинного походження	3299799,1	8,7	182338,9	0,5	3962985,6	10,9	245957,3	0,6
IV. Готові харчові продукти	2468418,0	6,5	1607736,9	4,3	2450863,4	6,7	1733059,7	4,4
V. Мінеральні продукти	3099490,6	8,1	11689985,7	31,2	2728394,6	7,5	8493536,4	21,6
VI. Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	2130843,6	5,6	5009163,1	13,1	1557065,0	4,3	5618241,0	14,3
VII. Полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них	412557,1	1,1	2646219,1	7,1	409211,7	1,1	2867020,1	7,3
IX. Деревина і вироби з деревини	1107197,0	2,9	148211,0	0,4	1131660,1	3,1	196733,7	0,5
XI. Текстильні матеріали та текстильні вироби	634219,5	1,7	1414595,1	3,8	677352,1	1,9	1545753,8	3,9
XV. Недорогоцінні метали та вироби з них	9470719,2	24,8	2004239,5	5,3	8338936,7	22,9	2304935,9	5,9
72 чорні метали	8077628,3	21,2	685739,3	1,8	7247335,3	19,9	798991,0	2,0
XVI. Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	3940855,8	10,3	6273379,8	16,7	3637962,3	10,0	7890357,4	20,1
84 реактори ядерні, котли, машини	1961641,6	5,1	3578210,7	9,5	2076693,4	5,7	4686325,8	11,9
85 електричні машини	1979214,2	5,2	2695169,2	7,2	1905724,2	5,8	3204031,6	8,2
XVII. Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	679179,3	1,8	1743638,6	4,6	555663,7	1,5	2962578,0	7,5

\*Складено за даними Державної служби статистики України

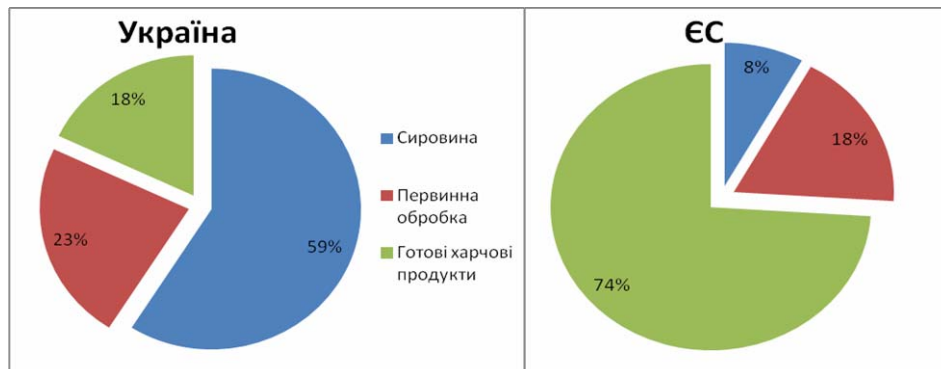


Рис. 4. Структура аграрного сектору України та ЄС

Джерело: побудовано автором на основі даних Держкомстат України, Євростат, 2015р

Також слід звернути увагу на те, що найбільшу частку в торгівлі України, займає торгівля товарами – 79,7%. Це майже відповідає середньосвітовому рівню – 78% [4]. Хоча на сьогодні розвинені країни швидшими темпами збільшують частку в торгівлі саме послуг. Таким чином, відсталі країни закріплюються в ролі постачальника матеріальної продукції, а розвинені – створюють дедалі більше ліквідних послуг. Якщо проаналізувати сальдо експорту послуг, то за I половину 2016 року Україна надала зовнішнім контрагентам послуг на 1,1 млрд дол. більше, ніж придбала. Однак обсяги надання послуг скорочуються щороку. Основною статтею послуг наданих Україною для країн СНД і для ЄС було транспортування товарів українською територією, як територією країни з географічно зумовленим значним транзитним потенціалом. Позитивним можна вважати деяке зростання обсягу інформаційних та телекомунікаційних послуг для країн ЄС. Однак, таке зростання не відповідає реальним можливостям України, якщо вважати, що ринок IT-послуг України вже 8 років зростає швидше, ніж в середньому у світі (за даними Ukrainian HI-Tech initiative, Symphony-solutions, Gortner).

Міжнародні агенції також оцінюють стан зовнішньоекономічної діяльності України. Так за офіційними даними Міжнародного торгового центру (International Trade Centre (ITC) [10] – агентство технічного співробітництва Конференції ООН з торгівлі і розвитку та Світової організації торгівлі було представлено динаміку чистого експорту, товарної та ринкової диверсифікації базових експортних товарних груп промисловості України, а також ранг України за визначеними категоріями серед 180 країн світу. Проведені дослідження свідчать про від'ємне значення показника чистого експорту продукції; недостатній рівень показника товарної та ринкової диверсифікації; високий рівень географічної концентрації експорту

наведених товарних груп; нераціональну товарна та географічна структуру експорту українського промислового виробництва; переважання низько технологічного експорту та, в цілому, про пасивну роль України у міжнародному розподілі праці. Така тенденція є характерною для більшості промислових галузей економіки України, оскільки експортна продукція українських підприємств має низький рівень доданої вартості. Основну причину такого стану вони вбачають у неефективному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю українських підприємств в цілому та експортною діяльністю зокрема.

Покращити якісну структуру експорту можливо лише за рахунок випуску високотехнологічної продукції та активної участі України у міжнародному розподілі праці. Для цього необхідні інвестиції в інноваційні проекти. Однак, інвестиційний клімат в Україні також перебуває у стані депресії, хоча у 2016 намітилися перші очевидні зрушення у цій сфері після затяжної кризи (табл. 3).

Таблиця 3

**Прямі інвестиції (акціонерний капітал), млн дол. США**

Роки	Прямі іноземні інвестиції в Україну		Прямі інвестиції з України	
	Всього	з країн ЄС-28	Всього	у країні ЄС-28
2010	43 836,8	35 225,2	6 846,3	6 523,9
2011	48 991,4	39 411,2	6 878,9	6 517,5
2012	53 679,3	42 979,3	6 462,6	6 046,0
2013	57 056,4	44 423,0	6 597,4	6 060,7
2014	45 744,8	35 600,0	6 350,6	6 100,0
2015	43 371,4	33 042,3	6 210,0	6 006,0
на 01.07.2016		32 866,1		6 014,4
на 01.10.2016	45 152,2		6 236,9	

\* Складено за даними Державної служби статистики України

Країни ЄС-28 є номінально найбільшим інвестором в Україну, частка прямих іноземних інвестицій сягнула у I половині 2016 року 32,8 млрд дол. США., що становить 73,3% від загального обсягу інвестицій за цей період. Серед країн ЄС найбільший обсяг інвестицій традиційно йде з Кіпру (11,7 млрд дол. США). Якщо говорити про інвестиції з України в економіку світу, то в країнах ЄС щороку зосереджується близько 95% загального обсягу інвестицій з України (6,0 млрд дол. США). І майже всі вони теж на Кіпрі (5,8 млрд дол. США). А це означає, що українські інвестиції за своїм характером – це виведені капітали до офшорних територій, а не спроби інвестування в реальні сектори іноземних економік [4].

Іноземні інвестори активно вкладають ресурси у систему енергозбереження, аграрний сектор і будівництво. З'явилися і нові інтереси – цукрова промисловість та сфера готельного бізнесу і туризму. За результатами другого кварталу 2016 року, агентством «Євро-Рейтинг» назвало міста з найбільшою інвестиційною активністю. Лідуючі позиції займає Київ, Вінниця та Харків. У число інших перспективних для інвестування міст увійшли – Одеса, Миколаїв, Житомир, Львів, Івано-Франківськ, Дніпро, Полтава та Тернопіль [6].

До основних перешкод активізації інвестування в економіку України можна віднести такі: високий рівень корупції; недовіра до судової системи; військовий конфлікт Росією; непередбачуваний валютний курс та нестабільна фінансова система; обмеження на рух капіталу та валютне регулювання; недосконале податкове законодавство та високі податки; низька купівельна спроможність населення; невпевненість у перспективах економічного зростання.

Підсумовуючи коротко стан зовнішньоекономічної діяльності можна охарактеризувати таким чином. З 2013 р спостерігається негативна динаміка виконання експортно-імпорتنих операцій, сальдо торговельного балансу з 2010 року від'ємне, товарна структура експорту свідчить про пасивну роль України у міжнародному розподілі праці, низький рівень інвестиційної привабливості та несприятливий інвестиційний клімат тощо. Все це разом свідчить про неефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Постає питання що ж заважає розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні, які основні причини гальмують цей розвиток та які проблеми потребують першочергового вирішення?

За результатами Опитування експортерів та імпортерів України Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій в рамках проекту «Сприяння розвитку торгівлі за рахунок сприяння діалогу між представниками громадянського суспільства і органами державної влади (Діалог зі сприяння торгівлі)» [7] було встановлено, що більш, ніж половина експортерів зустрічались із певними перешкодами: відшкодування ПДВ, бюрократія, велика кількість дозвільних документів тощо. Непередбачуваність торговельної політики України є відносно меншою проблемою, але вона особливо торкається малих та середніх підприємств. Разом з цим, експортери харчової промисловості та сільського господарства частіше скаржаться на непередбачуваність поведінки торговельних партнерів України. Малі підприємства-імпортери більш чутливі до курсу валют – вони частіше зустрічаються із цією проблемою, ніж великі підприємства. Великі імпортери значно більше скаржаться на складність вітчизняного митного і податкового законодавства. Головні проблеми з якими зустрічались учасники зовнішньоекономічної діяльності та які необхідно було їм вирішувати зображено на рис. 5 та рис. 6.



Рис. 5. Головні проблеми, з якими зустрічалися експортери

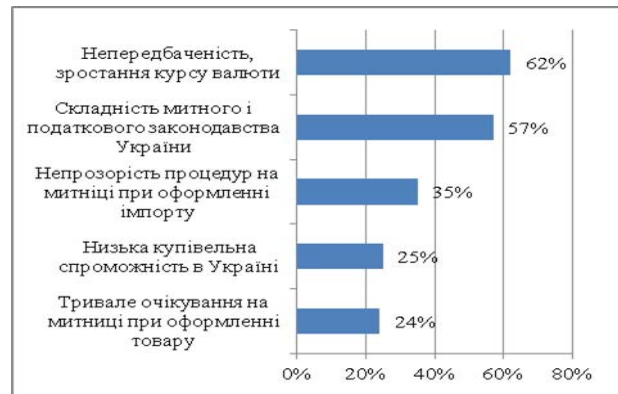


Рис. 6. Головні проблеми, з якими зустрічалися імпортери

Таким чином, проведені нами дослідження дають змогу виділити негативні чинники впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств, які нами було згруповано за такими ознаками:

- політичні (нестабільна політична ситуація в Україні, високий рівень корупції й недовіри до держави як гаранта виконання угод та контрактів);
- організаційно-управлінські (недосконалість і нестабільність законодавчої бази; громізка процедура збирання документів і реєстрації суб'єктів ЗЕД; незахищеність і нерозвиненість внутрішніх ринків України; низька якість інфраструктурного забезпечення ЗЕД; неефективність системи менеджменту ЗЕД, відсутність стратегічного й маркетингового підходів в управлінні підприємством);
- виробничі (велике технологічне відставання від розвинених країн, низький рівень якості товарів; відсутність належного ресурсного забезпечення; висока матеріаломісткість продукції тощо);
- фінансові (високий рівень інфляції; низький рівень інвестиційної привабливості та несприятливий інвестиційний клімат; низька рентабельність виробничої діяльності тощо);
- маркетингово-збутові (бар'єри входу на ринки розвинених країн; високий рівень конкуренції на світових ринках; недостатній рівень товарної та ринкової диверсифікації експорту; неефективна збутова політика за кордоном тощо);
- трудові (несприятлива демографічна ситуація в країні; недостатність кваліфікованого персоналу; низька продуктивність праці тощо).

Серед зовнішніх загроз зовнішньоекономічної діяльності України слід виокремити негативні прояви глобалізації, втрату ринків СНД, використання ресурсної залежності України з метою тиску на неї; агресивну, часто недобросовісну конкуренцію з боку іноземних партнерів, нанесення збитків від санкцій міжнародних організацій. Найбільш впливовими серед факторів внутрішньої дії є: об'єктивна незбалансованість структури економіки та її повільна структурна перебудова; недосконалість і нестабільність законодавчої бази; низька якість інфраструктурного забезпечення ЗЕД; надмірна енерго- та ресурсоємність галузей національної економіки; низька конкурентоспроможність національного виробництва; велике технологічне відставання від розвинених країн; недостатній рівень товарної та ринкової диверсифікації експорту; низький рівень активності регіонів на зовнішньому ринку; неефективна політика імпортозаміщення; неефективна система менеджменту ЗЕД тощо.

Визначені проблеми та негативні чинники впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності можуть бути основою для розробки комплексної системи удосконалення цієї діяльності в Україні. В першу чергу, це має стосуватись політики формування та ефективного використання експортного потенціалу країни, що має носити комплексний характер та стосуватись усіх сфер соціально-економічного розвитку. Починати цю роботу необхідно, на нашу думку, з вирішення проблем у сфері державного регулювання експортної діяльності за такими напрямками удосконалення: нормативно-правового регулювання; системи кредитування, страхування та гарантування; адміністративно-інституційного інструментарію підтримки експортної діяльності. Зупинимось більш детально на організаційній складовій удосконалення.

Аналіз системи державного регулювання експортної діяльності в Україні показав, що існуюча вітчизняна інфраструктура з підтримки експортної діяльності не задовольняє сучасних потреб підприємств-експортерів. Світовий досвід переконує, що професійні, спеціалізовані, не політичні структури, діяльність яких спрямована на надання кваліфікованої допомоги з питань щодо формування та реалізації експортного потенціалу підприємств, є оптимальним інструментом, що сприяє активізації та збільшення обсягів експортної діяльності. Так, за даними АТ «KANEX INVESN»[11] у 119 країнах світу функціонують організації, метою яких є сприяння експортній діяльності. Прикладами таких організацій є: IES (Міжнародна компанія Сінгапуру); JETRO (Організація розвитку зовнішньої торгівлі Японії); MATRADE (Корпорація розвитку зовнішньої торгівлі Малайзії); IGEME (Робочий центр розвитку експорту в Туреччині); UKTI (Торгівля та інвестиції Великобританії); KOTRA (Агентство з розвитку торгівлі та інвестицій Кореї); AUSTRALIA (Австралійська комісія торгівлі) та інші. Ці організації сприяють нарощуванню обсягів експорту своїм національним виробникам, особливо тим, що виготовляють наукоємну

продукцію, впроваджують і застосовують інновації. Кількість таких організацій у світі постійно збільшується, їхня діяльність регулюється окремим законодавством у країні-створення та фінансується, у більшості випадків, за рахунок державних коштів.

Саме тому, для підвищення та забезпечення ефективної експортної діяльності українським підприємствам, в першу чергу промисловим, доцільним, на нашу думку, є створення аналогічних структур в Україні, що можуть бути задекларовані як мережа регіональних організацій (агентств) сприяння розвитку експортного потенціалу. Місія таких організацій – сприяння розвитку конкурентоспроможного експортного потенціалу промислових підприємств регіону. Мета створення – забезпечення ефективності формування і реалізації експортного потенціалу промислових підприємств на відповідній території. Основні завдання цих структур можуть бути такі: забезпечення державної підтримки експортно-орієнтованих промислових підприємств; координація діяльності влади та бізнесу щодо сприяння експорту промислових товарів регіону; сприяння співпраці між підприємствами-експортерами та закордонними споживачами; активізація і координація відповідних послуг, що надаються іншими організаціями для експортно-орієнтованих підприємств; розвиток регіону шляхом підвищення ефективності експортної діяльності промислових підприємств тощо. Такі спеціалізовані регіональні структури мають бути наділені відповідними повноваженнями, бути здатними надавати допомогу підприємству у процесі виконання експортної діяльності, забезпечені найсучаснішими технічними засобами, фінансовими ресурсами, високопрофесійними фахівцями, працювати за принципом «єдиного вікна». Однією з важливих функцій таких організацій, наприклад, може бути проведення комплексного аналізу експортних можливостей суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, що дозволить розробляти найбільш оптимальні та реальні стратегії виходу промислових підприємств на закордонні ринки, обирати ефективні методи її реалізації. Система оцінювання має бути такою, щоб враховувати статичний і динамічний рівні експортного потенціалу, дозволяти всебічно характеризувати експортні можливості суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності в цілому та за окремими складовими.

Створення таких організацій буде сприяти активізації експортної діяльності суб'єктів господарювання, підвищенню її якості та, в цілому, ефективному розвитку ЗЕД країни.

**Висновки.** Проведені дослідження показали, що за аналізований період спостерігається негативна тенденція розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні, знижуються обсяги експорту та імпорту країни, від'ємне сальдо торговельного балансу. Товарна структура експорту свідчить про низький рівень технологічності продукції та підтверджує пасивну роль України у міжнародному розподілі праці. За оцінками інституту економіки та прогнозування НАН України, лише чверть продукції, яка надходить до ЄС із України, належить до високотехнологічних галузей. Майже дві третини постачання – це сировинні товари. Виходу з цієї ситуації не сприяє і існуючий в країні інвестиційний клімат.

Головним є те, що наша країна змінила вектор орієнтації у зовнішньоекономічній діяльності і Європейський Союз стає найбільшим та основним її зовнішньоторговельним партнером. Хоча експорт українських товарів до Європейського Союзу і показав незначне зростання (37,9% в загальному обсязі експорту) проте за обсягами та рівнем конкуренції ринок ЄС не в змозі компенсувати втрати ринків СНД, сальдо зовнішньої торгівлі з Євросоюзом також залишається від'ємним. На сьогодні Україна має частковий доступ до європейських ринків, а не вільну торгівлю. Однак, розвиток відносин з ЄС у довгостроковій перспективі, з огляду на геополітичний, гео економічний та історичний європейський статус України, має залишатися одним з пріоритетів зовнішньоекономічної політики України. Визначені проблеми та чинники впливу у сфері ЗЕД свідчать про неефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю в країні, що потребує кардинальних змін, які доцільно розпочинати з удосконалення системи державного регулювання експортної діяльності і подальші наші дослідження будуть стосуватись саме цієї сфери. Важливо також дослідити регіональні і галузеві аспекти розвитку зовнішньої діяльності, визначити проблеми, що заважають ефективному її розвитку та визначити їх вплив на ЗЕД країни в цілому.

### Література

1. Рік вільної торгівлі з ЄС: як угода про ЗВТ вплинула на українську економіку [Електронний ресурс] / О. Голубов // Deutsche Welle. – 2017. – Режим доступу : <http://www.dw.com/uk>
2. Деякі аспекти зони вільної торгівлі з ЄС, попередні результати [Електронний ресурс] // Публічний аудит. – 2016. – Режим доступу : <http://publicaudit.com.ua/reports-on-audit/deyaki-aspekti-zoni-vilnoyi-torgivli-z-yes-poperedni-rezultati/>
3. Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2017 рік та основних макропоказників економічного і соціального розвитку України на 2018 і 2019 роки» [Електронний ресурс] : постанова КМУ від 1 липня 2016 р. № 399 // Урядовий кур'єр. – 11.07.2016. – № 127. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/399-2016-%D0%BF>
4. Євроасоціація: два роки потому [Електронний ресурс] / О. Кравчук // Commons/Спільне : журнал соціальної критики. – August 24, 2016. – Режим доступу : <http://commons.com.ua/ru/evroasotsiatsiya-dva-roki-potomu/>

5. Аналіз макроекономічних показників та інструментів, що впливають на грошово-кредитну політику [Електронний ресурс] // Публічний аудит. – 2017. – Режим доступу : <http://publicaudit.com.ua/reports-on-audit/doslidzhennya/>
6. Підсумки 2016: бізнес-досягнення року [Електронний ресурс] // LAWYERS DAILY. – 2016. – Режим доступу : <http://ua.lawyers.ua/pidsumki-2016-biznes-nadbannya-za-rik.html>
7. Аналіз бар'єрів для міжнародної торгівлі в Україні [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу : [http://tfd.ier.com.ua/wordpress/wp-content/uploads/2016/06/Trade\\_barriers\\_report\\_tfd\\_2016.pdf](http://tfd.ier.com.ua/wordpress/wp-content/uploads/2016/06/Trade_barriers_report_tfd_2016.pdf)
8. Основні проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств України [Електронний ресурс] / Л. Черчик // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки Р. П. Економіка й управління національним господарством. – 2015. – № 2. – Режим доступу : [http://esnir.eenu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9897/3/echcenu\\_2015\\_2\\_6.pdf](http://esnir.eenu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9897/3/echcenu_2015_2_6.pdf)
9. Мінекономрозвитку підбило підсумки експорту за 2016 рік [Електронний ресурс] / Прес-служба Мінекономрозвитку – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=2d7f80e7-7185-4b08-8e87-2e21bb922b9a&title=MinekonomrozvitkuPidbiloPidsumkiEksportuZa2016-Rik>
10. Trade Competitiveness Map. Analyse country and product competitiveness with trade flows / International Trade Centre. URL: <http://legacy.intracen.org/appl1/tradecom/TPIC.aspx/>.
11. Annual reports / National Export and Investment Agency “KAZNEX INVEST”. URL: <http://www.kaznexinvest.kz/en/about/report/>.
11. Кармінська-Белоброва М. В. Зовнішньоекономічна діяльність України на сучасному рівні: проблеми та напрямки / М. В. Кармінська-Белоброва // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2016. – № 4.
12. Герасименко Г. О. Характеристика та аналіз стану зовнішньоекономічної діяльності підприємств легкої промисловості України / Г. О. Герасименко, Ю. В. Гончаров // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 69–78.
13. Сучасні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні [Електронний ресурс] / В. В. Касьян // Водний транспорт. – 2016. – Вип. 1. – С. 147–152. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt\\_2016\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2016_1_25)
14. Держана служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu\\_u/zed.htm](http://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/zed.htm)

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Лук'янова В. В.



## ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ТЕХНОЛОГІЙ

*Виконано аналітичне дослідження стану зовнішньої торгівлі високотехнологічними товарами України, виявлено його вплив на експортний потенціал та конкурентоспроможність країни, а також розроблено пропозиції щодо нарощення реалізації вітчизняного високотехнологічного експорту на зовнішніх ринках.*

*Ключові слова: зовнішня торгівля, високотехнологічні товари, високотехнологічний експорт.*

SHELEST I. O., BABIY I. V., BAKSALOVA O. M.  
Khmelnitsky National University

## FORMING OF UKRAINIAN ENTERPRISES EXPORT POTENTIAL IN THE WORLD MARKET OF TECHNOLOGIES

*Research of indexes of world market of technologies development was executed. The presence of positive tendencies of increase of export potential of highly technological products and services in the international arena was certain. Existence of close intercommunication between the level of development of economy of country and its innovative activity was found out. Generally, the highest rates competitive with those countries that are in the first rank index preparedness network society and global innovation index. The results of the evaluation of high-tech products export capacity Ukraine showed that the export potential of domestic technology market for years 2013-2016 was used not rationally. This negative trend observed over the years 2013-2015 to reduce the trade in services for the use of intellectual property rights and other business services. Building a flexible and effective system of measures for solving the existing problems of high-tech enterprises export potential of Ukraine needs a comprehensive study of problematic issues in this area.*

*Key words: foreign trade, high-tech products, high technology products, high-tech exports, R & D.*

**Вступ.** Динамізм позитивного розвитку більшості національних економік в сучасних умовах значною мірою досягається завдяки проведенню ефективної експортної політики і залежить від раціональності налагодження процесів формування та використання експортного потенціалу, найперше, наукоємних галузей, які визначають конкурентоспроможність країни на міжнародному ринку.

Разом з тим, поточна модель функціонування та державного регулювання економіки України не забезпечує належних стимулів для створення і розвитку високотехнологічних виробництв в державі. Високотехнологічні галузі формують [1]: 6 % ВВП та 5,5 % експорту України. Наукоємність ВВП (витрати на виконання наукових досліджень як частка від ВВП в Україні) складає 0,77% (можливість впливу науки на рівень економічного розвитку країни виникає за умови її фінансування понад 0,9 % ВВП) [1].

Оскільки зовнішня торгівля високотехнологічною продукцією на сьогодні є найбільш динамічним сектором світової торгівлі, активізація експорту інноваційної продукції на світовому ринку технологій – необхідна умова розвитку економіки України та інструмент формування її позитивного іміджу, що зумовлює актуальність обраної тематики.

Вагомий внесок у розробку теоретичних та практичних основ розвитку експортного потенціалу зробили такі закордонні вчені: Грайпл Е., Енгельхарт Д., Ліндерт П., Портер М., Ріттенбрук К., Харрод Р. та інші. Цим питанням присвячені роботи і багатьох вітчизняних науковців: Байрака В. М., Бойка С. М., Кириченко О. М., Коломійця В. В., Крушницької Г. Б., Ліпич Л. Г., Пепи Т. В., Пирець Н. М., Попової О. І., Серової Л. П., Скорнякової І. В., Стичішина П. П.

Незважаючи на значний обсяг напрацювань у зазначеній сфері, дослідження впливу високих технологій на формування експортного потенціалу та конкурентоспроможність держави залишається недостатньо вивченою.

Метою статті є аналітичне дослідження стану зовнішньої торгівлі високотехнологічними товарами України, виявлення його впливу на експортний потенціал та конкурентоспроможність країни, а також розробка пропозицій щодо нарощення реалізації вітчизняного високотехнологічного експорту на зовнішніх ринках.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний світовий ринок технологій є одним із світових ринків, які найбільш динамічно розвиваються і характеризуються високою конкуренцією. Це спонукає багато країн збільшувати витрати на розробку інноваційних технологій з метою забезпечення конкурентоспроможності на цьому глобальному ринку.

Сучасні технології перетворилися в один з найважливіших факторів економічного зростання, а сама галузь інноваційних технологій стала своєрідним двигуном світової економіки

Ще у 2002 р. у першому глобальному звіті про рівень розвитку інформаційних технологій (The Global Information Technology Report), який щорічно видається Всесвітнім економічним форумом спільно з міжнародною школою бізнесу INSEAD, був відзначений тісний зв'язок між рівнем розвитку інформаційних

технологій і економічним процвітанням країн. Матеріали звіту вказували на те, що інформаційні технології відіграють провідну роль у розвитку інновацій, підвищенні продуктивності та конкурентоспроможності, диверсифікують економіку і стимулюють ділову активність, тим самим сприяючи підвищенню рівня життя людей.

У цьому ж звіті 2014 року стверджується [2], що на ринках, які розвиваються, всеосяжне використання технологій може призвести до створення понад півмільярда робочих місць тільки протягом наступного десятиліття, а тематичні дослідження показують, що нові технології істотно впливають на всі галузі економіки, починаючи від охорони здоров'я і закінчуючи сільським господарством.

Слід зазначити, що глобальний звіт про рівень розвитку інформаційних технологій в світі містить рейтинг економік країн світу на основі індексу готовності до мережевого суспільства. Цей індекс складається на основі 4 індексів-компонентів (середовище, готовність, використання і вплив інформаційних технологій), кожен з яких, своєю чергою, включає кілька складових, які характеризують, відповідно політичне, регуляторне, ринкове та інноваційне середовище; готовність населення, бізнесу та органів влади до застосування інформаційних технологій; використання інформаційних технологій населенням, бізнесом та органами влади; вплив на економіку та соціальну сферу.

Перелік країн-лідерів рейтингу на основі індексу готовності до мережевого суспільства станом на 2013–2016 роки представлено у табл. 1.

З таблиці видно, що, так звані, «азіатські тигри» (Сінгапур, Гонконг, Південна Корея і Тайвань) та країни Північної Європи домінують у рейтингу 2013–2016 р. завдяки створенню сприятливого середовища для ведення бізнесу, сприятливого інвестиційного клімату, високої кваліфікації населення та іншим чинникам, що сприяють застосуванню сучасних технологій.

Загальні тенденції успішності країн світу щодо їх готовності до мережевого суспільства протягом 2013–2016 років зображено на рис. 1.

Таблиця 1

## Країни-лідери рейтингу на основі індексу готовності до мережевого суспільства

Країна	Бали			
	Рейтинг 2013 р. (з 144 країн)	Рейтинг 2014 р. (з 148 країн)	Рейтинг 2015 р. (з 143 країн)	Рейтинг 2016 р. (з 139 країн)
Сінгапур	2(5,96)	2(5,97)	1 (6,0)	1(6,0)
Фінляндія	1(5,98)	1(6,04)	2 (6,0)	2(6,0)
Швеція	3(5,91)	3(5,97)	3(5,80)	3(5,8)
Норвегія	5(5,66)	5(5,70)	5(5,80)	4(5,8)
США	9(5,57)	7(5,61)	7(5,60)	5(5,8)
Нідерланди	4(5,81)	4(5,79)	4(5,80)	6(5,8)
Швейцарія	6(5,66)	6(5,62)	6(5,70)	7(5,8)
Велика Британія	7(5,64)	9(5,54)	8(5,60)	8(5,7)
Люксембург	16(5,37)	11(5,53)	9(5,60)	9(5,7)
Японія	21(5,24)	16(5,41)	10(5,60)	10(5,6)
Данія	8(5,58)	13(5,50)	15(5,50)	11(5,6)
Гонконг	14(5,40)	8(5,60)	14(5,50)	12(5,6)
Корея	11(5,46)	10(5,54)	12(5,50)	13(5,6)
Канада	12(5,44)	17(5,41)	11(5,50)	14(5,6)
Німеччина	13(5,43)	12(5,50)	13(5,50)	15(5,6)
Ісландія	17(5,31)	19(5,30)	19(5,40)	16(5,5)
Нова Зеландія	20(5,25)	20(5,27)	17(5,50)	17(5,5)
Австралія	18(5,26)	18(5,40)	16(5,50)	18(5,5)
Тайвань, Китай	10(5,47)	14(5,47)	18(5,50)	19(5,5)
Австрія	19(5,25)	22(5,26)	20(5,40)	20(5,4)
Україна	73(3,87)	81(3,87)	71(4,0)	64(4,2)

Як бачимо з рис. 1, найбільш стабільною у рейтингу протягом 2013–2016 років є позиція таких країн, як Сінгапур, Фінляндія, Швеція, Нідерланди, Норвегія, Швейцарія, США та Ісландія. Досить інтенсивно покращують свою готовність до мережевого суспільства Люксембург, Японія та Канада. Значно погіршилися у 2015 році результати Китаю. Україна наприкінці 2016 року значно підвищила свій рейтинг до 64 місця.

Детальніше розглянемо позиції лідерів ранжування країн щодо їх готовності до мережевого суспільства. Перше місце у рейтингу 2013–2014 роках займала Фінляндія завдяки тому, що створила сприятливе середовище для ведення бізнесу і має одну з кращих систем освіти в світі. Фінляндія посідає перше місце в світі за кількістю заявок на патенти на одиницю населення в області інформаційних технологій, 90% фінських домогосподарств мають доступ в Інтернет. В цілому, економіка Фінляндія орієнтована на отримання максимальної вигоди з використання нових інформаційних технологій (рис. 2).

Разом з тим, якщо розглянути Європу в цілому, то згідно з індексом готовності до мережевого суспільства має місце глибокий розрив між передовими країнами Північної Європи та деякими країнами Південної, Центральної та Східної Європи. При цьому поліпшення доступу до нових інформаційних технологій для подолання цього розриву не є вже достатнім, а вирішальне значення має створення більш сприятливих умов для ведення бізнесу та інновацій.



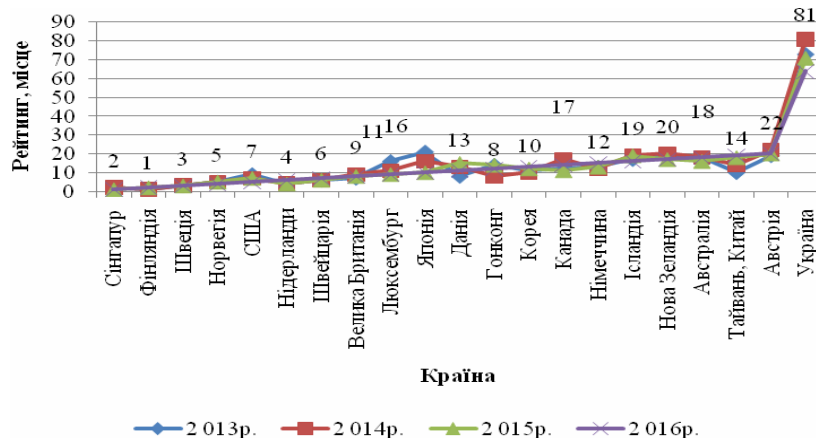


Рис. 1. Динаміка рейтингу на основі індексу готовності країн до мережевого суспільства

Джерело: складено автором на основі [2-8]

Першим у світовому рейтингу готовності до мережевого суспільства 2015-2016 років став Сінгапур, його показники подано на рис. 3. Аналізуючи зображене на рис. 3 можна зробити висновок про найкращі результати цієї країни у сфері практичного досвіду, інфраструктури, індивідуального використання, використання урядом та соціального впливу. Дещо гірші показники пов'язані з використанням технологій у бізнесі, економічним впливом, політичною та регуляторною взаємодією.

Стосовно України, слід зазначити, що найслабшими її позиції є у сфері політичного та регуляторного середовища розвитку готовності до мережевого суспільства, а також низький рівень використання інформаційних технологій населенням, бізнесом та органами влади (рис. 4).



Рис. 2. Рейтинг Фінляндії на основі індексу готовності до мережевого суспільства 2016 року

Джерело: складено автором на основі [8]



Рис. 3. Рейтинг Сінгапуру на основі індексу готовності до мережевого суспільства 2016 року

Джерело: складено автором на основі джерела [8]

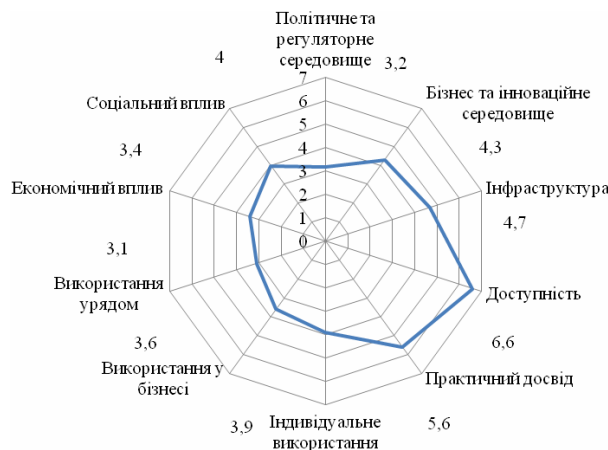


Рис. 4. Рейтинг України на основі індексу готовності до мережевого суспільства 2016 року

Джерело: складено автором на основі [8]

Що стосується загальних тенденцій розвитку основних структурних сегментів світового ринку технологій, то динаміку високотехнологічної продукції, можна прослідкувати у таблиці 2.

З огляду на дані подані у таблиці, слід зробити висновок про значне нарощування обсягів світового експорту високотехнологічної продукції до 2014 року. Натомість, частка експорту високотехнологічної продукції у загальному обсязі промислової 2015 року дещо скоротилася порівняно з 2006 роком.

Таблиця 2

**Обсяги та частка експорту високотехнологічної продукції у світі та в Україні**

Назва показника	Рік									
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Загалом у світі										
Обсяг високотех. продукції, млрд дол. США	1827,57	1764,05	1841,97	1565,14	1779,96	1939,53	1994,39	2106,02	2151,88	значення на сайті відсутнє
Темпи зростання (спаду) торгівлі високотехнологічною продукцією, %	95,31	96,52	104,42	84,97	113,73	108,96	102,83	105,60	102,18	–
Частка експорту високотехнологічної продукції у загальному обсязі промислової, %	20,84	17,62	16,75	18,21	17,45	16,33	16,85	17,02	17,10	18,521
Темпи зростання (спаду) частки високотехнологічної продукції у загальному обсязі промислової, %	83,21	84,52	95,11	108,67	95,86	93,58	103,17	101,00	100,47	108,3036
Україна										
Обсяг високотех. продукції, млрд дол. США	0,95	1,34	1,55	1,39	1,44	1,91	2,62	2,19	1,92	1,39
Темпи зростання (спаду) торгівлі високотехнологічною продукцією, %	107,69	140,97	115,57	89,30	104,04	132,41	137,47	83,45	87,80	72,16
Частка експорту високотехнологічної продукції у загальному обсязі промислової, %	3,40	3,65	3,29	5,55	4,34	4,39	6,30	5,90	6,51	7,27
Темпи зростання (спаду) частки високотехнологічної продукції у загальному обсязі промислової, %	91,22	107,53	89,96	168,88	78,11	101,29	143,49	93,54	110,47	111,61

Джерело: складено та обраховано автором на основі [13-14]

Важливо зазначити, що у роки світової фінансово-економічної кризи реалізація високотехнологічної продукції у світі зменшувалася, разом з тим, її частка, навпаки, була майже найвищою у період з 2006 по 2015 роки. Ймовірно, це можна пояснити тим, що темпи та величина скорочення обсягів продажу високотехнологічних товарів порівняно з рештою промислової продукції у кризовий період є значно меншими. Разом з тим, динаміка зміни обсягів експорту високотехнологічної продукції України не співпадає із стрімким зростанням величини експорту високотехнологічної продукції у світі, що відбувалося протягом 2009–2014 років.

Рівень реалізації експортного потенціалу високотехнологічної продукції українських підприємств нарощувався до 2012 року, однак до кінця 2014 року прослідковується спадання обсягів використання високотехнологічного експорту.

Схожа тенденція прослідковується щодо змін величини питомої ваги українського експорту високотехнологічної продукції у загальному обсязі промислових товарів.

Можна зробити висновок про наявність загальної висхідної динаміки частки продажу високотехнологічної продукції України у світі. У 2013 році спостерігалося деяке скорочення питомої ваги експортної високотехнологічної продукції (на 0,4 %), проте активність торгівлі цією продукцією протягом 2013–2014 років знову відновилося і досягло 6,50 %.

Якщо порівняти позиції українського високотехнологічного експорту з світовими лідерами у цій сфері та сусідніми країнами, то матимемо ситуацію зображену на рис. 5.

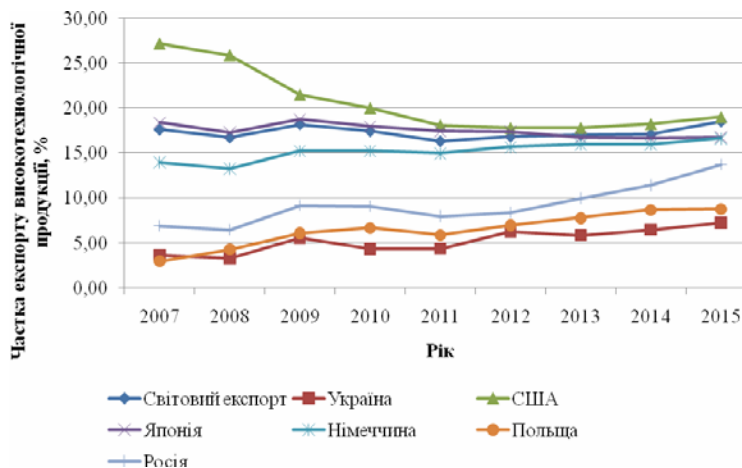


Рис. 5. Питома вага експорту високотехнологічних товарів в загальному обсязі промислових товарів

Джерело: складено автором на основі [13-14]

На рисунку видно, що за останні 8 років світова торгівля високотехнологічними товарами стабілізувалася на рівні 16–18 % від експорту. Саме такою є частка високотехнологічного експорту таких розвинених країн, як США, Німеччина, Японія.

Слід зазначити, що експортні тренди США та Японії є дуже схожими – в обох країнах спостерігалось поступове скорочення питомої ваги високотехнологічного експорту протягом 2007–2011 років.

Для США ця зміна найбільш вражаюча – у 2007 році високотехнологічний експорт займав 27,2 % загального товарного експорту країни, а у 2014 році його частка була вже на 10 % меншою. Ця різка зміна питомої ваги високотехнологічного експорту значною мірою пояснюється розвитком глобальних виробничих ланцюгів та перенесенням останніх стадій виробництва до країн з дешевшою робочою силою, тоді як в США залишилась лише розробка технологій, яка не включається статистикою товарної торгівлі.

У Німеччині динаміка високотехнологічного експорту протягом останніх років більше відповідала світовому тренду, хоча до 2011 року високотехнологічний експорт займав трохи меншу частку, ніж в середньому в світі.

Як видно з рисунку 5, питома вага високотехнологічного експорту в Україні виявилася значно нижчою за світовий рівень та показники більшості розвинених країн.

Якщо порівняти Україну з найближчими сусідами, ситуація не є такою однозначною. І Польща, і Росія експортують значно менше високотехнологічних товарів за середньосвітовий показник. Однак, за майже однакових стартових позицій, тренди України, Польщі та Росії, починаючи з 2007 року, почали розходитися: Польща та Росія демонструють стабільне зростання питомої ваги експорту високотехнологічних товарів в загальному експорті країни; Україна тримає позначку не вище 7,27%, й сьогодні її показники є найнижчими серед цих трьох країн, навіть незважаючи на незначне зростання останніх трьох років.

Крім того, важливою складовою світового ринку технологій є торгівля патентами, ліцензіями тощо. Основні тенденції розвитку експортного потенціалу у цій сфері подані у таблиці 3.

Дані таблиці 3 засвідчують наявність стійкої позитивної динаміки нарощування експортного потенціалу послуг у сфері світового ринку технологій протягом 2005–2015 років.

Таблиця 3

**Динаміка світового та вітчизняного експорту послуг у сфері технологій**

Назва послуги	млн дол. США				% від загальної величини послуг			
	2005	2010	2014	2015	2005	2010	2014	2015
Загалом у світі								
Плата за використання інтелектуальної власності (ліцензії, патенти, франшизи тощо)	166160	234710	307390	297220	6,3	6,0	6,0	6,2
Телекомунікаційні, комп'ютерні та інформаційні послуги	206670	330820	483500	472590	7,8	8,5	9,4	9,8
Інші бізнес послуги (дослідження та розробки, професійні та управлінські консультаційні послуги, технічні, торговельні та інші бізнес послуги)	514280	779540	1110180	1038380	19,4	19,9	21,6	21,5
Україна								
Плата за використання інтелектуальної власності (ліцензії, патенти, франшизи тощо)	22	132	118	85	0,2	0,7	0,8	0,7
Телекомунікаційні, комп'ютерні та інформаційні послуги	157	719	2042	2105	1,5	3,9	13,7	17,0
Інші бізнес послуги (дослідження та розробки, професійні та управлінські консультаційні послуги, технічні, торговельні та інші бізнес послуги)	634	2456	2495	1803	6,1	13,4	16,8	14,6

Джерело: складено автором на основі [7]

Для України найбільші обсяги експорту та позитивна висхідна динаміка властиві телекомунікаційним, комп'ютерним та інформаційним послугам. Дещо меншими з позитивною динамікою є продажі за кордон інших бізнес послуг. Найменша частка у загальному експорті послуг України плати за використання інтелектуальної власності, яка дещо скоротилася протягом 2010–2015 років.

Як зазначалося раніше, існує тісний зв'язок між рівнем конкурентоспроможності країни та рівнем її інноваційного розвитку. Як правило, конкурентоспроможність національних економік оцінюється за допомогою різноманітних індексів та рейтингових оцінок. Одним з найбільш популярних є Глобальний індекс конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму.

Провідні позиції за Глобальним індексом конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму традиційно займають розвинені країни світу, економіки яких будуються на 5 технологічному укладі і вже частково на 6 технологічному укладі (табл. 4).

Подібною є й ситуація у Рейтингу міжнародної конкурентоспроможності країн Інституту менеджменту розвитку (ІМР) (табл. 5).

Як видно з рейтингів конкурентоспроможності країн, конкурентоспроможними у сучасному глобалізованому світі є національні економіки розвинутих країн та країн, що останніми роками розвиваються динамічними темпами, тобто країн, що відносяться до числа інноваційно-орієнтованих економік і частково до економік, орієнтованих на ефективність.

Таблиця 4

**Глобальний індекс конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму та місце України у ньому**

Країна	Ранжування 2013-2014 (з 148 країн)	Ранжування 2014-2015 (з 144 країн)	Ранжування 2015-2016 (з 140 країн)	Ранжування 2016-2017/Оцінка (з 138 країн)	Країна	Ранжування 2013-2014 (з 148 країн)	Ранжування 2014-2015 (з 144 країн)	Ранжування 2015-2016 (з 140 країн)	Ранжування 2016-2017/Оцінка (з 138 країн)
Швейцарія	1	1	1	1/5,81	Норвегія	11	11	11	11/5,44
Сінгапур	2	2	2	2/5,72	Данія	15	13	12	12/5,35
					Нова Зеландія			16	
США	5	3	3	3/5,70	Тайвань	18	17		13/5,31
Нідерланди	8	8	5	4/5,57	Канада	12	14	15	14/5,28
Німеччина	4	5	4	5/5,57	ОАЕ	14	15	13	15/5,27
Швеція	6	10	9	6/5,53	Бельгія	19	12	17	16/5,26
Великобританія	10	9	10	7/5,49	Катар	17	18	19	17/5,25
Японія	9	6	6	8/5,48	Австрія	13	16	14	18/5,23
Гонконг	7	7	7	9/5,44	Україна	16	21	23	19/5,22
Фінляндія	3	4	8	10/5,44		84	76	79	85/4,00

Джерело: складено автором на основі [16]

Так, до числа країн-лідерів у двох проаналізованих рейтингах відносяться інноваційно-орієнтовані економіки за класифікацією Всесвітнього економічного форуму. Для країн даної групи визначальним при розрахунку Глобального індексу конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму є субіндекс факторів розвитку та інноваційного потенціалу.

Таблиця 5

**Рейтинг Інституту менеджменту розвитку міжнародної конкурентоспроможності країн світу та України**

Країна	Ранжування 2013 р. (з 60 країн)	Ранжування 2014 р. (з 60 країн)	Ранжування 2015 р. (з 61 країни)	Ранжування 2016р./Оцінка (з 61 країни)	Країна	Ранжування 2013 р. (з 60 країн)	Ранжування 2014 р. (з 60 країн)	Ранжування 2015 р. (з 61 країни)	Ранжування 2016р./Оцінка (з 61 країни)
Гонконг	3	4	2	1/100,00	Люксембург	13	11	6	11/90,016
Швейцарія	2	2	4	2/98,018	Німеччина	9	6	10	12/88,569
США	1	1	1	3/97,881	Катар	10	19	13	13/86,716
Сінгапур	5	3	3	4/97,649	Тайвань	11	13	11	14/86,374
Швеція	4	5	9	5/92,353	ОАЕ	8	8	12	15/86,065
Данія	12	9	8	6/91,756	Нова Зеландія	25	20	17	16/85,606
Ірландія	17	15	16	7/91,540	Австрія	23	22	26	17/84,270
Нідерланди	14	14	15	8/91,321	Великобританія	18	16	19	18/83,338
Норвегія	6	10	7	9/90,054	Малайзія	15	12	14	19/83,048
Канада	7	7	5	10/90,048	<b>Україна</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>60</b>	<b>59/46,512</b>

Джерело: складено автором на основі [17]

З цього можна зробити висновок, що досягнення світового лідерства національних економік у XXI ст. залежить від рівня їх інноваційно-технологічного розвитку і досягається за рахунок вдалого використання та комбінування ендогенних та екзогенних факторів конкурентного розвитку.

Також структурний аналіз конкурентоспроможності економічно розвинених країн засвідчує, що нецінові чинники конкурентоспроможності зумовлені новизною продуктів, їхньою якістю, наукомісткістю та високою технологічністю. Такі характеристики продуктів досягнуті за рахунок інноваційних чинників розвитку. Водночас країнам з інноваційним типом економіки властива значна частка експорту товарів високого ступеня переробки, а також експорту технологій у загальному обсязі експорту товарів. Просування таких товарів на глобальний ринок дає країні змогу реалізовувати свої порівняльні інноваційні переваги.

Ці країни забезпечують підвищення конкурентоспроможності національної економіки внаслідок формування технологічної структури економік навколо 5 та 6 технологічного укладу, а також виробництва наукомістких і високотехнологічних товарів.

Глобальні інноваційні позиції посідають фактично ті ж країни, що очолюють обидва рейтинги міжнародної конкурентоспроможності національних економік (табл. 6), що ще раз вказує на взаємозв'язок конкурентоспроможності країни та рівня її інноваційно-технологічного розвитку. Позиції країн у рейтингах можуть трохи відрізнятись, але загальна тенденція є повністю збереженою.

Високу конкурентоспроможність та інноваційність економік розвинених країн можна пояснити тим, що для розбудови інноваційної економіки необхідною умовою є наявність значних фінансових ресурсів, які безумовно є саме в розвинених країн, і тому саме країни даної групи отримують найбільше переваг від реалізації інноваційної моделі розвитку.

Тоді як для країн, що розвиваються, досягнення переваг зумовлено саме ефективністю інноваційної політики проривного типу, яка передбачає дієве державне регулювання структурної перебудови національної економіки країн за прогресивною моделлю, вдале проведення реформ у сфері інноваційної діяльності, науки та освіти на базі вже наявного науково-технічного потенціалу із врахуванням тенденцій міжнародного науково-технічного розвитку.

## Глобальний інноваційний індекс у 2016 році (серед 128 країн)

Країна	Місце	Оцінка	Країна	Місце	Оцінка	Країна	Місце	Оцінка
Швейцарія	1	66,28	Корея	11	57,15	Ізраїль	21	52,28
Швеція	2	63,57	Люксембург	12	57,11	Норвегія	22	52,01
Великобританія	3	61,93	Ісландія	13	55,99	Бельгія	23	51,97
США	4	61,40	Гонконг	14	55,69	Естонія	24	51,73
Фінляндія	5	59,90	Канада	15	54,71	Китай	25	50,57
Сінгапур	6	59,16	Японія	16	54,52	Мальта	26	50,44
Ірландія	7	59,03	Нова Зеландія	17	54,23	Чехія	27	49,40
Данія	8	58,45	Франція	18	54,04	Іспанія	28	49,19
Нідерланди	9	58,29	Австралія	19	53,07	Італія	29	47,17
Німеччина	10	57,94	Австрія	20	52,65	Україна	56	35,72

Джерело: складено автором на основі [10]

Таким чином, з метою ліквідації поглиблення технологічного розриву між Україною та розвиненими країнами світу необхідне запровадження системних змін в методах державного регулювання розвитку економіки, освіти, формуванні інноваційної моделі високотехнологічного розвитку.

Вкрай важливим для України є формування нової моделі її економічного розвитку – інноваційної економіки, підвищення технологічності, зростання конкурентоздатності та підвищення ефективності існуючого виробництва.

Основні стратегічні пріоритети України повинні спрямовуватися на створення умов для стимулювання розвитку високотехнологічних галузей та перехід до інноваційної економіки, зокрема [15]:

- збереження та підтримку інтелектуального капіталу;
- забезпечення фінансової підтримки інноваційної діяльності, наукових досліджень та розвитку високих технологій;
- запровадження ефективних інституціональних механізмів для розвитку високотехнологічних галузей;
- створення сучасної інформаційно-комунікаційної інфраструктури;
- збільшення експорту високотехнологічної продукції та послуг;
- стимулювання розвитку новітніх перспективних та випереджальних технологій;
- зменшення імпортозалежності вітчизняного високотехнологічного сектору;
- забезпечення сприятливого регуляторного середовища та незалежного регулятора з відповідними повноваженнями;
- створення економічних стимулів для цифровізації виробництва тощо.

**Висновки.** Завдяки дослідженням показників розвитку світового ринку технологій, визначено наявність позитивних тенденцій нарощування експортного потенціалу продукції та послуг відповідного ринку на міжнародній арені. З'ясовано, що існує тісний взаємозв'язок між рівнем розвитку економіки країни та її інноваційною активністю. Як правило, найвищі показники конкурентоспроможності мають ті країни, що перебувають на перших місцях рейтингів за індексом готовності до мережевого суспільства та глобальним інноваційним індексом.

Результати проведеного оцінювання рівня експортних можливостей високотехнологічної продукції України показали, що експортний потенціал продукції вітчизняного ринку технологій протягом 2013–2016 рр. використовувався не завжди раціонально і далеко не на повну потужність. Подібна негативна тенденція протягом 2013–2015 років спостерігалася щодо скорочення торгівлі послугами за використанням прав інтелектуальної власності, телекомунікаційних та інформаційних послуг, інших бізнес послуг.

Побудова гнучкої та ефективної системи заходів з вирішення існуючих проблем розвитку експортного потенціалу високотехнологічних підприємств України потребує комплексного дослідження проблемних аспектів у цій сфері.

## Література

1. Статистична інформація / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. The Global Information Technology Report 2014. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalInformationTechnology\\_Report\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalInformationTechnology_Report_2014.pdf).
3. The Global Information Technology Report 2013. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalInformationTechnology\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalInformationTechnology_Report_2013.pdf).
4. The Global Information Technology Report 2014. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalInformationTechnology\\_Report\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalInformationTechnology_Report_2014.pdf).
5. The Global Information Technology Report 2015. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalInformationTechnology\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalInformationTechnology_Report_2015.pdf).
6. Trade statistics for international business development. URL: [http://www.trademap.org/tradestat/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx)

7. UNCTAD Handbook of Statistics 2015. URL:  
[http://www.unctad.org/en/PublicationsLibrary/tdstat40\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/PublicationsLibrary/tdstat40_en.pdf)
8. The Global Competitiveness Report 2011-2012. URL:  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitiveness\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitiveness_Report_2011-12.pdf)
9. The Global Competitiveness Report 2013-2014. URL:  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitiveness\\_Report\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitiveness_Report_2013-14.pdf)
10. The Global Innovation Index 2016. The Local Dynamics of Innovation. URL:  
<http://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2016.pdf>
11. Trade Competitiveness Map: Analyse country and product competitiveness with trade flows. URL:  
<http://legacy.intracen.org/appli1/tradecom/TPIC.aspx?RP=804&YR=2014>
12. Country Market Analysis Profiles: Benchmarking of National and Sectoral Trade Performance and Competitiveness / the supervisor Friedrich von Kirchbach. – Switzerland : The International Trade Centre Market Analysis Section, 2003. – 43 p.
13. High-technology exports. URL:  
<http://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.CD/countries/1W?display=graph>
14. High-technology exports (% of manufactured exports). URL:  
<http://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.MF.ZS/countries/1W-UA?display=graph>
15. Стратегія розвитку високотехнологічних галузей України до 2025 року / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://new.me.gov.ua>.
16. The Global Competitiveness Index 2013–2017 Rankings. URL:  
[http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)
17. World Competitiveness Scoreboard 2013–2016. URL:  
<http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Йохна М. А.

## ПРЯМІ ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ФАКТОР АКТИВІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті досліджено ролі прямих іноземних інвестицій в реалізації євроінтеграційної стратегії України. Метою статті є проведення комплексного аналізу поточного стану прямого іноземного інвестування в економіку України та визначення подальших перспектив надходження ПІІ відповідно до нинішніх економічних та політичних реалій. У статті розкрито сутнісні характеристики прямого іноземного інвестування, особливості надходження ПІІ в умовах нинішньої соціально-економічної та воєнно-політичної кризи. Проаналізовано динаміку та структуру прямих іноземних інвестицій в українську економіку за географічним розподілом з країн ЄС. При вирішенні поставлених завдань використовувались методи статистичного аналізу, системного узагальнення, а також якісного і кількісного порівняння. Визначено, що екстенсивний характер прямого іноземного інвестування, невідповідність структури інвестицій стратегічним завданням інноваційного розвитку України спроможні спровокувати у довгостроковій перспективі системне розбалансування економіки. Визначено роль держави у питанні покращення ситуації із залучення ПІІ відповідно до стратегічно важливих галузей та регіонів національної економіки. На основі проведеного дослідження з'ясовано, що сьогодні Україна потребує системного реформування економіки загалом та інвестиційної політики зокрема.*

*Ключові слова: прямі іноземні інвестиції, інвестицій з країн ЄС, зовнішньоекономічна діяльність, національне законодавство, економічне зростання, інвестиційна стратегія.*

BABIY I. V., SHELEST I. O.  
Khmelnitskyi National University

## FOREIGN DIRECT INVESTMENTS AS FACTOR OF ACTIVATION FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

*The article study the role of foreign direct investment in the implementation of European integration of Ukraine. The goal of this article is a comprehensive analysis of the current state of foreign direct investment into the economy of Ukraine and determines the future prospects of FDI under the current economic and political realities. The article describes the essential characteristics of foreign direct investment, especially FDI inflows in the current socio-economic and military-political crisis. The dynamics and structure of foreign direct investment in Ukrainian economy for the geographical distribution of EU countries have been opened. The methodological basis of research is leading national experts in the field of foreign direct investment. In solving the tasks used methods of statistical analysis, system synthesis, and qualitative and quantitative comparison. Determined that the extensive nature of foreign direct investment, investment structure mismatch innovative strategic objective of Ukraine able to trigger a long-term system unbalance the economy. Therefore, reasonable factors have a decisive influence on the formation of investment priorities in terms of strategic interests. Based on the research and the actual state of FDI in Ukraine, stated the future prospects of attracting and accumulating such investments. The role of the state in question to improve the situation of FDI according to strategic sectors and regions of the national economy has been identified. Based on the investigation it was found that Ukraine needs to reform the system and the whole economy, including investment policy.*

*Key words: foreign direct investments, investments from EU, foreign economic activity, national legislation, economic growth, investment strategy.*

**Вступ.** В сучасних умовах Україна не спроможна забезпечити соціально-економічний розвиток за рахунок власних фінансових ресурсів і потребує притоку іноземного капіталу. Ситуація ускладнюється зростаючою конкуренцією на світових ринках капіталу. Формування сприятливого інвестиційного клімату є одним із стратегічних завдань, що сьогодні стоять перед українською державою, від реалізації якого залежить можливість стабілізації національної економіки та її подальша соціально-економічна динаміка. Тому, проблема підвищення інвестиційної привабливості економіки України є надзвичайно актуальною і важливою. Економіка України перебуває в складній ситуації, яка зберігає тенденції до погіршення внаслідок продовження агресивної політики Російської Федерації, окупації Криму і військових операцій на сході України.

Важливу роль у створенні сприятливих умов для розвитку української економіки відіграють іноземні інвестиції, які дають змогу отримати як ряд вигод, так і передбачають можливість отримання і негативних фактори впливу. Основні позитивні сторони – це поліпшення платіжного балансу; впровадження новітніх технологій та ноу-хау; комплексне використання ресурсів; розвиток експортного потенціалу і зниження рівня залежності від імпорту; досягнення соціально-економічного ефекту (підвищення рівня зайнятості, що передбачає надання можливості населенню отримати робочі місця в Україні та задіяти тут свій потенціал, можливість розбудови соціальної інфраструктури тощо). Щодо загроз, то іноземні інвестиції приховують в собі такі можливі негативні сторони, як експлуатація сировинних ресурсів та забруднення навколишнього природного середовища, підвищення рівня залежності країни від іноземного капіталу, зниження рівня конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників трансфер капіталу за кордон.

**Постановка завдання у загальному вигляді.** Метою статті є аналіз інвестиційного клімату України, визначення подальших перспектив надходження прямих іноземних інвестицій відповідно до

нинішніх економічних та політичних реалій, узагальнення проблем залучення іноземного капіталу в національну економіку.

**Аналіз останніх публікацій і досліджень.** Проблемам дослідження особливостей регулювання прямого іноземного інвестування присвячені роботи таких відомих вчених-економістів: В. Беседіна, Л. Борщ, В. Будкіна, В. Гейця, Н. Голіян, Б. Губського, Я. Жаліла, Г. Козаченка, В. Коломойцева, А. Кредісова, Л. Лазебника, А. Поручника, А. Філіпенка, О. Чмир, В. Шевчука та інших. Свідченням актуальності даної проблематики є велика кількість наукових праць провідних вчених-економістів у даній сфері та слід зазначити, що й досі є доцільним дослідження питань інвестиційної привабливості України та перспектив розвитку подальших надходжень прямих іноземних інвестицій, у тому числі у розвиток промислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Іноземні інвестиції – всі види цінностей, що вкладаються безпосередньо іноземними інвесторами відповідно до статті 3 Закону України в об'єкти підприємницької та інші види діяльності з метою одержання прибутку (доходу) або досягнення соціального ефекту [1]. В сучасних умовах прямі іноземні інвестиції розцінюються як інструмент, котрий дає змогу інтегрувати економіку різних країн на рівні виробництва у світову економіку, що глобалізується завдяки наданню цілого ряду активів, включаючи технології, капітал, управлінські здібності та навички, доступ до іноземних ринків. Вони стимулюють також нарощування технологічного потенціалу в інтересах розвитку виробництва і підприємництва в ширших рамках національної економіки через зміцнення прямих і зворотних зв'язків» [5].

Спостереження за надходженням в Україну ПІІ здійснюються Національним банком України (використовується розподіл за методологією 5-го видання «Керівництва з платіжного балансу» (МВФ, 1993 р.), а також Державною службою статистики України (надаються дані за формою ПІІ – акціонерний капітал), починаючи з 1994 р.).

Іноземні інвестиції поділяються на прямі, портфельні та реальні. Прямими іноземними інвестиціями вважаються капіталовкладення в реальні активи в інших країнах, в управлінні якими безпосередньо бере участь сам інвестор, при цьому кількість контрольованих акцій не повинна бути меншою за 25%. Портфельними інвестиціями є невеликі капітальні вкладення в акції закордонних підприємств, що не дають права на управління ними, а також вкладення в цінні папери іноземної держави та міжнародних валютно-фінансових організацій. Реальними іноземними інвестиціями вважаються вкладення в землю, нерухомість, виробниче обладнання, витрати оборотного капіталу. Та іноземні інвестиції здійснюються не лише у формі капіталовкладень, все частіше вони включають в себе прогресивні виробничі, інформаційні технології та сучасні методи управління.

Іноземні інвестиції можуть здійснюватись у різних формах – відкриття дочірнього або асоційованого підприємства, купівлі контрольованого пакету акцій вже існуючого підприємства, шляхом злиття компаній або створення спільного підприємства на території іншої держави, придбання прав на користування землею чи іншими природними ресурсами, у формі надання позик та кредитів [10].

Національне законодавство в сфері регулюванні іноземних інвестицій декларує захист та сприяння іноземним інвестиціям, встановивши державні гарантії захисту іноземних інвестицій, звільнення іноземних інвесторів від сплати ввізного мита на товари, що ввозяться на митну територію України.

На сьогодні в Україні інвестиційна діяльність регулюється такими нормативно-правовими актами: Законами «Про інвестиційну діяльність», «Про режим іноземного інвестування», «Про захист іноземних інвестицій на Україні», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про інститути спільного інвестування», Постановами Кабінету Міністрів «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року», «Про затвердження Положення про порядок державної реєстрації договорів (контрактів) про спільну діяльність за участю іноземного інвестора» та інші.

З метою активізації роботи щодо розвитку та реалізації інвестиційного потенціалу України, збільшення обсягу іноземних інвестицій, підтримки пріоритетних інвестиційних проектів, поліпшення інвестиційного клімату в державі, забезпечення захисту прав інвесторів, сприяння ефективній взаємодії інвесторів з державними органами у грудні 2014 р. Указом Президента України створено Національну інвестиційну раду.

Задля спрощення порядку залучення іноземних інвестицій та сприянню відновлення економіки держави, наближення законодавства України до стандартів Європейського Союзу, Президентом України П. Порошенком підписано Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо скасування обов'язковості державної реєстрації іноземних інвестицій» (№ 1390-VIII), який скасовує обов'язкову держреєстрацію іноземних інвестицій і спрощує їх залучення в Україну.

Поняття «державної реєстрації іноземної інвестиції» було введено у Законі «Про режим іноземного інвестування» (2012 р.). Обов'язковість такої реєстрації створювала перепони для бізнесу, так як факт того, що суб'єкт господарювання має іноземні інвестиції фіксувався статутними документами та вносився до Єдиного державного реєстру юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців. Інформація про наявність іноземних інвестицій, їх розмір та структура є загальнодоступною інформацією. У зв'язку з цим процедура реєстрації іноземних інвестицій не має інформаційного сенсу, бо ту ж саму інформацію будь хто може отримати вільно.



Новий Закон впроваджує заявницький принцип державного обліку інвестицій, згідно з яким подання статистичної звітності про здійснення іноземних інвестицій буде здійснюватися підприємствами з іноземними інвестиціями та установами банку. Всі привілеї та переваги, які існують на підставі чинного законодавства та міжнародних договорів України, в тому числі звільнення від митного збору за внески майном до статутного капіталу компанії, будуть однаково застосовуватись до всіх іноземних інвестицій [2].

Враховуючи недовершене українське законодавство, інвестиційна зовнішньоекономічна діяльність стикається з безліччю перепон, що перешкоджають більш ефективному залученню іноземних інвестицій в Україну.

Уряд підтримує залучення іноземних інвестицій в економіку держави, та все ж для закордонних інвесторів існує чимало труднощів на шляху інвестування в економіку України. Завданням інвестиційної політики держави є регулювання інвестиційної діяльності, зокрема фінансове. В систему фінансового регулювання входять суб'єкти бюджетної, соціальної, податкової, митної, зовнішньоекономічної сфери, тобто державні правові органи, що визначають засади здійснення інвестиційної зовнішньоекономічної діяльності в межах країни.

Головною проблемою інвестування на сьогодні є скорочення попиту на продукцію, що виготовляється. Це спричинено як низькою платоспроможністю населення на внутрішньому ринку, так і зниженням експортних цін на світових товарних біржах. Основні ризики капіталовкладень в інституційних умовах: політична та економічна нестабільність, корупція на державному та побутовому рівні, неефективне державне управління, недосконала організаційно-правова база. Це все впливає на перспективу залучення інвестицій в країну загалом та в регіони зокрема.

Протягом останніх років платоспроможність населення значно погіршилась, це сприяло скороченню споживчої активності більшості підприємств, адже майже всі вони орієнтовані саме на внутрішній ринок. Але окремі підприємства, що спеціалізуються на виробництві певних груп товарів (фармацевтична, текстильна галузі), внаслідок падіння ринку та здорожчання імпорту та за умови залучення іноземних інвестицій мають хороші перспективи для розвитку саме в Україні.

Сьогодні Україна продовжує залучати нові джерела іноземних інвестицій, що забезпечують розвиток окремих галузей промисловості та створення нових, інноваційних індустрій, що дозволить покращити економічний стан держави в майбутньому.

Як видно з таблиці 1 протягом 2016 року в економіку України країнами світу було інвестовано 34,1545 млрд дол. США.

Таблиця 1

**Прямі інвестиції (акціонерний капітал) з країн ЄС в економіці України за 2010-2016 роки, (млн дол. США)\*, [7]**

Показники	Рік							Абсолютний приріст 2016/2010, млн дол. США	Темп зростання 2016/2010, %
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016		
Всього України <sup>в</sup>	38992,9	45370,0	48197,6	51705,3	53704,0	40725,4	36154,5	-2838,4	92,7
Усього з країн ЄС	31538,4	36969,1	39268,9	41132,3	41032,8	31046,9	26405,6	-5132,8	83,7

\*- Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополь, за 2014–2016 рр., без частини зони проведення антитерористичної операції.

Загальний обсяг інвестицій з країн ЄС в економіку України у 2016 році склав 26,4056 млрд дол. США, що складає 77,3% від загального обсягу інвестицій в економіку нашої держави (у порівнянні з 2015 р. цей показник становив 31,0469 млрд дол. США, або 76,2% від загального обсягу). Спад надходжень прямих інвестицій загалом та з країн ЄС спостерігається в 2016 році в порівнянні з 2010 роком: загалом на 7,3 відсотка та з країн ЄС на 16,3 відсотків.

Зменшення капіталу в період з 2010-2016 роки на 2838,4 млн дол. США відбулось у тому числі за рахунок курсової різниці. Причин такого сповільнення багато: стан війни у якому перебуває Україна, макроекономічне гальмування, зупинення низки промислових підприємств, стрімка девальвація та інфляція, зниження рівня споживання. Хоча спад прямих іноземних інвестицій з 2016 року в порівнянні з 2010 роком не був різким, у 2013 та 2014 роках спостерігався найвищий рівень інвестиційних надходжень за даний період як загалом, так і з країн ЄС (рис. 1).

Основними інвесторами в українську економіку серед країн-членів Європейського Союзу в 2016 році були Кіпр – 10239,5 млн дол. США, що складає 38,78 % від загального обсягу інвестицій; Нідерланди – 6184,7 млн дол. США (23,42%) Великобританія – 1790,3 млн дол. США (6,78 % від загального обсягу), Німеччина – 1598,2 млн дол. США (6,05 % від загального обсягу); Франція – 1305,4 млн дол. США (4,94 %); Австрія – 1559,8 млн дол. США (5,91%); Польща – 758,3 млн дол. США (2,87%), Угорщина – 614,9 млн дол.

США (2,33%), Люксембург – 363,9 млн дол. США (1,38%); Швеція – 328,9 млн дол. США (1,25%) та інші країни – 1661,7, тобто 6,29 % (рис. 2).

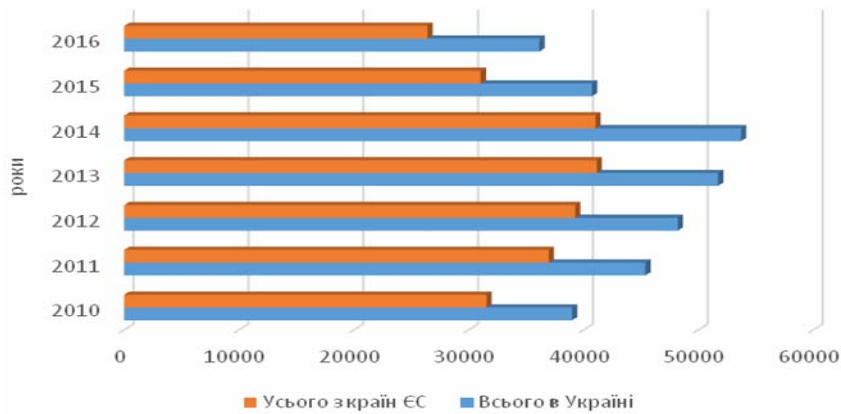


Рис. 1. Динаміка прямих інвестицій (акціонерний капітал) з країн ЄС в економіці України, млн дол. США [7]

У 2016 році велику частку прямих іноземних інвестицій було зосереджено на підприємствах промисловості – 17,5 млрд дол. (48,4%), зокрема машинобудівної – 781,6 млн дол. США (табл. 2, рис. 3). В установах фінансової та страхової діяльності акумульовано 14,9 млрд дол. США (26,9% загального обсягу) прямих інвестицій, в організаціях, що здійснюють операції з нерухомим майном, – 4,2 млрд дол. США (7,6%).

Обсяг прямих іноземних інвестицій (акціонерного капіталу) з України в економіку країн світу склав 6315,2 млн дол. США, у т.ч. у країни ЄС – 6111 млн дол. США, що становить 96,77% від загального обсягу українських інвестицій.

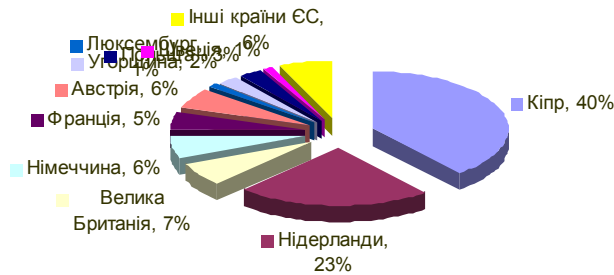


Рис. 2. Обсяг прямих іноземних інвестицій за країнами ЄС у 2016 році, % [7]

Серед країн-членів ЄС переважна більшість прямих українських інвестицій була спрямована в економіку Кіпру – 5923,7 млн дол. США, що склало 96,94% від загального обсягу прямих інвестицій в країни ЄС.

У 2015 році прямі іноземні інвестиції в економіку України становили 40,7 мільярда доларів. Третину з цих коштів вклали у виробничі підприємства, трохи менше третини – в установи фінансової та страхової сфери.

Зниження потоків ПІІ, як в Україні, так і в світі, обумовлені переважно: нестабільністю (крихкістю) світової економіки; невизначеною політикою для інвесторів; підвищенням геополітичних ризиків. Глобальне скорочення ПІІ має регіональну відмінність. У той час як у розвинених країнах і в країнах із перехідною економікою спостерігалось значне зниження ПІІ, приплив у країни, що розвиваються залишається.

Україна – це держава, яка розвивається. Вона не стоїть на одному місці, але показники економічної діяльності не сприяють її визнанню на глобальному ринку як повноправного партнера та не сприяють росту потоків іноземного капіталу в країну.

Згідно з Індексом інвестиційної привабливості (International Business Compass), що його розраховує міжнародна консалтингова мережа BDO, Україна покращила свій показник на 20 позицій і посіла у 2015 р. 89-е місце зі 174 країн [6]. У 2016 році Україна разом із Білоруссю (85-е місце) і Латвією (29-е місце) входить до переліку держав, що демонстрували найшвидше покращання показників. У 2014 р. Україна посіла 109-е місце в цьому рейтингу.

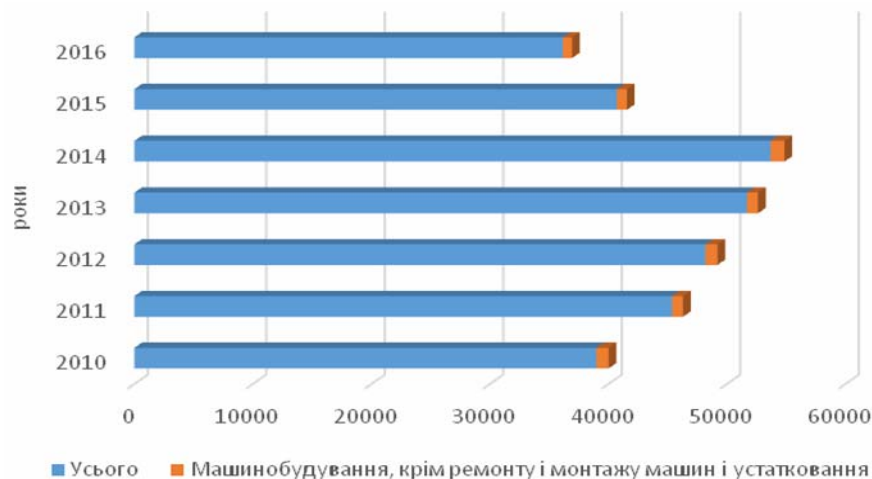
У 2014 р. попри нестабільну політичну ситуацію та бойові дії на Донбасі Україна увійшла в першу сотню рейтингу Doing business, який укладає Світовий банк. У цьому рейтингу легкості ведення бізнесу Україна посіла 96-е місце і покращала свої позиції відразу на 16 пунктів порівняно з попереднім роком. У 2015 р. цей показник надалі покращується – 83-є місце зі 189 [3].

Протягом останніх 24 років, від моменту здобуття незалежності України, і станом на 31 грудня 2015-го обсяг прямих іноземних інвестицій становить 43 млрд 371 млн доларів.

**Прямі іноземні інвестиції (акціонерний капітал) в економіці України за видами економічної діяльності 2010-2016 роки, (млн дол. США)\* [7,8]**

Показники	Рік							Абсолютний приріст 2016/2010, млн дол. США	Тем зростання 2016/2010, %
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016		
Усього	38992,9	45370,0	48197,6	51705,3	53704,0	40725,4	36154,5	-2838,4	92,7
Машинобудування, крім ремонту і монтажу машин і устаткування	1024,7	940,0	1009,0	930,0	1 167,8	841,7	781,6	-243,1	76,28

\*- Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, за 2014–2016 рр., також без частини зони проведення антитерористичної операції.



**Рис. 3. Динаміка прямих іноземних інвестицій (акціонерний капітал) в економіці України, млн дол. США [7,8]**

До десятки основних країн-інвесторів, на які припадає 83,0% загального обсягу прямих інвестицій, увійшли Кіпр (11,7 млрд доларів), Нідерланди (5,6 млрд доларів), Німеччина (5,4 млрд доларів), Росія (3,3 млрд доларів), Австрія (2,4 млрд доларів), Велика Британія (1,85 млрд доларів), Віргінські острови (1,7 млрд доларів), Франція (1,5 млрд доларів), Швейцарія (1,3 млрд доларів), Італія (972 млн доларів), – уточнюють у Мінекономрозвитку.

Найбільші обсяги інвестицій надійшли до Києва, а також Дніпропетровської, Донецької, Харківської, Київської, Луганської, Львівської, Одеської, Запорізької, Полтавської, Івано-Франківської областей [7].

Для України як держави з перехідною економікою важливо розглядати залучення іноземних інвестицій у контексті структурних змін та економічного зростання. Пріоритетними завданнями, що мають розв'язати іноземні інвестиції, є: структурна реформа економіки; технологічне оновлення виробництва; виробництво товарів широкого вжитку; подолання залежності країни від імпорту.

Кредити міжнародних фінансових організацій ідуть, перш за все, на виплату попередніх боргів, тобто повертаються кредиторам, а не скеровуються на розвиток економіки.

**Висновки.** Сьогодні в Україні спроможність акумулювання внутрішніх інвестиційних ресурсів є значно нижчою, ніж у країнах Західної Європи чи США.

Як показує досвід інших країн, якщо Україна прагне до довгострокового економічного зростання, необхідно, перш за все, розраховувати на внутрішні ресурси. Ліберальна податкова політика, забезпечення захисту прав власності (як приватної, так і державної) і верховенство права дозволять повернути довіру внутрішнього інвестора і нададуть такий необхідний капітал для розвитку української економіки. А за ним з'явиться й іноземний інвестор і кредитор.

Разом з тим об'єктивні закони світової економіки, процеси міжнародної міграції капіталу свідчать про те, що Україна не може стояти в стороні від активного залучення і використання іноземного капіталу. Поступове відкриття української економіки, її інтеграція у світові процеси і структури вимагатимуть тривалого часу і повинні здійснюватися поетапно, в міру визрівання відповідних внутрішніх та зовнішніх передумов.

Найважливіше те, що прямі іноземні інвестиції можуть бути джерелом не лише капіталу, але також нових технологій, навиків менеджменту і системи маркетингу. Ці ресурси, в свою чергу, стимулюють конкуренцію, новачі, акумуляцію капіталу і завдяки цьому створюють робочі місця та економічне зростання.

Таким чином, розглядаючи в цілому двоякий вплив іноземного інвестування на економіку країни-реципієнта, можна зробити висновок, що залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України несе значні переваги. А для запобігання негативних моментів, даний процес потребує відпрацювання регулюючого механізму, завдяки якому іноземне інвестування стане взаємовигідним. Отже, залучення іноземних інвестицій залишається однією з ключових проблем економічної реформи в Україні

### Література

1. Про іноземні інвестиції [Електронний ресурс] : закон України : [прийнято ВР 13.03.1992 року № 2198-ХІІ]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2198-12>
2. Аверчук Р. Прямі іноземні інвестиції в Україні: війна і мир [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://voxukraine.org/2017/01/12/investments-in-ukraine-ua/>
3. Інвестиційний клімат в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mfa.gov.ua/ua/about-ukraine/economic-cooperation/invest-climat>
4. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність : [підручник] / Т.В. Майорова. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 472 с.
5. Макух С. М. Аналіз та оцінка сучасних тенденцій секторального розподілу світових потоків інвестиційних ресурсів [Електронний ресурс] / С. М. Макух. – Режим доступу : [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/ecfor\\_2013\\_4\\_10.pdf8](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecfor_2013_4_10.pdf8).
6. НБУ: Чиста інвестиційна позиція України продовжує погіршуватися [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://news.finance.ua/ua/news/-/359715/nbu-chysta-investytsijna-pozytsiya-ukrayiny-prodovzhuye-pogirshuvatysya>
7. Прямі інвестиції (акціонерний капітал) з України в економіці країн ЄС за 2010–2016 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua> – (11.04.2017).
8. Прямі інвестиції (акціонерний капітал) з України в економіці країн ЄС за 2010–2016 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/zd/ivu/xls/ivu\\_ved\\_10-16\\_u.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/zd/ivu/xls/ivu_ved_10-16_u.zip) – (11.04.2017).
9. Семак Е. Воздействие экономической интеграции на привлечение прямых иностранных инвестиций в страны-члены региональных группировок [Электронный ресурс] / Е. Семак, И. Турлай // Журнал международного права и международных отношений – 2011. – № 2. – Режим доступа : <http://evolutio.info/content/view/1839/232/>
10. Федоренко В.Г. Інвестування : підручник / В.Г. Федоренко. – [2-е вид., перероб і доп. ]. – К. : Алерта, 2008. – 448 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Стадник В. В.

---

**ІННОВАЦІЙНІ ТА ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ.  
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА**

UDC 330.341

KAMIŃSKA A.  
Warsaw Management University

**DILEMMAS OF INNOVATIVENESS MEASUREMENT OF COMPANIES**

*The aim of the following article to present the problems in measuring innovativeness of companies, which is the basis for assessment of the level innovativeness of countries and regions. In the article a thesis is presented, that measuring instruments of innovativeness of companies are constantly evolving and the measurement of innovativeness of companies is achieved with the help of wide range of indicators reflecting the complexity of innovative processes, factors which condition innovativeness of companies, and the effects of innovative activity. To reach this goal, cooperation between science and business as well as spreading the knowledge of the significance of innovations is necessary.*

*Key words: innovativeness of companies, measuring instruments of innovativeness of companies, problems in measuring innovativeness of companies.*

КАМІНЬСКА А.  
Вища школа менеджменту у Варшаві, Польща

**ДИЛЕМИ ВИМІРЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

*Метою даної статті є представлення проблем вимірювання інноваційності бізнесу, що є основою визначення інноваційного рівня розвитку країн та регіонів. У статті також представлено тезу про те, що засоби вимірювання інновацій підприємств еволюціонують, а рівень інноваційності підприємств визначається за допомогою широкої гами показників, що відображають суму інноваційних процесів, показників, які обумовлюють інновації підприємств і ефекти інноваційної діяльності.*

*Ключові слова: бізнес-інновації, засоби вимірювання інноваційності підприємств, проблеми виміру інновацій у бізнесі.*

**Introduction**

Innovativeness, on account of its paramount importance for the development of companies, regions and countries, has become the goal of the world, EU and domestic economy and stays in the centre of interest of the science and business world. Among numerous definitions of innovativeness, the most frequently it is understood as the capability of companies (regions, countries) to generate, absorb, implement and diffuse innovations. Such approach means that innovations can be the result of work of the companies themselves. However, they can be absorbed from outside in the form of e.g. purchase of new solutions, licences, know-how. Moreover, the above definition indicates that nowadays innovations are more and more frequently the effect of cooperation of numerous companies and require the exchange of knowledge, experience, and other material and non-material resources between companies [3, 4].

The increasing role of innovativeness implies the need for quantification on various levels: company, region and country. Since the beginning of the previous century, there has been a constant search for measuring instruments of innovativeness which would be the most accurate in reflecting the complexity of innovative processes [5, 6]. This article focuses on the measuring instruments of the level of innovativeness of companies, which is the basis for assessment of the level of innovativeness of regions and countries.

**Measuring instruments and problems in measuring of the level of innovativeness of companies**

Criteria used for measuring the level of innovativeness of companies can be aggregated into three basis groups: (1) expenditure of companies on innovative activity, (2) effects of innovative activity and (3) indicators characterising innovative processes. Among the expenses on innovative activity, expenditures on research and development activity, purchase of technologies, tools, software, training and education of employees should be distinguished. The most commonly used measuring instruments of effects include: the selling value of new and perfected products, the share of high technology products in export, the share of novelty in the total sale, the amount of profits from the sale of innovative products, the number of pending patents, the number of registered industrial designs, utility models, trademarks, the number of publications and quotations.

Despite equating innovativeness with ability to introduce innovativeness, in research practice, while assessing innovativeness of companies, what is taken into account is, first of all, the effects of innovative activity, including the number of implemented product, process, marketing and organisation innovations. In addition, there is information regarding the level of novelty of implemented innovations: newness in the scale of a region, a country, the world. In empirical research measuring instrument of innovativeness of companies is relatively commonly used in the form of share of income from the sale of innovation in the total sale, as well as the number of pending patents. Obviously, having a patent does not always indicate implementing the innovation. However, it is related with the development of intellectual property.

Currently, innovations are the effect of cooperation of many subjects, exchange of information, possessed resources. That is why, apart from enumerated above indicators of “in” and “out” for measuring the level of innovativeness of companies, measuring instruments are used which characterise the processes of innovativeness, including cooperation of companies with other subjects during realisation of innovative enterprises, especially affiliation to clusters.

E. Milbergs and N. Vonortas listed four generations of indicators of innovativeness corresponding with individual concepts of innovation model [7]:

- indicators of first generation (1950's-1960's) referring to linear model and expenditures especially on research and development activity,
- indicators of second generation (1970's-1980's) based on connected models, supplementing the expenditures with indirect results, including the number of patents, scientific publications, the number of new products and processes,
- indicators of third generation (90's.) based on research results and public statistics data (system model),
- combined indicators of fourth generation (years after 2000) including knowledge, networking and conditions for innovations, which not only describe the system of innovation but also anticipate the development possibilities. Works on the indicators of fourth generation are still in progress.

Consulting companies develop their own rankings of the most innovative companies based on extended methodologies of measurement of innovativeness. Every year, Boston Consulting Group publishes its own ranking. In 2016 the positions of the most innovative companies were taken by: Apple, Google, Tesla, Microsoft and Amazon [9].

The methodology of measuring of the level of innovativeness of companies is presented in detail in Oslo Manual prepared by OECD and Eurostat [8]. Within public statistics, since 1993, initially every four years, nowadays biennially, Community Innovation Survey (CIS) has been conducted, which is used for assessment of innovativeness of companies and is the basis for measuring the innovativeness of countries (Research conducted according to Oslo Manual methodology. It is conducted in companies employing more than 9 people and it includes the countries of the European Union, Switzerland, Turkey, Australia, Russia, New Zealand, Latin American countries, South Korea, Republic of South Africa). Based on the CIS survey results, the share of innovative companies in total number of companies is calculated, as well as the percentage of companies implementing individual types of innovations, the amount of expenditures on innovations, the percentage of companies which establish innovative cooperation with other subjects, and a number of other indicators. Public surveys were initially conducted among industrial companies and referred only to technological innovations (product and process innovations). Currently, the surveys are extended by service sector, and apart from technological innovations, organisational and marketing innovations are taken into account.

In Poland, within the international research program Community Innovation Survey, all industrial companies with 50 or more employees and a representative sample of industrial companies with 10-49 employees (reports PNT-02) and service providing companies with more than 9 employees (reports PNT-02/u) [2].

According to Oslo methodology, Central Statistical Office (GUS) distinguishes companies conducting innovative activity and companies innovatively active. Innovative activity of companies is a very broad notion and signifies the engagement of companies in science, technical, organisational, financial and commercial activities, whose aim is to implement innovations. The actions do not need to be characterised by innovativeness, although they are necessary for implementing innovativeness. Innovative activity includes, among others, research and development activity which is not directly connected with creating a specific innovation. Therefore, innovative activity of a company needs to be of the following nature: (1) activity ended in implementing an innovation, (2) activity during realisation, (3) activity ceased before implementing an innovation. On the other hand, according to GUS definition, innovative company in the scope of product and process innovations can be called a company which during the examined three years introduced into the market at least one product or process innovation (new or significantly improved product or new or significantly improved process).

However, a company can be considered innovatively active if in the examined period it introduced at least one product or process innovation or realised at least one innovative project, which was interrupted or ceased, or it is continued [2].

According to Oslo Manual a company is innovative if in the examined period it introduce a product, process, organisational or marketing innovation. Unfortunately, considerable part of entrepreneurs associates innovations with technological changes and do not take into account marketing and organisational innovations. As a result, the research on innovativeness of companies is affected by an error, and actual innovativeness of Polish companies is higher than it appears from the research conducted by GUS.

Generally, research on innovativeness of companies belongs to the group of difficult research. The respondents should be chosen from higher management, directors, presidents and owners of the companies. The mentioned people have suitable knowledge of the processes taking place in the company.

Entrepreneurs reluctantly share information on the expenditures on research and development, and until 2015 tax regulations additionally stimulated companies not to reveal their expenditures [1]. There are also problems in estimating the amount of some expenditures on innovative activity. What is also important, is the subjectivism of assessment of examined features (including e.g. the level of novelty of an innovation) by the entrepreneurs.

While assessing the level of organisational innovativeness it is recommended to confront the received results with self-assessment of the level of innovativeness of companies done by the entrepreneurs. Another problem arises at this point – the respondents are often incapable of doing such self-assessment. The results of the research conducted by the author using the Computer Assisted Telephone Interview (CATI) method on the sample of 265 small, medium and big companies from the Kuyavian-Pomeranian Voivodeship show that 20,3% of respondents lack the knowledge of the level of innovativeness of companies where they take executive positions and gave the “I cannot assess the level of innovativeness of the company” response. The situation in companies from the Silesian Voivodeship looks only slightly better. From the group of 259 of the examined companies, 17,7% of respondents were not able to self-assess the level of innovativeness of their companies. It indicates that part of the executive staff does not appreciate the significance of innovativeness in building competitive advantage and lacks sufficient knowledge of the significance of innovation in economic development. There is a constant need to increase the managers’ innovative awareness, whereas conducting research on large representative samples of companies allows for decreasing the measurement errors.

### Summary

Measurement of innovativeness of companies is conducted with numerous measuring instruments reflecting expenditures of companies on innovative activity, complex innovative processes, and results from innovative activity. There is no one perfect indicator reflecting innovativeness of companies, and using every measuring instrument is affected by an error. Simultaneously, along with evolution of innovative process models, instruments used for measuring the level of innovativeness of companies are changed and developed.

Deficiencies of measurement of innovativeness of companies result also from subjectivism of entrepreneurs’ assessment, as well as their reluctance to reveal some of the data. Of great importance are the difficulties in assessing parts of expenditures on innovations. Significant part of surveyed entrepreneurs is unable to self-assess the level of innovativeness of companies, which requires broadening the knowledge of significance of innovation.

The mentioned problems related to measuring innovativeness do not change the fact that there is the need to search for instruments of measuring innovativeness which reflect the complexity of relations between factor which determine innovativeness, complicated innovative processes, and diversity of effects of innovative activity. To reach this goal, cooperation between science and business as well as spreading the knowledge of the significance of innovations are necessary.

### References

1. Białek-Jaworska A., Ziemiński M., Zięba D.: Innowacyjność polskich przedsiębiorstw. Działalność badawczo-rozwojowa i współpraca nauki z biznesem, Polska Rada Biznesu, DELab UW, Warszawa 2016, p. 29. URL: [http://www.delab.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2016/09/DELabUW\\_PRB\\_raport.pdf](http://www.delab.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2016/09/DELabUW_PRB_raport.pdf).
2. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012-2014, GUS, US w Szczecinie, Warszawa 2015, pp. 17, 29, 31.
3. Kamińska A.: Conditions of Innovativeness Growth of Enterprises in Poland, Central European Review Of Economics & Finance, ISSN 2082-8500, Vol. 14, No. 4(2016), pp. 25–34. URL: <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171452787>.
4. Kamińska A.: Innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012-2014 w przekroju regionalnym, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” 2016, 18(4), pp. 49–57. URL: <http://wsm.warszawa.pl/wydawnictwo/czasopisma/zarzadzanie-teoria-i-praktyka/numer-biezacy>.
5. Kozłowski J.: Statystyka nauki, techniki i innowacji w krajach UE i OECD, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2015, p. 7.
6. Łobejko S.: Międzynarodowe rankingi, wskaźniki i serwisy innowacji. Dyskusja na temat użyteczności i potrzeb na rzecz polityki innowacyjnej w Polsce, [w:] P. Zadura-Lichota, Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata, PARP, Warszawa 2013, pp. 41–64.
7. Milbergs E., Vonortas N.: Innovation Metrics: Measurement to Insight, White Paper for National Innovation Initiative 21st Century Working Group, 2005, p. 4.
8. Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Third Edition (2005), OECD/Eurostat, Paris, p. 45–47.
9. Ringel M., Taylor A., Zablitz H.: Most Innovative Companies 2016: Getting Past “Not Invented Here”, Boston Consulting Group, December 2016. URL: <https://media-publications.bcg.com/MIC/BCG-The-Most-Innovative-Companies-2016-Jan-2017.pdf>.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н.

## НОРМУВАННЯ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРИ ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Розглянуто особливості застосування нормування сукупної праці при формуванні систем підвищення продуктивності за умов інноваційного розвитку промислових підприємств. Виявлено особливості інноваційної діяльності як фактору підвищення продуктивності праці, розглянуто заходи щодо державної підтримки інноваційного розвитку та процесів управління працею, обґрунтовано необхідність відновлення нормування праці завдяки організації самостережень при переході до економіки знань.*

*Ключові слова: продуктивність праці, нормування праці, жива праця, сукупна праця, управління продуктивністю праці, продуктивність сукупної праці, система та програма підвищення продуктивності праці, інноваційний розвиток.*

KAPINOS H. I.  
Khmelnitskyi National University

## LABOUR REGULATION AS A COMPONENT OF INCREASE OF LABOUR PRODUCTIVITY INNOVATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

*Features of the application of aggregate labour regulation in the formation of increased productivity under conditions of innovative development of industrial enterprises. The features of innovation as a factor in increasing productivity, considered measures of state support of innovative development and management processes labour in leading countries and Ukraine, the necessity restoring labour regulation through the organization of introspection, self labour regulation, self-organization in transition to a knowledge economy, the need for the regulation process of creative, intellectual work due to changes in the characteristics of employment in modern conditions.*

*Keywords: labour productivity, labour regulation, living labour, the aggregate labour, labour productivity management, aggregate labour productivity, system and program to increase labour productivity, innovation development.*

**Актуальність теми дослідження.** Для управління перспективним розвитком підприємства та підвищення ефективності його роботи в умовах ринкового середовища необхідне застосування системи підвищення продуктивності праці. При цьому необхідно розуміти важливість дослідження показника продуктивності праці, який чинить суттєвий вплив на всі економічні та фінансові показники роботи підприємства. Визначальне місце при таких дослідженнях належить управлінню працею, зокрема її нормуванню, як важливому чиннику здійснення виробничого процесу на підприємстві.

Проблема управління продуктивністю праці завжди була актуальною. Особливо гостро вона постає в Україні у зв'язку з посиленням конкуренції з боку потужних іноземних компаній, зміною принципів оцінки виробничої діяльності людей, підвищенням рівня НТП, переходом до децентралізації влади в країні.

Управління продуктивністю має здійснюватись на державному, регіональному та на рівні підприємства. Головний теоретичний інтерес становить проблема отримання найкращих оцінок сукупної праці за допомогою відновлення та впровадження на підприємствах та в організаціях незаслужено забутого нормування трудових процесів.

Підвищення продуктивності праці є найважливішим фактором, що забезпечує зростання реального продукту і доходу. За даними [4] збільшення трудозатрат визначає приблизно 1/3 приросту реального національного доходу, інші 2/3 приросту забезпечує підвищення продуктивності праці.

Основою зростання продуктивності праці виступає науково-технічний прогрес. У зв'язку зі збільшенням впливу технічного прогресу на зростання продуктивності праці, недостатньо обмежуватись тільки його трудозберігаючою функцією. Повноцінна віддача від науково-технічного прогресу в масштабах всієї національної економіки проявляється не стільки у зростанні продуктивності праці, що розуміють у вузькому значенні слова (економія живої праці), скільки у підвищенні продуктивності праці у широкому сенсі слова (економія сумарних затрат живої та уречевленої праці, тобто сукупної праці). На жаль, до цих пір не розроблено чітких рекомендацій з питань управління продуктивністю праці, яке має базуватися на відновленні нормування праці, а також створення відповідних умов для зростання продуктивності праці персоналу підприємств. Інноваційна діяльність як складова науково-технічного прогресу та чинник впливу на продуктивність також займає важливе місце в таких дослідженнях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти управління продуктивністю праці, нормування праці, управління інноваційною діяльністю як чинник зростання продуктивності на промислових підприємствах розглядали в своїх наукових працях такі вчені, як Гастев А. К., Геєць В. М., Грішнова О. А., Ігумнов Б. М., Калина А. В., Кондратюк Ю. Ф., Ласкавий А. О., Лібанова Е. М., Лісогор Л. С., Новожилов В. В., Нижник В. М., Пасека С. Р., Сінк Д. С., Струмилін С. Г., Сологуб О. П. та багато інших. Поряд з цим окремі питання підвищення продуктивності праці на промислових



підприємствах з урахуванням потреб ринку залишаються поза увагою вчених. Зокрема залишаються неопрацьованими аспекти, пов'язані з формуванням систем управління продуктивністю праці на основі застосування сучасних методів нормування сукупної праці, що й визначило вибір теми нашого дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження проблем управління продуктивністю праці за умов інноваційного розвитку промислових підприємств та ролі нормування праці в управлінні виробничою діяльністю при формуванні системи підвищення продуктивності.

**Виклад основного матеріалу.** За допомогою технічного прогресу формується майже третина приросту реального національного доходу у розвинутих країнах світу. Науково-технічний прогрес є багатограним поняттям, сутність якого можна визначити як постійний процес створення нових та вдосконалення існуючих знарядь, предметів праці, технологій, організації та управління виробництвом з метою досягнення більшого економічного та соціального ефекту.

Для підвищення ефективності виробництва, забезпечення конкурентоздатності продукції промислові підприємства здійснюють інноваційну діяльність. Впроваджені досягнення НТП у виробництво називають нововведеннями. Діяльність підприємств щодо розробки та впровадження цих нововведень у відповідну сферу господарювання називають інноваційною діяльністю. За характером вона є однією з форм інвестиційної діяльності. Слід зазначити, що в літературі ще не напрацьовано єдиних підходів до трактування інноваційної діяльності; виокремлюється таке поняття, як інноваційний процес (розвиток), робляться спроби обґрунтувати його відмінність від НТП.

На наш погляд, науково-технічний прогрес є більш широким поняттям, ніж інноваційний процес (розвиток). Під останнім розуміють сукупність прогресивних, якісно нових змін, що безперервно виникають у часі та просторі. Таке трактування інноваційного процесу, по суті, не відрізняється від поняття НТП. Доцільніше розглядати інноваційний процес (розвиток) як важливу змістовну складову науково-технічного прогресу. Результатом цього процесу є інновації, втілені в кардинально нові чи істотно вдосконалені продукти, технології, соціальні послуги, організаційно-економічні рішення, що призводять до істотних змін у виробничій та соціальній сферах життя людей.

Під інноваціями зазвичай розуміють введений у використання новий або значно удосконалений продукт (товар, послугу) чи процес, новий метод продаж або новий організаційний метод у діловій практиці, організації робочих місць або зовнішніх зв'язках [5]. У Законі України «Про інноваційну діяльність» інновації визначено як «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [3].

Для ефективного функціонування економіки необхідно, щоб нововведення запроваджувались на макрорівні шляхом прогресивних міжгалузевих структурних змін та якісних змін у стані продуктивних сил. На мікрорівні завдяки нововведенням підприємства мають можливість збільшити виробництво продукції, підвищити її якість, досягти необхідної стабільності в результаті пом'якшення впливу несприятливих зовнішніх чинників, істотно підвищити продуктивність праці, забезпечити економію ресурсів і, насамперед, енергоносіїв, а також займатися охороною довкілля, успішно вирішувати соціальні питання, пов'язані зі зміною умов праці, життя, побуту людей.

В умовах ринкової економіки багато підприємств продукують нові ідеї самостійно, виступаючи одночасно рушійною силою НТП та суб'єктом доведення цих ідей до стадії практичного впровадження. Як правило, ці підприємства є власниками «ноухау», завдяки чому досягають міцного становища на ринку.

Інноваційна діяльність набуває особливого значення не тільки у високотехнологічних, а й у традиційних секторах економіки. Охопивши різні аспекти ринкових відносин (виробничі, підприємницькі, соціальні, науково-технічні та маркетингові), інноваційний процес сприяє зростанню промислового виробництва, підвищенню продуктивності праці, залученню нових резервів до виробничої сфери. На жаль, реалії сучасної економічної ситуації в Україні полягають у тому, що на відміну від розвинених країн, які до 85–90% приросту ВВП забезпечують за рахунок так званих «інтенсивних факторів», включаючи інновації, Україна недостатньо використовує свій інноваційний потенціал [1].

Зараз в історії людства настав етап інтенсивного розгортання інноваційної сутності людини, що виражається у переході від відтворювального до інноваційного типу розвитку.

Зарубіжний досвід свідчить про те, що підвищення продуктивності праці відбувається в основному на основі налагодження роботи з реалізації національних цільових програм ресурсозбереження та підтримки інновацій в галузях економіки. При цьому 50–60% приросту продуктивності праці в США і низці інших країн, припадало на так звані організаційно-управлінські чинники. Вивчення досвіду економічно розвинених країн у рейтингу конкурентоспроможності підтверджує, що практично в усіх країнах світу завдання підвищення продуктивності праці вирішувалася за активної участі держави, на основі застосування цільових програм, що розроблялися за активної участі експертів у сфері економіки праці.

Зокрема, Німецький центр продуктивності праці RKW, який є лідером в експертному середовищі, займається розробкою та запровадженням методик підвищення продуктивності праці у різних секторах економіки, а також у вивченні передового досвіду інших країн (у першу чергу? США). Міністерство

економіки Німеччини до сьогоднішнього дня підтримує роботу RKW як організаційними, так і фінансовими ресурсами. Метою цього центру підвищення продуктивності праці є: інноваційний розвиток та підвищення продуктивності праці; розвиток діалогу з соціальними партнерами щодо раціоналізації та підвищення продуктивності праці.

У Сінгапурі – країні, успіхи якої вважають економічним дивом – Національна рада з продуктивності праці (National Productivity Council – NPC) була заснована у квітні 2010 року з метою досягти зростання ВВП Сінгапуру на 30% з 2009 до 2019 рр. за рахунок підвищення продуктивності праці у малому та середньому бізнесі. Рада організовує наукові дослідження і розробки у галузі продуктивності праці, розробляє програми підвищення операційної ефективності та бере участь у реалізації програм державної підтримки бізнесу.

У США за підвищення продуктивності праці відповідають такі органи, як Бюро статистики праці, Міністерство праці, Американський центр продуктивності, які розробляють та впроваджують програми з управління продуктивністю праці для підприємств.

У Канаді такими органами є Департамент з питань регіонального промислового розвитку, Служба підвищення продуктивності, Економічна рада Канади та Канадський центр по ринку праці та продуктивності, які відіграють роль інформаційного центру з питань продуктивності праці, зокрема, з техніки її вимірювання.

Національні центри підвищення продуктивності праці майже у кожній країні світу. Серед міжнародних організацій, пов'язаних із проблемами продуктивності праці, можна виділити організації, що функціонують у складі ООН – ЮНЕСКО, МОП, ЮНІДО, Програма розвитку ООН. Національні центри об'єднують дві найбільші міжнародні асоціації – європейська і азійська.

Європейська асоціація підвищення продуктивності праці була заснована в 1966 році, в якості наступника раніше існуючого Європейського агентства продуктивності. Метою асоціації є сприяння обміну досвідом та інформацією, а також організація спільних проектів серед своїх учасників. Членами асоціації є національні центри продуктивності праці або інститути продуктивності праці.

Серед напрямків діяльності можна виділити: розвиток соціального партнерства, сприяння зайнятості населення шляхом підвищення продуктивності праці підприємств малого та середнього бізнесу, поліпшення фізичних умов праці на робочих місцях, сприяння економічному розвитку країн Європейського Союзу, розвиток професійних навичок і кваліфікації працівників з метою підвищення продуктивності їхньої праці. Учасниками Європейської асоціації підвищення продуктивності праці сьогодні є Великобританія, Німеччина, Нідерланди, Фінляндія, Австрія, Бельгія, Італія, Кіпр, Румунія, Польща, Словаччина, Туреччина, Чехія.

Україна не входить до Європейської асоціації підвищення продуктивності праці, відповідно, у нашій країні дотепер немає спеціалізованих центрів продуктивності праці, що свідчить про недостатню увагу до дослідження проблеми підвищення продуктивності праці, актуальність якої не викликає сумнівів.

Досягнутий рівень продуктивності праці в країні свідчить про ступінь розвитку національної економіки і у цьому контексті Україна не потрапляє до списку економічно розвинених країн. Експерти "McKinsey & Company" справедливо відзначають той факт, що на сьогоднішній день екстенсивні фактори економічного зростання української економіки, пов'язані з введенням у дію потужностей, що простоюють, і залученням додаткової робочої сили, вичерпали себе. Фундаментом подальшого економічного зростання має стати підвищення продуктивності праці: країна повинна навчитися ефективніше розпоряджатися своїми трудовими ресурсами. Вирішення цих проблем набуває особливої актуальності в умовах глибокої економічної кризи, будучи найважливішою передумовою відновлення та збереження економічного зростання.

Прагнення підвищення продуктивності праці ініціює інноваційні процеси, які якісно змінюють промисловість, національну економіку в цілому, підіймають соціально-трудові відносини на новий рівень.

В умовах впровадження інновацій основою поліпшення життєвих умов є нові способи організації виробництва, які базуються на досягненнях науки. Використання їх на практиці стає новим фактором зростання продуктивності праці поряд з працею, капіталом та природними ресурсами. Іншими словами можна сказати, що інноваційна діяльність інтегрується безпосередньо у виробництво.

Інновації виступають результатом творчої трудової діяльності працівників, тобто їх інтелектуальні та творчі можливості, спроможність продукувати нові ідеї відіграють при цьому першочергову роль. І тут на перший план виходять проблеми складності нормування процесів розумової праці, визначення затрат і результатів при виконанні творчих робіт. Варто зазначити, що даними питаннями в Україні останні роки приділялось дуже мало уваги. Найвні дослідження українських та іноземних вчених носять теоретичний характер і спрямовані на наукове обґрунтування методологічних підходів до нормування науково-дослідницької праці. Вченими було розроблено методи вимірювання трудомісткості прикладних науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). Було запропоновано ряд оригінальних рішень і методів (близько 40 методів) дослідження трудомісткості наукової праці. Однак, запропоновані підходи та методи розроблені для нормування трудомісткості дослідно-конструкторських робіт, що виконуються у НДІ та КБ, тобто тих робіт, які пов'язані з технічними, інженерними і лабораторними розробками, створенням

дослідного зразка виробу та робочої документації, що необхідна для виробництва створених виробів, нормативи яких схожі на виробничі нормативи. Практичний бік питання і визначення конкретних норм поки залишаються недостатньо опрацьованими.

Також особливої уваги, на нашу думку, заслуговують норми результатів праці та якості результатів праці, які на сьогоднішній день не використовуються. Нормування розумової, тобто творчої праці не повинно обмежуватись тільки нормами трудомісткості, тим більше при нормуванні орієнтовних наукових досліджень, при яких оцінити трудомісткість об'єктивно може бути достатньо складно. Виходячи з нашої позиції, що аналізувати та оцінювати якість творчої праці слід не через оцінку та моніторинг процесу праці, а через результат праці, вважаємо, що у структурі норм праці повинні бути присутні і норми кількості результатів праці, і норми якості результатів праці, які на сьогоднішній день на використовуються. В цілому питання нормування творчої праці у науковому співтоваристві поки що залишається відкритим і дискусійним, оскільки об'єктивно оцінити обґрунтованість норм можна тільки з урахуванням всіх її специфічних рис.

Ще однією умовою підвищення продуктивності сукупної праці на промислових підприємствах України на основі побудови інноваційної економічної моделі повинно стати створення і постійна підтримка елементів дійової інноваційної системи (технополісів, технопарків), а також застосування механізмів фінансового та інформаційного забезпечення і впровадження наукових розробок у виробництво. До спеціальних інститутів інноваційного розвитку відносять науково-навчальні центри, інноваційні бізнес-інкубатори, центри інновацій та трансферу технологій, регіональні центри науки, інновацій та інформатизації, центри комерціалізації інтелектуальної власності, інноваційно-технологічні кластери, консалтингові фірми, венчурні фонди. Найбільш ефективними щодо здійснення науково-технічних інновацій стали технологічні парки.

Світовий досвід дозволяє констатувати, що необхідна потужна державна підтримка таких інституцій, оскільки усі ці організаційні форми спрямовані на досягнення загальної мети – забезпечення інноваційного розвитку, впровадження наукових результатів в економіку, створенню нових інноваційних фірм (стартапів).

На продуктивність праці на різних рівнях господарювання також впливають структурні зміни в економіці, що пов'язані з розвитком та впровадженням інновацій. В сучасних умовах сутність структурних зрушень полягає в тому, що забезпечення економічного зростання має супроводжуватись збільшенням частки видів діяльності, які пов'язані зі створенням і розповсюдженням знань, тобто створювати передумови для переходу до «постіндустріального суспільства». Знання виступають найважливішим ресурсом виробництва, забезпечують провідну роль індустрії високих технологій в національній економіці, що гарантуватиме потужне зростання продуктивності сукупної праці.

Під впливом змін в економічному розвитку відбуваються трансформації у характері праці персоналу підприємств. Варто звернути увагу на поширення нетрадиційних форм зайнятості та організації праці (застосування гнучких форм зайнятості, виконання роботи у дистанційному режимі); зміни у професійній структурі персоналу (збільшення частки працівників інтелектуальних професій у сферах надання послуг, освіти, наукових досліджень, управління, проектування, охорони здоров'я); підвищення ролі інноваційної творчої праці (заохочення у працівників генерації нових ідей, прояву ініціативи в роботі); індивідуалізація виробництва та пов'язана з цим індивідуалізація людини, тобто просування від універсального працівника до працівника, який володіє необхідними знаннями і компетенціями. Відбувається відтік робочої сили у галузі нематеріального виробництва та сфери послуг, високотехнологічні галузі. Значну роль при цьому відіграє потужний розвиток інформаційних технологій, креативного мислення, винахідливості, реалізація інноваційних процесів.

Такі зміни у характері праці працюючих викликають необхідність у нових підходах до нормування трудових процесів. Області застосування традиційного нормування, самонормування, відомих методів проведення спостережень фахівцями з праці та самостережень самими працівниками мають охоплювати весь цикл завдань, що виникають на підприємстві з недостатнім інформаційним забезпеченням для нормування. Саме на проведенні самостережень варто зупинись більш детально в таких умовах.

Самостереження мають розглядатись як процес самонавчання у виробничій діяльності працівників, спрямований на збереження та збільшення рівнів часткових і загальних знань для підприємства. Відповідно до цього запропонованого поняття організація самостережень має базуватись на таких положеннях:

1) основними об'єктами досліджень при самостереженнях є методи живої праці, якими володіють працівники, і методи праці, що уречевлена в засобах виробництва. Під методом праці в даному випадку будемо розуміти зміст, послідовність і нормовану тривалість виконання певних робіт для досягнення поставлених виробничих цілей.

2) Самостереження як процеси аналізу та синтезу наявних та отримуваних виробничих завдань, що визначаються в процесі виробничої діяльності, за об'єктом досліджень відносяться до галузі нормування праці.

3) Об'єкти нормування праці в процесі виробничої діяльності мають різні рівні невизначеності за своєю природою та при їх описі, відносяться до імовірнісних процесів на відміну від детермінованих процесів, що вивчають у класичному технічному нормуванні праці.

4) Складність опису різноманітних процесів праці призводить до значних коливань кількісних оцінок планових норм праці в порівнянні з фактичними результатами, характеризується високою трудомісткістю робіт власне процесу нормування та проведення відповідних спостережень.

5) Сума індивідуальних методів праці характеризує працю окремого виконавця робіт на його робочому місці при використанні конкретних засобів виробництва та праці. Життєвий цикл об'єктів основного та обслуговуючого виробництва характеризує колективна праця на дільницях, у цехах, відділах, тобто різних структурних підрозділах підприємства.

6) Мінімізація норм праці для окремих працівників не дає мінімальної суми для колективних процесів праці через існуючі взаємозв'язки між робочими місцями. Наприклад, мінімізація часу виконання робіт в основному виробництві на промисловому підприємстві може призводити до збільшення затрат часу в обслуговуючому виробництві, зокрема на ремонт, обслуговування обладнання, виготовлення та відновлення інструменту тощо.

7) Перспективи збільшення питомої ваги творчої праці в майбутньому змушує визнати самостереження як основний засіб накопичення та поліпшення якості знань щодо затрат і результатів праці, напрацювання нових підходів до управління підприємством.

8) Організація самостережень і обробка одержаних даних про виробничу діяльність та рух об'єктів виробництва дозволять створити мережу механізмів зворотного зв'язку на всіх рівнях системи управління підприємством, що полегшить процес прийняття ефективних управлінських рішень.

9) Працівник, як біологічний об'єкт, володіє природною системою управління та саморегуляції. В структурі такої системи механізм зворотного зв'язку виконує біологічну функцію – самонавчання при взаємодії із зовнішнім середовищем. Тому структура системи самостережень відіграє двояку роль: з одного боку, дозволяє процес самонавчання зробити більш цілеспрямованим, а з іншого боку, шляхом узагальнення одержаних даних, виконати роль механізму зовнішнього доповнення інформації. Такий механізм буде сприяти відновленню та доповненню потрібної інформації. Самостереження повинні стати основою організації бази даних виробничих завдань.

10) Самостереження мають проводитись періодично, а за необхідності мати тотальний характер у вигляді обов'язкової виробничої функції для всіх працюючих. В цьому випадку трудомісткість окремих робіт повинна мінімізуватись.

В загальній системі нормування праці на підприємстві особливе місце займає підсистема забезпечення нормативами з праці. Саме самостереження, самоорганізація, самонормування можуть стати в майбутньому основою створення такої підсистеми.

Таким чином, нормування праці як вид управлінської діяльності щодо вимірювання затрат і результатів праці та встановлення їх раціональних співвідношень, виступає основою управління продуктивністю праці. Також нормування праці вважається багатьма дослідниками одним з важливих факторів підвищення продуктивності праці. Вони є одними з основних ресурсів виробничої діяльності підприємства. Під факторами підвищення продуктивності праці розуміють рушійні сили, під впливом яких зменшуються затрати праці на виготовлення одиниці продукції або збільшується кількість продукції на одного працівника в одиницю часу. Внутрішньоорганізаційні фактори підвищення продуктивності праці на підприємстві поділяються на три групи – економічні, організаційні та соціальні. Нормування сукупної праці в усіх цих групах займає провідну роль.

На підприємстві завжди існують резерви зростання продуктивності праці: раціональна організація праці персоналу, управління результатами праці, мотивацією, професійним навчанням працівників, регулювання структури персоналу, якість нормативного забезпечення, власне нормування праці, стан дисципліни та багато інших. На основі виявлення факторів та резервів зростання продуктивності праці на підприємстві можна побудувати систему управління продуктивністю праці, в основі якої буде закладена програма управління продуктивністю.

**Висновки.** В результаті створення та функціонування ефективної системи підвищення продуктивності праці, в основу якої буде покладено сучасні підходи до нормування, відбуватиметься постійне вдосконалення економічних, організаційних та соціальних умов підвищення продуктивності, що забезпечить її зростання прискореними темпами. На макрорівні це сприятиме зростанню ВВП, національному доходу, підвищенню конкурентоздатності економіки України. На мікрорівні підприємства отримають зростання ефективності виробництва, зростання власної конкурентоспроможності, прибутків. Персонал від підвищення продуктивності отримає зростання доходів та якості трудового життя. Ключову роль при управлінні продуктивністю праці на підприємствах в умовах їх інноваційного розвитку має відігравати нормування праці.

### Література

1. Геєць В. М. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за заг. ред. В. М. Геєця та ін. ; НАН України. – К., 2015. – 336 с.
2. Грішнова О. А. Трудовий потенціал України: оцінка стану, ефективність використання, стратегічні напрями розвитку : монографія. / О. А. Грішнова, С. Р. Пасека, А. С. Пасека ; за наук. ред. О. А.

Грیشної. – Черкаси : Видавництво ТОВ „МАКЛАУТ”, 2011 – 360 с.

3. Про інноваційну діяльність : закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15/card6>

4. Макконнелл К. Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю ; пер. с 14-го англ. изд. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 972 с.

5. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям / ОЭСР; Евростат ; пер. с англ. – Третье изд. – М., 2010. – С. 31.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Йохна М. А.

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ  
ІННОВАЦІЙНОЮ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ**

*В статті обґрунтовано необхідність проведення інноваційної реструктуризації вітчизняних підприємств. Досліджено теоретичні та методичні аспекти формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною реструктуризацією підприємств машинобудівної галузі. Виділено його структурні складові елементи та розкрито їх сутність. Обґрунтовано та сформовано структуру складової забезпечення, а також визначено основні інструменти та процеси функціональної складової організаційно-економічного механізму управління інноваційною реструктуризацією підприємств.*

*Ключові слова: реструктуризація, інноваційна реструктуризація, інноваційний потенціал, організаційно-економічний механізм.*

**ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF MANAGEMENT  
INNOVATIVE RESTRUCTURING OF ENTERPRISES**

*Features of functioning of enterprises in Ukraine put up new requirements for the formation of organizational and economic mechanism of management, operational efficiency which should be provided as influenced by the improvement of production, labour and management, and capacity of its adaptation to modern conditions of management. This article theoretically prove the necessity of innovative restructuring of enterprises. One of the ways to subsistence and development under such circumstances is to develop and implement a project of innovative restructuring. Theoretical and methodical aspects of forming organizational and economic mechanism of management innovative restructuring of machine-building enterprises are investigated. Its structure consists of subsystems formation and functioning. The mechanism is part of the total enterprise management system, using methods, tools, based on compliance with certain principles and laws for its operation, using levers and tools that ensure improving innovation potential, competitiveness and financial stability entity in terms of economic instability. Highlight its components and reveals their essence. The basic tools and processes of organizational and economic mechanism are defined.*

*Keywords: restructuring, innovative restructuring, innovative potential, organizational and economic mechanism.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки, машинобудування є його основою і відіграє вирішальну роль у створенні матеріально-технічної бази господарства, оскільки йому належить винятково важлива роль у прискоренні науково-технічного прогресу. Випускаючи засоби виробництва для різних галузей народного господарства, машинобудування забезпечує комплексну механізацію й автоматизацію виробництва. Однак на сьогоднішній день більше половини підприємств машинобудування знаходяться або у фінансовій кризі, або випускають продукцію яка є не конкурентоспроможною на світових ринках. Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних машинобудівних підприємств безпосередньо пов'язаний із сповільненням інноваційної діяльності. Це підтверджується тенденцією до затухання інноваційних процесів без належної інвестиційної підтримки через використання науково-технологічних надбань попередніх років, відмовою економічних суб'єктів від декларування інноваційних продуктів, відсутністю інноваційних пільг та відстороненістю держави від реальної підтримки наукового прогресу. Тому поряд із вирішенням поточних фінансових проблем, підприємствам необхідно інтенсифікувати свою інноваційну діяльність, результати якої дозволять вийти на світові ринки з новою продукцією та технологіями. Це забезпечить зростання продуктивності праці, зниження собівартості виробленої продукції, зниження енерго- та матеріалоемності виробництва, що є основними складовими конкурентоспроможності в сучасному економічному просторі. В умовах, що склалися, лише реструктуризація може вплинути на позитивні зміни в діяльності машинобудівних підприємств. Побудова дієвого механізму проведення інноваційної реструктуризації, з урахуванням організаційно-технічних, управлінських та правових факторів її ефективності, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності окремих підприємств і проведенню на новому рівні структурних перетворень в промисловості в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних та практичних питань проблеми реструктуризації підприємства на основі активізації інноваційної діяльності присвячені праці таких провідних вітчизняних і зарубіжних науковців: І. Ансофа, Р. Акоффа, І.Т. Балабанова, М.Д. Білік, Л. Водачек, М.П. Денисенко, Н.А. Ільєнкова, А.І. Ковальова, Е.М. Короткової, Л.О. Лігоненко, Ю.Я. Лузан, В.Г. Мединського, А.І. Наумова, Н.С. Поповенко, Б.Д. Соловьева, С.О. Тульчинська, А.І. Українець та ін.

Недостатня вивченість, теоретична і практична значущість пошуку методичних підходів щодо оцінки ефективності процесів реструктуризації підприємств на основі інноваційної діяльності визначили вибір теми, мету дослідження і його завдання. Виявлення пріоритетних видів реструктуризації, що відповідають умовам функціонування підприємств України, а також розробка механізму інноваційної

реструктуризації та реалізація його на практиці становить значний науковий і практичний інтерес. Все це робить актуальним дослідження реструктуризації підприємств шляхом здійснення інноваційної діяльності.

Метою статті є формування організаційно-економічного механізму управління інноваційною реструктуризацією машинобудівних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідність проведення інноваційної реструктуризації машинобудівних підприємств зумовлена низкою проблем, серед яких деформована галузева структура виробництва, в якій переважають висока енерго- та ресурсоемність промислових технологій, фізична та моральна зношеність основних виробничих фондів, недосконалість та неефективність системи управління; техніко-технологічне відставання вітчизняних виробництв від передового світового рівня. Зазначені проблеми функціонування машинобудівних підприємств у сучасних умовах пов'язані з такими факторами, як відсутністю достатнього платоспроможного внутрішнього ринку продукції машинобудування; браком у підприємств достатнього обсягу власних обігових та інвестиційних коштів, а також незначними обсягами залучених інвестицій, якими дані підприємства забезпечені лише на третину від обсягу їх потреби.

Отже, актуалізація управління інноваційною реструктуризацією в машинобудівній галузі набуває особливої значущості, вимагає комплексних методологічних досліджень, розробки науково обґрунтованої концепції стратегічного розвитку даних підприємств та механізму управління реструктуризацією.

Інноваційна реструктуризація має прогресивний характер, оскільки характеризується функціональним збагаченням форми реструктуризації та адекватного до неї механізму втілення, тобто своїм набором техніки, технології, інструментарію для реалізації реструктуризаційного процесу. Інноваційна реструктуризація практикується не лише на кризових підприємствах, але й на підприємствах, які стабільно працюють та прагнуть докорінно якісних змін. При проведенні змін головними мають бути інноваційна спрямованість систем управління, гнучкість виробництва, цілеспрямовані та результативні нововведення.

Дослідження показують, що сформований в Україні механізм інноваційної реструктуризації включає переважно організаційну частину. За відсутності в такому механізмі найважливіших складових: економічного стимулювання інноваційної діяльності; організаційної структури, здатної сприймати нововведення; фінансового забезпечення інноваційних проектів, інформаційного забезпечення інноваційної діяльності; методики оцінки ефективності інноваційних програм і проектів з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів ризику, не можна істотно покращити результати інноваційної діяльності машинобудівних підприємств та забезпечити сталий розвиток і підйом машинобудівної галузі в цілому.

Для досягнення встановлених стратегічних і тактичних цілей необхідно сформулювати відповідний механізм інноваційної реструктуризації, який є одним із засобів активізації інноваційної діяльності і структурної перебудови машинобудівної галузі. Під таким механізмом варто розуміти сукупність елементів, що визначають матеріальні й організаційні основи, мотиви, стимули й умови ефективного здійснення інноваційної реструктуризації. Основною ланкою в розробці такого механізму має стати система управління інноваційною діяльністю. Тому механізм інноваційної реструктуризації повинен містити в собі комплекс елементів системи управління нововведеннями, які забезпечать зниження собівартості продукції, створення оптимальної, економічно ефективної структури необоротного та оборотного капіталу, впровадження новітніх технологій у виробничому процесі.

За результатами узагальнення теоретичних та аналітичних досліджень, що стосуються особливостей діяльності машинобудівних підприємств і змісту процедури інноваційної реструктуризації, запропонуємо організаційно-економічний механізм управління інноваційною реструктуризацією підприємства, який включає підсистеми формування і функціонування (рис. 1).

Організаційно-економічний механізм управління інноваційною реструктуризацією підприємства є складовою загальної системи управління підприємством, який використовуючи методи, засоби, ґрунтуючись на дотриманні певних принципів і закономірностей для його функціонування, за допомогою важелів та інструментів забезпечує підвищення інноваційного потенціалу, конкурентоспроможності та фінансової стійкості суб'єкта господарювання в умовах економічної нестабільності та різкому зменшенні, як зовнішніх так і внутрішніх обсягів інвестицій направлених на розвиток підприємств машинобудування. Побудова даного механізму створює необхідні передумови для того, щоб менеджери підприємства різних рівнів управління чітко уявляли майбутнє свого підприємства та розвивали його стратегічні можливості.

Для більш глибокого розуміння і наукового обґрунтування доцільності розробки і впровадження організаційно-економічного механізму управління інноваційною реструктуризацією підприємства розглянемо детальніше основні його складові.

Основною метою управління інноваційною реструктуризацією є створення таких господарюючих суб'єктів, які здатні виготовляти конкурентоспроможну продукцію, бути технічно забезпеченими і фінансово-дієздатними за рахунок інтенсифікації інноваційної діяльності.

Об'єктами інноваційної реструктуризації підприємства можуть бути: інноваційні програми і проекти; нові знання та інтелектуальні продукти; виробниче обладнання та процеси; інфраструктура виробництва і підприємництва; організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або)

соціальної сфери; сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки; товарна продукція; механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

Суб'єктами в даному механізмі можуть бути: власник підприємства, керівництво підприємства, інвестори, персонал підприємства. Інвесторами можуть бути, згідно з Законом України "Про інноваційну діяльність", фізичні і (або) юридичні особи України, фізичні і (або) юридичні особи іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які провадять в Україні інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів [1; 2].

В основу даного механізму повинні бути покладені принципи управління інноваційної реструктуризації, дотримання яких забезпечить успішність його реалізації:

- Принцип системності – це той принцип, що передбачає формування на підприємстві системи, яка забезпечує інноваційний пошук і впровадження інновацій. Концептуальна основа застосування принципу може бути розглянута у наведеному вище визначенні організаційно-економічного механізму. Доволі часто можна зустріти твердження про необхідність системного погляду керівників підприємств на їх інноваційний розвиток, проте слід розуміти, що системність є дуже широке поняття.

- Принцип ефективності, сутність якого полягає в максимально можливому використанні інноваційного і виробничого потенціалів для формування обґрунтованої стратегії управління реструктуризацією підприємства.

- Принцип наукового підґрунтя – враховує всі наявні підходи, які мають науковий характер.

- Принцип послідовності – передбачає послідовне виконання всіх складових плану реструктуризації.

- Принцип фокусування на інноваційний розвиток – постійний пошук та реалізація інноваційних проектів та способів розв'язання задач.

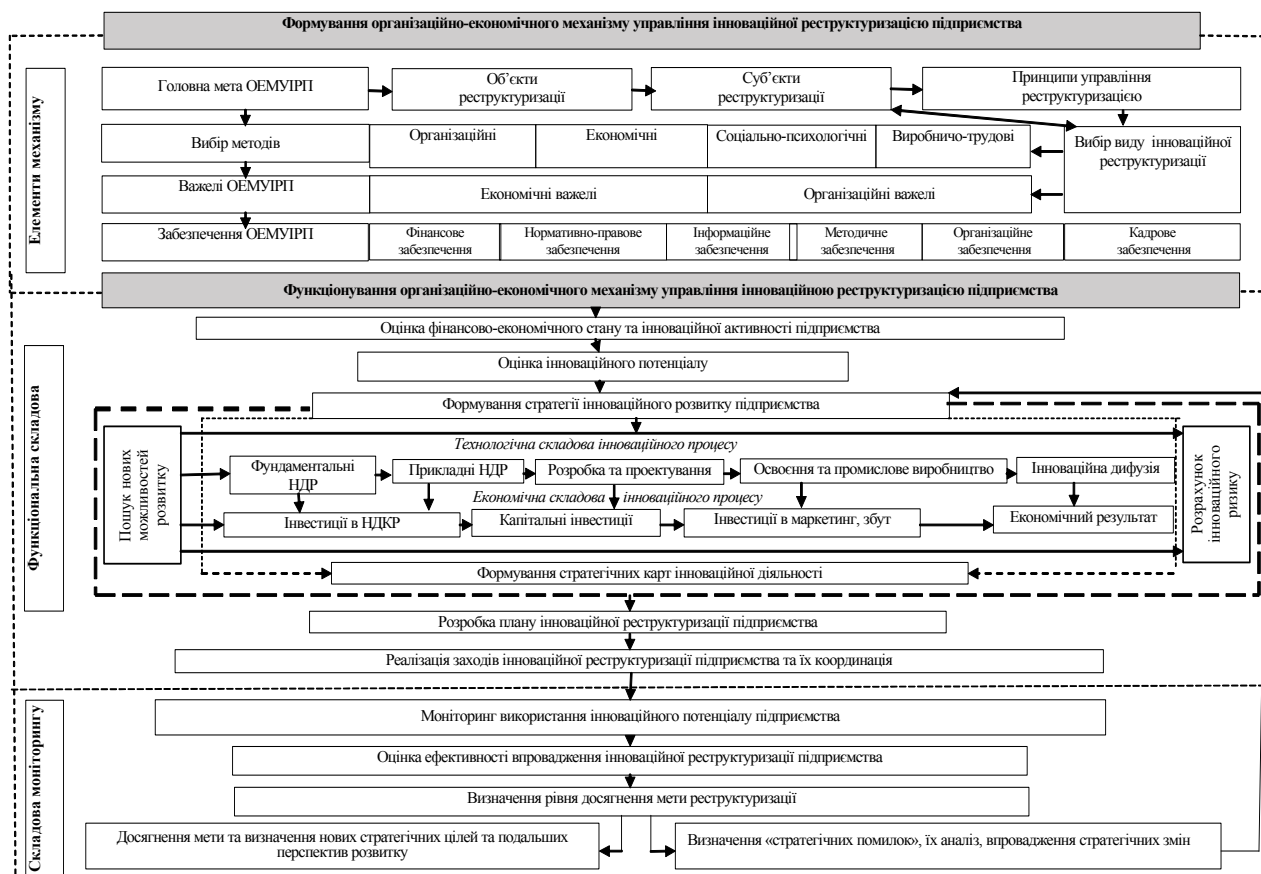


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною реструктуризацією підприємства

- Принцип правової обґрунтованості – відповідність інноваційної діяльності до діючих законів та регламентів, які несуть в собі певні обмеження, або, навпаки, дозвіл до застосування того чи іншого методу, поведінки, процесу.

- Принцип обачності – планування діяльності так, щоб уникнути не ефективного результату від впровадження інновації на підприємстві.

- Принцип відповідальності за наслідки управлінських рішень, який передбачає наявність певної



системи відповідальності керуючого реструктуризацією та всіх ланок управлінського апарату за результати діяльності, в тому числі й матеріальні.

- Принцип наявного ризику, пояснюється тим, що діяльність, яка несе за собою впровадження певних інновацій на ринку чи на підприємстві, є дуже ризикованою, тому що неможливо відслідкувати всі ймовірні сценарії розвитку подій. Саме тому підприємство повинно вибрати так звану «золоту середину», контролювати ситуацію на ринку та в галузі й вибрати шлях подальших дій з мінімізацією ризику.

- Принцип підвищення конкурентоспроможності – розробка і впровадження інноваційних проектів у напрямку підвищення своєї позиції на ринку та серед конкурентів.

- Принцип адаптивності, передбачає адаптацію та пристосування системи управління інноваційною реструктуризацією підприємства до швидких (постійних) змін внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства.

Організаційно-економічний механізм управління інноваційною реструктуризацією підприємства може бути, умовно поділений на два ключові блоки: організаційний, що визначає повноваження і дії підрозділів підприємства які задіяні в процесі реструктуризації, і економічний, що відображає безпосереднє функціональне наповнення механізму відповідними прийомами і засобами щодо формування і управління фінансовими ресурсами які потрібні для забезпечення його сталого розвитку.

Для забезпечення ефективної реалізації реструктуризації підприємств необхідне досягнення збалансованої роботи всіх складових організаційно-економічного механізму (рис. 2).

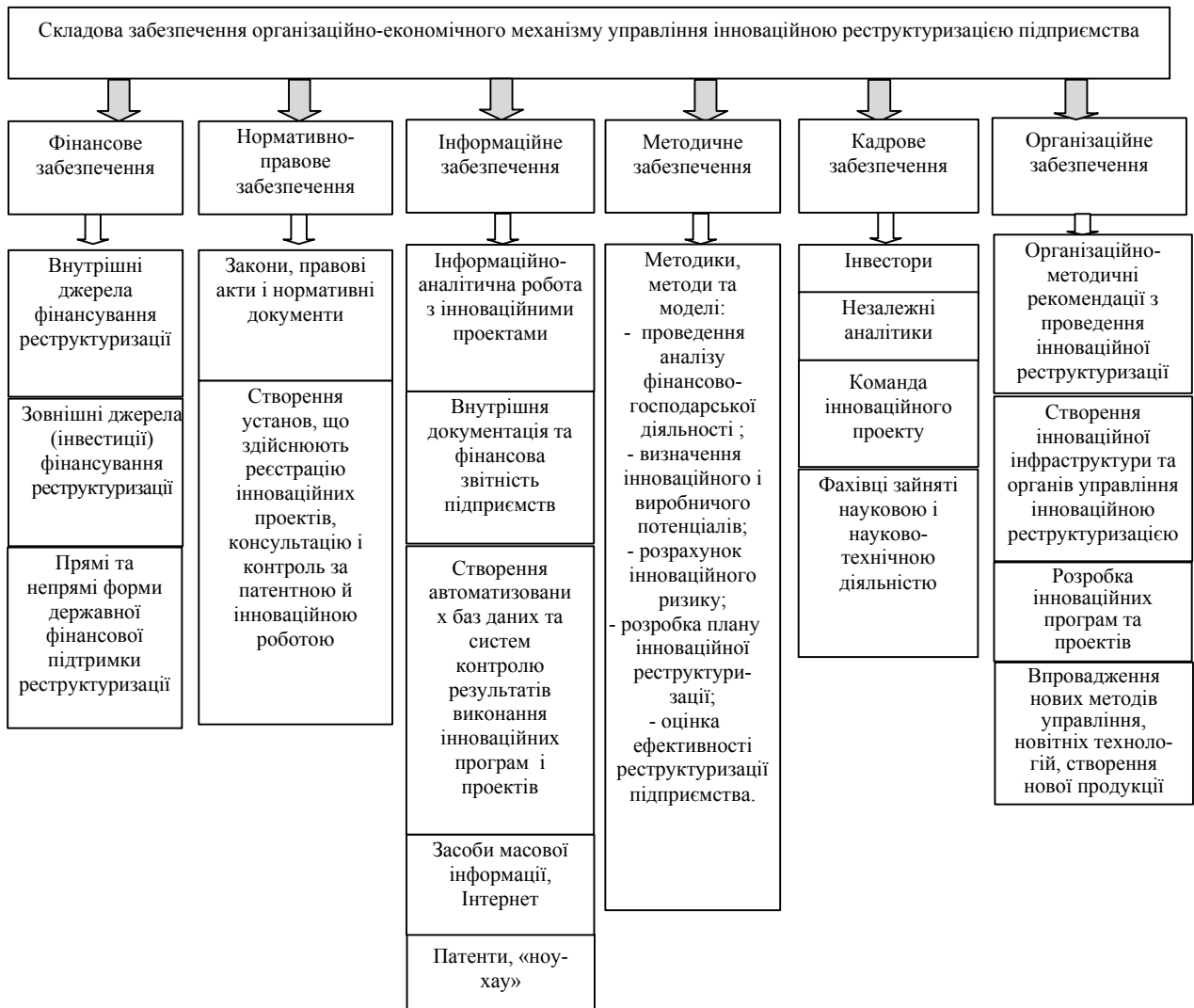


Рис. 2. Структура складової забезпечення організаційно-економічного механізму управління інноваційною реструктуризацією підприємства

Інструментальний апарат містить важелі та методи управління і створює ядро управлінської діяльності. Методи управління полягають у цілеспрямованому впливі суб'єкта на об'єкт для досягнення поставленої мети. Управління підприємством здійснюється всією системою методів, адже організаційні методи створюють передумови використання економічних, а соціально-психологічні доповнюють їх і

утворюють необхідний взаємозв'язок засобів управління підприємством. Правильне володіння усіма методами управління дає змогу покращити продуктивність праці і рентабельність виробництва.

У процесі розвитку суспільства, удосконалення технічних можливостей та системи виробничих відносин, кількість важелів і методів, що впливають на ефективність організаційно-економічного механізму управління інноваційної реструктуризації, зростає.

Важіль є засобом, за допомогою якого забезпечується поєднання складових механізму в єдину систему та цілісність його функціонування. Функціонування важелів організаційно-економічного механізму здійснюється на основі системи правових норм, що відповідають чинному законодавству. До важелів організаційно-економічного механізму належать організаційні та економічні. Організаційні містять кадрове забезпечення, інформаційне забезпечення та захист інформації, організаційно-правову форму та структуру управління. До економічних важелів зараховують амортизаційну політику та політику ціноутворення, оподаткування, кредитування та страхування. Застосування організаційних та економічних важелів механізму полягає в поєднанні об'єктивних та суб'єктивних аспектів людської діяльності в контексті постійного розвитку на основі впровадження технологічних інновацій і підвищення ефективності використання виробничого потенціалу [3, с. 13].

Організаційно-економічний механізм управління інноваційною реструктуризацією підприємства включає функціональну складову, яка об'єднує основні інструменти та процеси реструктуризації. В якості інструментів в організаційно-економічному механізмі управління реструктуризацією підприємства слід використати стан та рівень підвищення інноваційного потенціалу. Інноваційний потенціал підприємства являє собою здатність досягати при наявних ресурсах поставлених інноваційних цілей. Структурними компонентами інноваційного потенціалу підприємства є: організаційно-управлінський потенціал; науково-технічний потенціал; виробничо-технологічний потенціал; фінансово-економічний потенціал; кадровий потенціал.

Для цього необхідно розробити таку стратегію інноваційного розвитку підприємства, яка б дозволила підприємству запропонувати ринку принципово новий товар або послугу, одержуючи при цьому перевагу «першого ходу» в даному бізнесі. Метою даної стратегії – є зайняти лідируюче положення на ринку, таким чином, важливою умовою реалізації цієї стратегії стає впровадження інновації раніше за конкурентів. Дана стратегія пов'язана з високим ризиком, так як інноваційні технології поєднані з невизначеністю як самої розробки, так і реакції ринку на новий винахід. У той же час дана стратегія повинна забезпечити стійку конкурентну перевагу завдяки монопольній позиції. Головна умова інноваційної стратегії – технологічний ривок і швидка реакція на ринкові зміни за рахунок гнучкої організаційної структури та наявних унікальних ресурсів.

Стратегію інноваційного розвитку підприємства доцільно здійснювати на основі стратегічних карт, формування яких базується на побудові профілів стану інноваційного розвитку з виокремленням ключових показників, вплив на які за допомогою комплексів інструментів прямої та опосередкованої дії дозволяє підвищити результативність використання інноваційного потенціалу та ефективність системи управління підприємства на стратегічному та оперативному рівнях.

Планування процесу реструктуризації підприємства розпочинається із формулювання його цілей. Важливість такого етапу зумовлена тим, що саме поставлені цілі лежатимуть в основі подальших управлінських рішень на різних стадіях процесу реструктуризації. Тривалість реалізації та напрями цілей визначаються передумовами реструктуризації та повинні висвітлювати планові показники, яких підприємство прагне досягнути внаслідок проведення реструктуризаційних заходів. Іншим важливим фактором обґрунтування реструктуризаційних заходів є умови функціонування та показники діяльності підприємства, оцінювання та прогнозування яких слідує за формулюванням цілей.

Складова моніторингу організаційно-економічного механізму управління інноваційною реструктуризацією підприємства передбачає визначення рівня досягнення основної мети реструктуризації. В залежності від повноти досягнення його можна поділити на: повне досягнення мети та недосягнення мети реструктуризації.

Отримані результати будуть впливати на прийняття відповідних рішень, які передбачають або припинення процедури інноваційної реструктуризації у зв'язку з повним досягненням мети, або припиненням її у зв'язку з визнанням того, що керівництво підприємства не змогло ефективно використати інноваційний потенціал підприємства, інвестиції, які були вкладені в інноваційні розробки і вивести підприємство на новий рівень розвитку. Крім того, часткове або не досягнення мети реструктуризації передбачає прийняття управлінських рішень, які з об'єктивних причин зумовлюють необхідність продовження процедури реструктуризації. Для цього необхідно визначити «стратегічні помилки», здійснити їх детальний аналіз, проаналізувати внутрішні і зовнішні чинники, які негативно вплинули на результати реструктуризації. Якщо у підприємства залишився інноваційний потенціал і керівництвом підприємства враховані «стратегічні помилки», то воно може перейти до розробки нової стратегії інноваційного розвитку підприємства. Така можливість пояснюється наявністю в організаційно-економічному механізмі управління інноваційною реструктуризацією підприємства зворотного зв'язку, який направлений до функціональної складової механізму і передбачає пошук нових можливостей розвитку. Така властивість механізму забезпечує його адаптованість до постійно змінюваних умов ринкового середовища.

**Висновки.** Результативне функціонування організаційно-економічного механізму управління інноваційною реструктуризацією підприємств можливе за умови тісного взаємозв'язку елементів організаційної та економічної складових, що створюватиме умови для забезпечення ефективної взаємодії сторін у процедурі реструктуризації через систему реструктуризаційних важелів, заходів та методів.

Не дивлячись на те, що складові елементи механізму управління інноваційною реструктуризацією підприємства подані у загальному вигляді, однак сам механізм для кожного підприємства є індивідуальним і потребує врахування багатьох аспектів, починаючи з визначення цілей реструктуризації і закінчуючи реалізацією її програми в залежності від наявних ресурсів і інноваційного потенціалу.

Таким чином, формування гнучкого, динамічного організаційно-економічного механізму управління інноваційною реструктуризацією сприятиме стабільному функціонуванню підприємства, забезпечуючи його розвиток та підвищення конкурентоспроможності.

### Література

1. Положення про порядок реструктуризації підприємств : затверджено Наказом Фонду державного майна України № 667 від 12.04.2002 р. // Офіційний вісник України. – 2002. – № 19. – С. 37, ст. 967.
2. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс] : закон України від 04.07.2002 № 40-IV. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
3. Лузан Ю. Я. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України : монографія / Ю. Я. Лузан. – К. : ННЦ Ін-т аграр. економіки, 2010. – 470 с.
3. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу / С. О. Тульчинська // Стратегічні пріоритети. – 2008. – № 1 (6). – С. 98–106.
4. Українець А. І. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємства: сутнісне визначення [Електронний ресурс] / А. І. Українець. – Режим доступу : [http://old.lp.edu.ua/fileadmin/INEM/MO/PDF/Zbirnik\\_tez\\_2012.pdf](http://old.lp.edu.ua/fileadmin/INEM/MO/PDF/Zbirnik_tez_2012.pdf).
5. Новикова Н. И. Основные направления инновационной реструктуризации угольных предприятий в Украине / Н. И. Новикова // Прометей : рег. сб. науч. тр. по экономике. – Донецк : ООО«Юго-Восток, Лтд», 2003. – Вып. 11. – С. 388–397.
6. Касьянова Н. В. Управление инновационной реструктуризацией авиационных предприятий [Електронний ресурс] / Н. В. Касьянова. – Режим доступу : <http://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/18907/1/%D0%9D%D0%90%D0%A3%202015-2.pdf>

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Хрущ Н. А.

**ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕВІРКИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ МІЖ ПОКАЗНИКАМИ ФОРМ  
ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ**

*Статтю присвячено оцінці можливостей перевірки та порівнянності показників, що наводяться у фінансовій звітності суб'єктів господарювання. Проведено пошук стійких та нестійких зв'язків між показниками різних форм звітності з метою полегшення проведення їх контролю та пошуку помилок.*

*Ключові слова: фінансова звітність, взаємозв'язок, перевірка, податковий контроль.*

LOPATOVSKYY V. G.  
Khmelnitsky National University**FEATURES OF INSPECTION OF THE INTERCONNECTION  
BETWEEN THE INDICATORS OF FINANCIAL REPORTING**

*The article is devoted to an assessment of the possibilities of verification and comparability of the indicators given in the financial statements of business entities. The author searched for stable and unstable links between the indicators of various forms of reporting in order to facilitate their control and search for errors. The practical value of the obtained results of the article is to apply in practice the identified stable and unstable links between the indicators of various forms of financial reporting in the process of their preparation and monitoring. The application of the elements proposed by the author will allow improving the organization of the process of forming indicators of financial reporting forms, and also significantly increase the value and effectiveness of using accounting and analytical information in planning, monitoring, analyzing activities and making managerial decisions.*

*Keywords: financial reporting, interrelation, verification, tax control.*

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації, інтернаціоналізації та поступового входження України до Європейського товариства швидкими темпами оновлюється нормативно-правове забезпечення, що спрямоване на наближення вітчизняного ринку до світових стандартів. Реформи стосуються як ринкового, так і освітнього середовища. Зокрема, протягом останніх років суб'єкти господарювання адаптувалися до зміни форм фінансової звітності та набору показників у них, можливості складання форм фінансової звітності за міжнародними стандартами, наближення даних податкового обліку та звітності до показників фінансового обліку. Суб'єкти освітнього процесу у цей же період були змушені зникати до оновленого переліку галузей знань та спеціальностей, зміни у якому торкнулися в тому числі й підготовки фахівців із обліку та оподаткування. Якщо за старим переліком галузей знань та спеціальностей підготовка фахівців з обліку та аудиту покладалась на вищі навчальні заклади, у яких був ліцензований напрям підготовки «Облік і аудит», а спеціалістів з оподаткування готували ВНЗ за спеціальністю «Оподаткування» у розрізі напрямку підготовки «Фінанси і кредит», то у новому переліку галузей знань та спеціальностей підготовку кваліфікованих кадрів цього спрямування було згруповано у єдину спеціальність, яка отримала назву «Облік і оподаткування». В зв'язку із цим посилюється необхідність підвищення якості підготовки фахівців, які будуть мати достатні компетенції із формування та перевірки показників фінансової звітності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням формування та контролю показників фінансової звітності, її ролі в управлінні підприємством присвячено чимало праць українських і зарубіжних науковців: С.В. Бардаша, І.Д. Ватулі, Ю.А. Вериги, С.Ф. Голова, М.В. Кужельного, Є.Ю. Шари. Існуюча практика формування в обліку показників форм фінансової звітності та контролю їх узгодженості не забезпечує відображення якісної, прозорої та достовірної інформації, якої потребують користувачі такої звітності для подальшого прийняття управлінських рішень. Причинами цього є невирішені питання контролю фінансової звітності в умовах її реформування та гармонізації, недосконалий механізм порівнянності показників фінансової звітності, відсутність цілісної системи показників-індикаторів, за допомогою яких можна здійснити як локальний, так і комплексний аналіз якості та достовірності даних фінансової звітності підприємства.

Метою статті є пошук зв'язків між показниками форм фінансової звітності та застосування цих зв'язків у процесі перевірки правильності заповнення форм річного пакету фінансової звітності.

**Виклад основного матеріалу.** Під час проведення аналізу та для порівняння ефективності діяльності різних підприємств важливе значення має наявність достатніх знань у користувачів щодо взаємоперевірки показників, які наведені у різних формах фінансової звітності суб'єктів господарювання.

Згідно із Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 1 (далі – НП(С)БО 1) «Загальні вимоги до фінансової звітності» [1] фінансова звітність повинна надавати можливість користувачам порівнювати фінансові звіти підприємства за різні періоди; фінансові звіти різних підприємств.

Разом із цим, НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» дозволяє підприємствам не наводити у своїй фінансовій звітності статті, за якими відсутня інформація до розкриття (крім випадків,

якщо така інформація була в попередньому звітному періоді), а також додавати статті із збереженням їх назви і коду рядка з переліку додаткових статей фінансової звітності, наведених у додатку 3 до цього Національного положення (стандарту), у разі якщо стаття відповідає таким критеріям: інформація є суттєвою; оцінка статті може бути достовірно визначена [1].

На практиці це призводить до того, що у різних суб'єктів господарювання набір показників у кожній формі фінансової звітності може відрізнятися за їх кількістю відповідно до наявної інформації про активи, зобов'язання, доходи та витрати. Тому важливо пам'ятати про право суб'єктів господарювання самостійно формувати перелік статей кожної форми фінансової звітності із дотриманням їх місця розташування у формі відповідно до кодифікації рядків, яка закріплена у НП(С)БО 1.

Варто відзначити, що передумовою зіставності звітності є наведення у ній відповідної інформації попереднього періоду. Саме внаслідок цього при підготовці та подачі до контролюючих органів річного пакету фінансової звітності обов'язковою умовою є подання Звіту про власний капітал та Приміток до фінансової звітності за попередній рік, оскільки інформація, що наведена у звітних формах, не дозволяє провести горизонтальний аналіз щодо змін їх показників.

Для допомоги у проведенні аналізу показників форм фінансової звітності Міністерством фінансів були розроблені Методичні рекомендації з перевірки порівнянності показників фінансової звітності [2], у яких наведено показники, які можна взаємоперевірити у фінансовій звітності підприємства як усередині однієї форми, так і з використанням даних кількох форм фінансової звітності.

Однак, перелік показників, що містяться у Методичних рекомендаціях з перевірки порівнянності показників фінансової звітності, не завжди достатньо для перевірки взаємоузгодженості показників окремих форм фінансової звітності. До таблиці порівнювальних показників увійшли тільки ті, які мають стійкий (стабільний) зв'язок (наприклад, показники Звіту про власний капітал станом на кінець звітного року у повній мірі мають відповідати показникам бухгалтерського балансу станом на кінець цього ж року). Але окрім таких показників у формах звітності є показники, які можуть відповідати або пов'язані з показниками інших форм з певними обмеженнями (умовами), тобто мають нестабільний (нестійкий) зв'язок.

В зв'язку із наявністю стабільних (стійких) зв'язків між окремими показниками різни форм фінансової звітності, які мають відповідати на 100% між собою, та нестабільних (нестійких) зв'язків між показниками, порівнювати які у різних формах фінансової звітності потрібно зі значними умовностями, зобразимо схему взаємозв'язків між різними формами річного пакету фінансової звітності на рис. 1.

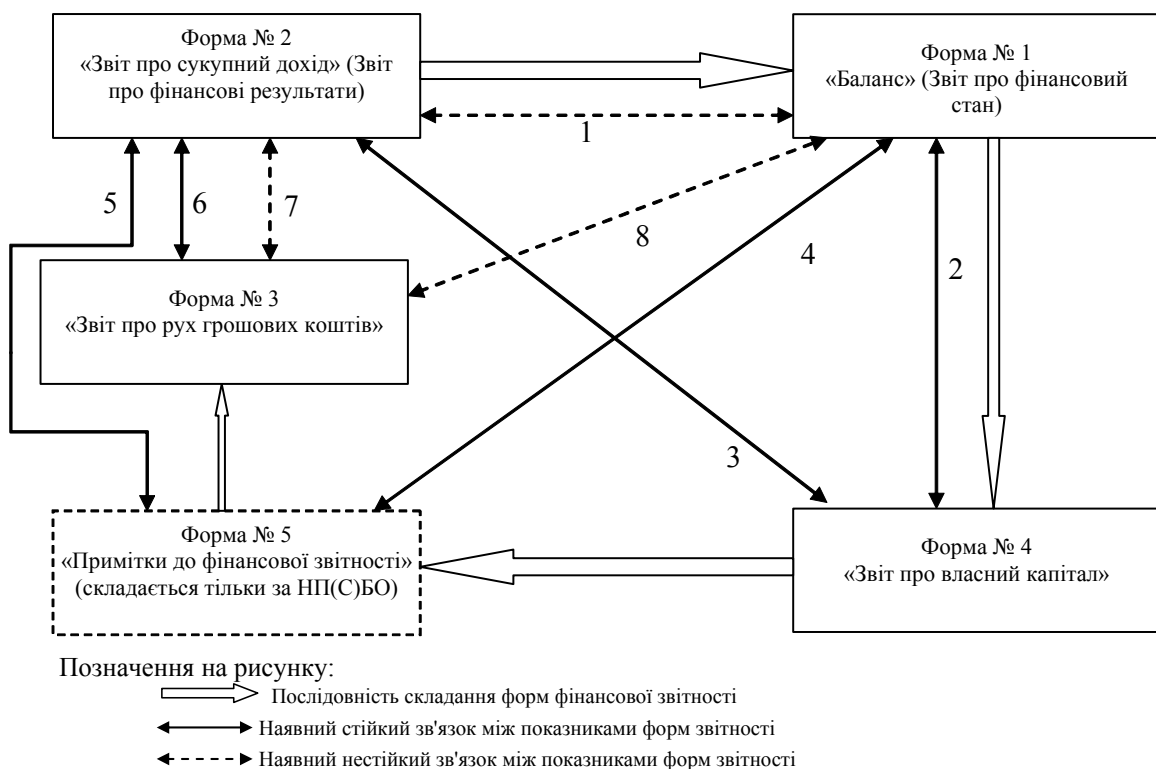


Рис. 1. Послідовність складання та взаємозв'язки між показниками форм фінансової звітності

Як правило, найбільше цікавості у користувачів виникає до показників перших двох форм фінансової звітності – Балансу (Звіту про фінансовий стан) та Звіту про сукупний дохід (Звіту про фінансові результати) підприємства. Однак, взаємопов'язати показники цих двох форм вкрай важко внаслідок того, що у балансі відображаються моментні показники (станом на певну дату), а у звіті про фінансові результати

інтервальні показники (за певний період), що зводить до мінімуму можливість порівняти правильність заповнення цих форм звітності.

Теоретично можна говорити про декілька можливих варіантів, які дають змогу орієнтовно перевірити вірність та взаємопов'язаність (1) показників балансу та звіту про сукупний дохід:

1. Розмір чистого фінансового результату, що розраховується у звіті про фінансові результати (графа 3 рядків 2350 або 2355) у випадку відсутності його повного або часткового розподілу (виплата дивідендів, реінвестування, збільшення резервного капіталу) збільшує величину нерозподіленого прибутку (або зменшує розмір непокритого збитку) на кінець року порівняно із його початком (відповідно значення граф 4 та 3 рядка 1420 балансу).

2. Величина іншого сукупного доходу, що розраховується у рядку 2460 (графа 3) звіту про фінансові результати впливає на величину капіталу у дооцінках на кінець року, інформація про який міститься у балансі (рядок 1405, графа 4).

3. Ще одним показником, який можна використовувати із обережністю при перевірці показників цих двох форм є сума нарахованої амортизації. У звіті про фінансові результати усі витрати, пов'язані із нарахуванням амортизації відображаються у складі елементів операційних витрат (рядок 2515, графа 3), тоді як зростання накопиченої амортизації за звітний рік відображається у першому розділі активу балансу в розрізі відповідних груп необоротних активів. При цьому необхідно знати, що реалізація або списання об'єктів необоротних активів протягом звітного року величину накопиченої амортизації (знос) зменшить, що призведе до неспівпадіння цієї інформації із даними звіту про фінансові результати.

Аналізуючи можливості пошуку взаємозв'язків між іншими формами фінансової звітності, можна зазначити наступне:

1. Баланс із звітом про власний капітал (2) мають стійкі зв'язки за показниками щодо величини окремих елементів власного капіталу на початок та кінець звітного року.

2. Показники чистого фінансового результату та іншого сукупного доходу із звіту про фінансові результати можна порівняти із однойменними показниками, що наводяться у звіті про власний капітал (3).

3. Стабільні зв'язки мають примітки до фінансової звітності із балансом підприємства (4) за їх розділами, що стосуються відображення нематеріальних активів, основних засобів, капітальних інвестицій, фінансових інвестицій, запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів, забезпечень.

4. Аналогічно, у примітках до фінансової звітності деталізується інформація й щодо частини доходів, витрат і фінансових результатів, що відображені у звіті про фінансові результати (5), зокрема щодо інших операційних та неопераційних доходів і витрат, податку на прибуток та фінансових результатів від реалізації сільськогосподарської продукції.

5. Між примітками до фінансової звітності та звітом про власний капітал прямих зв'язків немає. Неможливо порівняти між собою також показники приміток до фінансової звітності та звіту про рух грошових коштів.

6. Звіт про рух грошових коштів має стабільні зв'язки із звітом про сукупний дохід за окремими показниками (6) (наприклад, інформація про нараховану амортизацію та фінансовий результат до оподаткування – при складанні Форми 3 за непрямим методом) та нестабільні зв'язки між окремими показниками (7), зокрема щодо доходів і витрат неопераційної діяльності, інформація щодо яких враховується при заповненні першого розділу звіту про рух грошових коштів за непрямим методом.

7. Звіт про рух грошових коштів має стабільні зв'язки із балансом за окремими показниками (зокрема щодо інформації про залишки грошових коштів на початок та кінець року) та нестабільні зв'язки між окремими показниками (8), зокрема щодо змін у складі оборотних активів, поточних зобов'язань, забезпечень, які відображаються у звіті про рух грошових коштів, що складається за непрямим методом.

Таким чином, можна зробити висновок, що наявність знань щодо формування показників у формах фінансової звітності суб'єктів господарювання значно полегшує порівнянність показників як окремих підприємств, так й інформації одного підприємства за один або різні періоди. Така інформація доречна для застосування на практиці як для викладачів ВНЗ під час викладання дисциплін щодо звітності підприємств та її контролі для студентів спеціальності «Облік і оподаткування», так і для зацікавлених користувачів фінансової звітності: внутрішніх (управлінський персонал) і зовнішніх (потенційні та існуючі інвестори, контрагенти, контролюючі органи).

**Висновки.** Значення одержаних результатів статті полягає у застосуванні на практиці виявлених стабільних та нестабільних зв'язків між показниками різних форм фінансової звітності у процесі їх підготовки та проведенні контролю правильності заповнення. Застосування запропонованих автором зв'язків дасть змогу удосконалити організацію процесу формування показників форм фінансової звітності, а також значно підвищити цінність та ефективність використання обліково-аналітичної інформації у процесі планування, контролю, аналізу діяльності та прийняття управлінських рішень.

### Література

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: затв. наказом Мінфіну України від 07.02.2013 р. № 73 [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

2. Методичні рекомендації з перевірки порівнянності показників фінансової звітності : затв. наказом Мінфіну України від 11.04.2013 № 476 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.gbb.com.ua/regulations/1521/8199/8200/461795/>

3. Шара Є.Ю. Теоретичні та методичні основи складання фінансової звітності в Україні / Є.Ю. Шара, С.А. Рогозний. – Ірпінь : НДІ фінансового права, 2014. – 60 с.

4. Бардаш С.В. Захист інтересів користувачів фінансової звітності: стан та підходи до гарантування / С.В. Бардаш // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. – 2013. – № 4. – С. 20–27.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н.

## ОРГАНІЗАЦІЙНА СИСТЕМА ЛОГІСТИЧНОЇ ПІДТРИМКИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ НОВОГО ТОВАРУ

*Розглянуто науково-методичні основи побудови організаційної системи логістичної підтримки життєвого циклу наукоємної продукції, на базі кібернетичного підходу до дослідження інформаційних систем, відповідно до якого етапи виробництва та експлуатації виробу розглядаються як замкнутий контур безперервних циклічних процесів життєвого циклу продукції.*

*Ключові слова: логістика, логістична підтримка, життєвий цикл, інновації.*

GONCHARUK A. M.  
Khmelnitskyi National University

## ORGANIZATIONAL SYSTEM OF LOGISTICS SUPPORT OF LIFE CYCLE OF NEW GOODS

*The possibility of using logistic approach to improve innovation was investigated. The ability to ensure the continuation of the life cycle technically sophisticated products in the functional cycle "sales" by the logistics tools was defined. This approach covers the management and control of financial and human resources involved in the innovation process. In addition, it helps to ensure closer coordination of logistics software of the production and innovative strategies. Organizational system of the high technology products life cycle logistic support, ensures operational reliability of technical devices through organizing of the lifecycle flow processes interaction in the "production-exploitation" system of the product. This approach combines the task of financial and technical support processes of technical service and repair of technical devices on the stage of exploitation with the task of production of it spare parts.*

*Keywords: logistic, logistics support, life cycle, innovations.*

**Вступ.** Характерною ознакою сучасного етапу розвитку світової економіки є високий рівень конкуренції та скорочення життєвого циклу товару. За цих умов одним з найефективніших шляхів досягнення успіху на ринку є орієнтація підприємства на створення і швидку комерціалізацію інновацій. Для цього необхідно організувати і здійснити процеси пошуку, підготовки та реалізації нововведень, які дадуть можливість підприємству підвищити ефективність його закупівельної, виробничої та збутової діяльності. Але основною умовою є принципова зміна способу його управлінської діяльності. Сучасний ринок потребує все нових і нових підходів задоволення потреб споживачів, та ефективного використання матеріальних та часових ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Можливості використання логістичного підходу для підвищення ефективності інноваційної діяльності присвячені роботи Х. М. Беспалюк [1], С. В. Гармаш [2], Є. Крикавського [3], О. Мних, Г. Пфоля, Р. Паттори, Л. Фролова, Н. Чухрай, Р. Шеховцова та ін. Проте аналіз результатів їх досліджень показав, що питання повномасштабного впровадження логістичної концепції в систему управління інноваційною діяльністю підприємства в літературі відображені лише фрагментарно.

**Викладення основного матеріалу.** Перенасичення світових і національних ринків товарами, технологіями і послугами, зростання інформатизації, скороченням ЖЦ і високі темпи створення та освоєння нової продукції, призвело до посилення конкурентної боротьби. Розвиваються нові форми господарських взаємовідносин, засновані на кооперації та інтеграції підприємств, розподілених не тільки географічно, але і відповідно до функціонального поділу операцій і стадій технологічного процесу і експлуатації готових виробів (що безпосередньо стосується машинобудування). Змінюються і підходи до функцій логістики у різних складових логістичного циклу – якщо раніше підприємство формувало логістичні потоки з суто мікроекономічних позицій, то розширення географічної присутності машинобудівних підприємств вимагає переходу у макроекономічний простір, більш тісної взаємодії виробників і споживачів машинобудівної продукції на етапі її експлуатації.

Зокрема, засобами логістики можливо забезпечити продовження ЖЦ технічно складної продукції у функціональному циклі «збут», що підвищує інтерес споживачів до нового товару, а значить – робить його більш конкурентоспроможним.

Етап експлуатації технічно складного нового виробу передбачає його систематичне профілактичне обслуговування, типова схема якого надана на рис. 1.

В сучасних умовах ключове значення набуває швидкість реакції – постачальник повинен задовольняти споживача в більш короткі терміни, що передбачає високу швидкість матеріальних і інформаційних потоків та їх відповідність один одному. Швидкість реакції в динамічно мінливому середовищі «... набуває в сенсі традиційного планування бізнесу більше значення, ніж довгострокова стратегія» [4]. Для захисту від постійних коливань споживчого попиту і відповідності новим умовам більшість підприємств вибрало політику збільшення страхових запасів продукції, які зберігаються на



випадок розбіжності фактичного попиту від прогнозованого. В результаті це призвело до утворення непродуктивних запасів, які зменшують оборотний капітал підприємства.

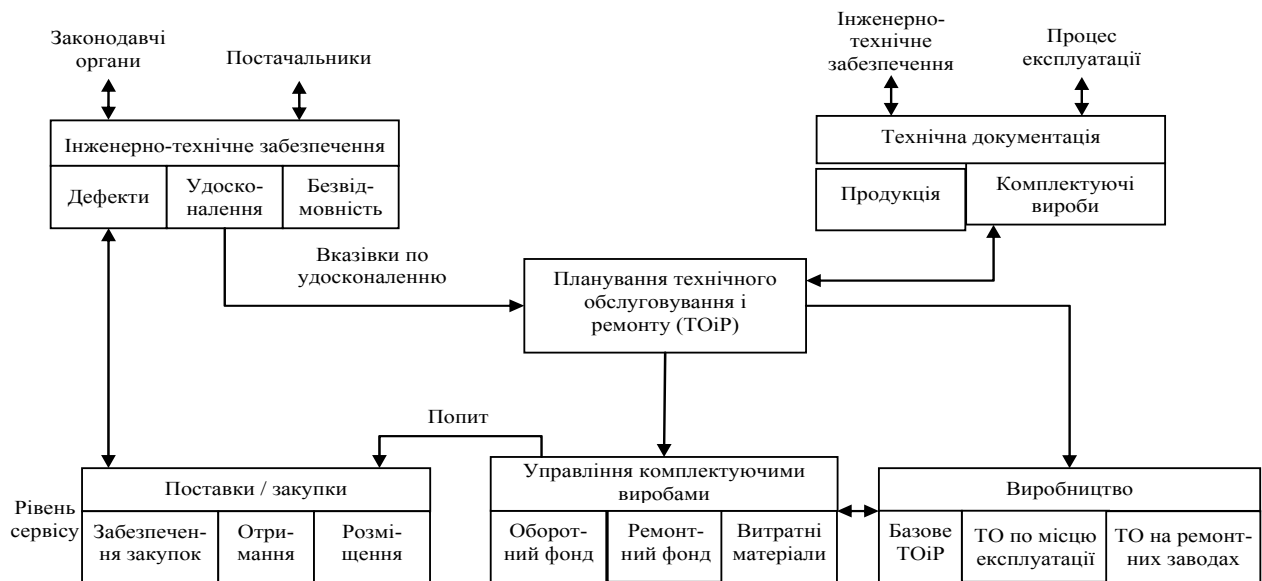


Рис. 1. Типова функціональна структура системи технічної експлуатації технічно складного нового виробу

Подовження протяжності логістичного ланцюга при переході на рівень глобальної логістики, наявність страхових запасів практично в кожній його ланці все більшою мірою ускладнює одержання даних про реальний попит кінцевого споживача. На початку XXI ст., зі зростанням інформаційних технологій, розробки методів штрихового кодування, лазерних сканерів і пристроїв електронного обміну даними (Electronic Data Interchange – EDI) виник один із напрямків методу Just-in-time – логістика швидкого реагування, стратегічним елементом якої є фактор часу, а метою – швидкість оцінки попиту що виник.

Логістика швидкого реагування є відповіддю на розтиражований заклик до «заміни запасів інформацією». Це веде до перегляду ролі інформаційного потоку в логістичній системі, який раніше, в локальній логістиці, розглядався в якості потоку, відбиває стан матеріальних та інших потоків. Тепер він грає основну роль, і всі переваги глобальних логістичних систем визначаються якістю організації і управління інформаційними потоками, що йдуть від точки виникнення потреби в продукті через усі ланки логістичного ланцюга до систем управління запасами виробників і постачальників.

Розвиток інформаційних технологій і поява нових стратегій логістики відкрили нові можливості для управління ЖЦ наукомісткої технічно складної продукції і стало основою концепції логістичної підтримки ЖЦ.

Проведений аналіз специфіки ЖЦ складної техніки і дослідження нових стратегій логістики на основі інформаційних технологій дозволяє сформулювати концепцію організаційної системи логістичної підтримки життєвого циклу наукомісткої продукції: забезпечення оптимальної тимчасової і просторової організації поточних процесів всіх підприємств-учасників ЖЦ нової продукції, засноване на об'єднанні прогресивних логістичних та інформаційних технологій з метою підвищення експлуатаційної надійності нового виробу.

Організаційна система логістичної підтримки ЖЦ нового продукту, незалежно від виду цього продукту, розмірів машинобудівного виробництва і рівня його глобалізації, повинна вирішувати такі взаємозалежні завдання:

- синхронізація поточних процесів ЖЦ у просторі та часі;
- регулювання просторового руху потоків;
- оптимізація загальних витрат функціонування підприємства, побудова антизатратного механізму на основі оптимальної логістичної організації руху потоків;
- забезпечення експлуатаційної надійності об'єктів складної техніки на основі реактивності і гнучкості поточних процесів ЖЦ продукції.

Організаційна система логістичної підтримки ЖЦ нового продукту може бути реалізована через розвиток функціонального циклу «збут», який приведе до побудови спільної логістичної системи, яка об'єднуватиме процеси і підприємства-учасники ЖЦ в рамках єдиного інформаційного простору. Основні взаємодіючі потоки в організаційній системі логістичної підтримки життєвого циклу нового технічно складного продукту наведено на рис. 2.

Побудова функціональної моделі організаційної системи логістичної підтримки життєвого циклу нового продукту.

У контекстну діаграму «Управління організаційною системою логістичної підтримки життєвого циклу нового продукту» (рис. 3) входами є дані і статистика по експлуатації, регламенти ТОіР надходять від

розробників, замовлення користувачів, дані про запаси в МТЗ, дані транспортних організацій, інформація про постачальників, виходами є технічна документація, замовлення на виробництво, рекламації, плани закупівель, інформація про поставки, дані про відвантаження.

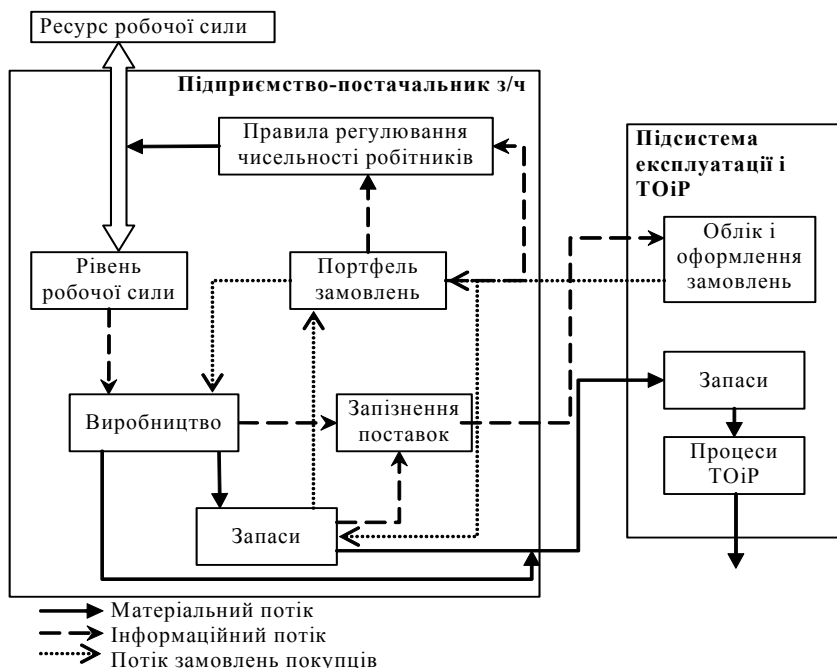


Рис. 2. Основні взаємодіючі потоки в організаційній системі логістичної підтримки життєвого циклу нового технічно складного продукту

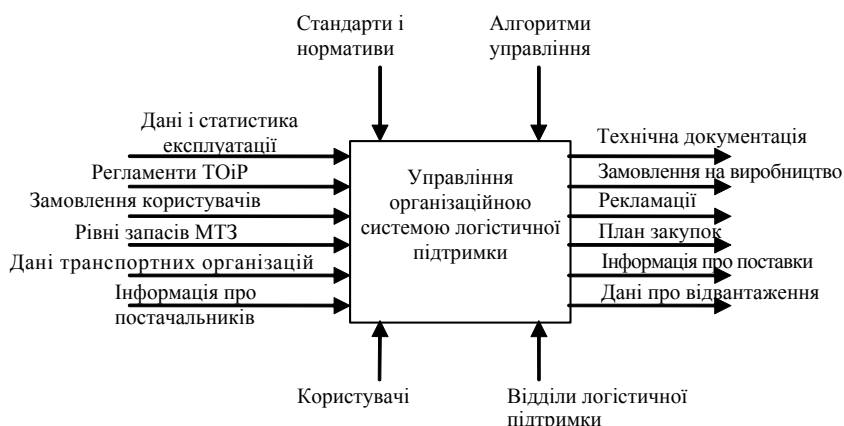


Рис. 3. Управління організаційною системою логістичної підтримки життєвого циклу нового продукту

Управління здійснюється на підставі стандартів і нормативів та алгоритмів управління, механізмом є персонал відділу логістичної підтримки та користувачі.

У контекстній діаграмі у відповідності з метою моделювання виділяють наступні функції: прогнозування інтенсивності експлуатації і завершення використання ресурсу (A1); управління складами (A2); управління поставками (A3); управління ТОіР (A4). Зв'язок між цими функціями у вигляді організаційної системи логістичної підтримки життєвого циклу нової продукції показано на рис. 4.

Прогнозування інтенсивності експлуатації і завершення використання здійснюється на підставі вхідної інформації: даних і статистики експлуатації, регламентів ТОіР і інформації про відмови й аварії, що надходять з блоку управління ТОіР. У процесі виконання розрахунків в даному блоці отримуємо розраховану потребу в запасних частинах, необхідних споживачам. Виконання цієї функції здійснюється одним з відділів центру логістичної підтримки.

Управління складами здійснюється на основі замовлень клієнтів, розрахованої потреби в комплектуючих та рівнів запасів у системі МТЗ. В ході процесу управління складами в системі з'являються дані про темпи з якими необхідно поповнювати запаси, дані про дефіцит, що виникає в підсистемі експлуатації, запчастини та комплектуючі, що надходять в систему ТОіР, дані про відвантаження зі складу і оформлене замовлення в підсистемі управління постачанням. Управління складами здійснюється відділом управління МТЗ центру логістичної підтримки на підставі алгоритмів управління та розрахунку стандартів і нормативів.

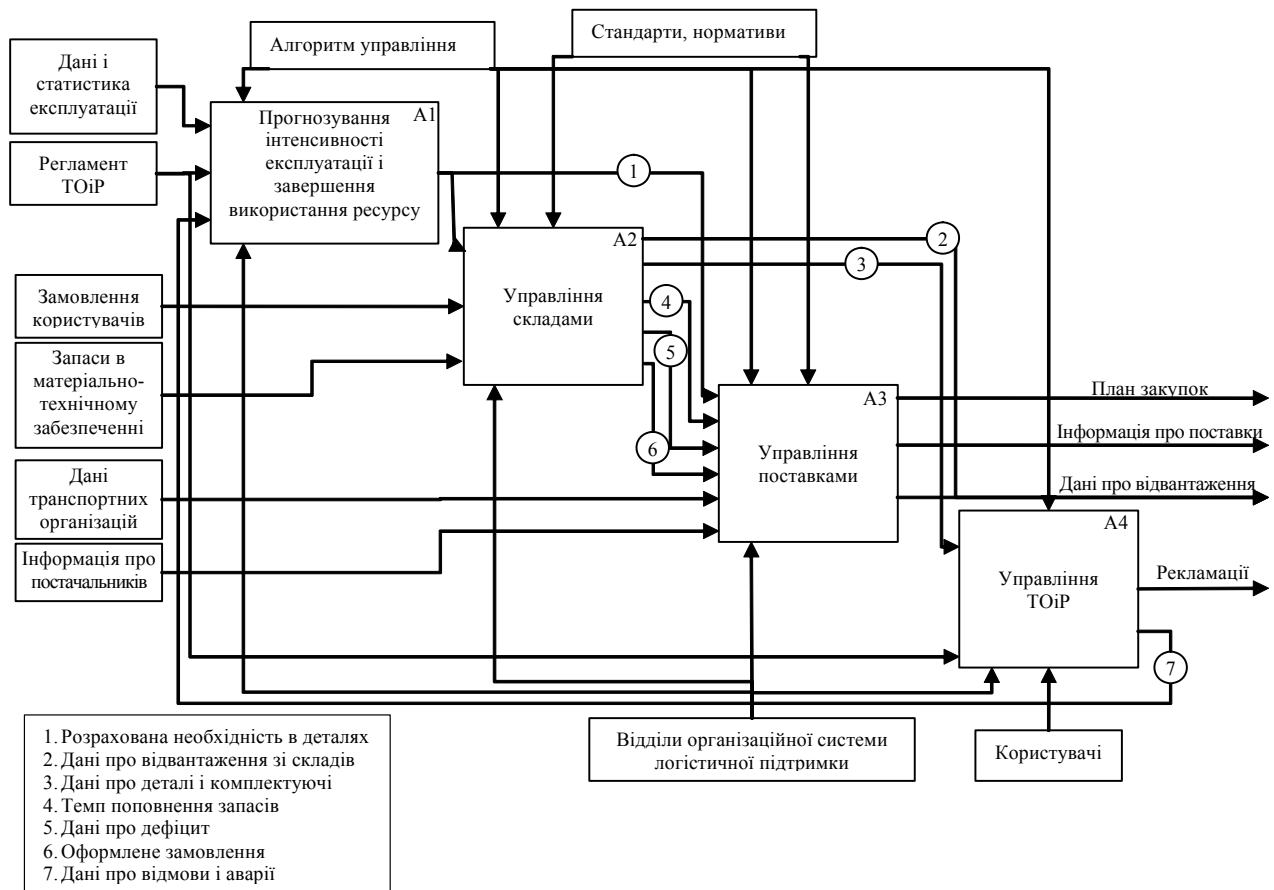


Рис. 4. Діаграма функціонування організаційної системи логістичної підтримки життєвого циклу нової продукції

В блок управління постачанням надходить як зовнішня інформація про транспортні організації, інформація про постачальників, так і інформація з блоків прогнозування і управління складами. Управління постачанням здійснюється відповідним відділом центру логістичної підтримки на підставі алгоритмів управління та розрахунку стандартів і нормативів.

Управління ТОіР здійснюється на підставі даних про запасні частини та комплектуючі, і регламентів ТОіР. На виході з даного блоку одержують рекламції, що виникають, та інформацію про відмови і аварії. Управління ТОіР здійснює відповідний відділ керуючого модуля організаційної системи логістичної підтримки ЖЦ за допомогою ремонтних служб.

**Висновки.** Таким чином логістичний підхід в управлінні інноваційною діяльністю може стати інтегральним інструментом підвищення його конкурентоздатності. Такий підхід охоплює управління і контроль над фінансовими й людськими ресурсами, задіяними у інноваційному процесі і дозволяє забезпечити тісну координацію логістичного забезпечення виробничої та інноваційної стратегій, що підвищує ефективність відповідних процесів та збільшує шанси на успішну реалізацію інноваційного продукту. Організаційна система логістичної підтримки життєвого циклу наукоємної продукції, забезпечує експлуатаційну надійність техніки на основі організації взаємодії потокових процесів життєвого циклу в системі «Виробництво – експлуатація» виробу. Такий підхід дозволяє пов'язати завдання матеріально-технічного забезпечення процесів технічного обслуговування і ремонту техніки на етапі експлуатації із завданням виробництва запасних частин до неї.

### Література

1. Беспалюк Х. М. Логістичне та маркетингове забезпечення інноваційної діяльності / Х. М. Беспалюк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 640. – С. 14–23.
2. Гармаш С. В. Використання логістичного підходу до проектування системи управління інноваційно-інвестиційного процесу підприємства / С. В. Гармаш // Вестник НТУ «ХПИ: Технічний прогрес та ефективність виробництва». – 2009. – № 5. – С. 126–129.
3. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підручник / Є. В. Крикавський. – Л. : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
4. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер ; под общ. ред. В. С. Лукинського. – СПб : Питер, 2004. – 316 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Войнаренко М. П.

## ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

*Стаття присвячена розвитку теоретико-методичних основ забезпечення інноваційного розвитку підприємств на засадах управління креативністю персоналу. Досліджено теоретичні основи сутності креативності, здійснено класифікацію компонентів інтелектуально-креативних ресурсів персоналу. Визначено напрями забезпечення інноваційного розвитку підприємства, що передбачають розробку й обґрунтування концепції, моделі та методів управління креативністю персоналу. Запропоновано активне впровадження технологій і програмного забезпечення креативного менеджменту в практичну діяльність організацій з використанням системно-креативного підходу до розробки і реалізації управлінських рішень.*

*Ключові слова: креативність персоналу, креативна діяльність, управління, інноваційна діяльність, концепція інноваційного розвитку, креативно-активні працівники, модель мотивації креативності персоналу.*

HRABOVSKA I. V.  
Khmelnitskyi National University

## INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE ON THE PRINCIPLES OF MANAGING THE CREATIVITY OF PERSONNEL

*The article is devoted to development of theoretical and methodological foundations of innovative software development companies on the basis of creativity management personnel. The theoretical foundations of the nature of creativity, the classification of the components of intellectual and creative resources staff. Directions innovative software development company providing development and study concepts, models and management personnel creativity. Proposed dynamic implementation of software technologies and creative management practice organizations using systematic and creative approach to the development and implementation of management decisions. Been determined strategic objectives and system of motivation creativity training. Offered model of motivation creativity of staff, based on the use of tangible and intangible methods of stimulation.*

*Keywords: personnel creativity, creative activity, management, innovative development conception, creative and active workers, model of motivation creativity.*

**Постановка проблеми.** Діяльність широкого кола суб'єктів господарювання, яка пов'язана з розробкою та впровадженням інноваційних продуктів потребує від персоналу оволодіння новими знаннями, навичками, а також методичних підходів, які можуть бути використані для вирішення організаційних питань щодо створення інновацій. В умовах ринку, коли продукція будь-якого підприємства має аналоги, замітники, а життєвий цикл інноваційних продуктів дуже короткий через постійну зміну споживчих запитів, очевидно, що конкурувати підприємства можуть тільки тоді, коли мають високий креативний потенціал і здатні управляти ним так, щоб регулярно пропонувати на ринок інновації. Реалізація завдань такого роду передбачає заохочення нестандартних, креативних підходів до розв'язання складних функціональних ситуацій, які виникають у процесі управління підприємствами; здійснення професійно-кваліфікаційної переорієнтації кадрів відповідно до інноваційних трансформацій; застосування креативності як одного з ключових чинників самореалізації, самовдосконалення працівників та забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У науковій літературі значну увагу приділено опису сутності понять «потенціал», «креативність», дослідженню причин різного рівня креативних задатків у індивідів, факторам, які впливають на активізування креативності тощо, але в більшості наукових праць, які присвячені креативності, проблеми творчості розглядають з позиції психології, а не економіки і менеджменту. Економісти порівняно недавно почали розглядати «креативність» як одну з економіко-управлінських категорій, оскільки поглиблення конкурентних відносин перетворило інформацію, передусім науково-технічну, в одну із визначальних складових продуктивних сил суспільства.

Сьогодні відомо достатньо багато праць, присвячених дослідженню природи виникнення інноваційного потенціалу, способам його перетворення у інноваційний розвиток. Аналізу питань забезпечення інноваційного розвитку підприємств присвячено роботи В. Гейця, М. Дороніної, С. Ілляшенка, Ю. Корчагіна, О. Мартякової, І. Підкамінного, К. Роджерса, В. Семиноженка, В. Сизоненка, О. Шульгіної. Серед наукових праць, присвячених цим проблемам, розглядаються питання, пов'язані зі стимулюванням творчих пошуків, розвитком методів акумулювання і оброблення креативних ідей, формуванням креативних груп працівників тощо. Проблеми управління креативністю персоналу досліджують такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як Ф. Баррон, Е. де Боно, Х. Гейвін, Дж. Гілфорд, Дж. Келлі, Д. Богоявленська, М. Довгань, Н. Козачук, М. Костюченко, Т. Левадна, І. Маркін, Б. Мізюк, І. Мілославський, Л. Нейкова, І. Новікова, П. Перерва, Й. Петрович, В. Пономаренко, Ж. Поплавська, В. Соловійов, Ю. Стадницький, К. Кокс, Г. Решетнікова, М. Рорбах, Р. Стернберг, Е. Торренс, Т. Тюріна, Д. Харінгтон, І. Чумаченко, Н. Чухрай, Й. Шаугнессі, А. Шегда, І. Швець.

Разом з тим, незважаючи на численні експериментальні й теоретичні дослідження вітчизняних та зарубіжних учених, проблемний характер вивчення креативності потребує додаткових зусиль, що мають бути спрямовані на вдосконалення та розробку нових теоретико-методичних положень. Це стосується дослідження сутності та різних аспектів прояву креативності, аналізу головних компонентів інтелектуально-креативних ресурсів працівників, сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів, які необхідно враховувати при розробці адекватної моделі тактичного та стратегічного управління креативним потенціалом підприємства, а також принципів і методології оцінки рівня креативності співробітників у площині її комерційного використання для ефективної підтримки процесу інноваційної діяльності та забезпечення інноваційного розвитку підприємств.

**Формулювання цілі статті.** Мета статті полягає в дослідженні теоретико-методичних основ інноваційного розвитку підприємства на засадах управління креативністю персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Креативність, тобто творчий характер діяльності, є універсальною вимогою сучасної економіки, домінуючою умовою розвитку будь-якого підприємства або виду діяльності. В інформаційній економіці креативність проявляється в зміні структури активів у бік переважання нематеріальних активів, які представляють собою компетенції (знання, навички та вміння) працівників і інтелектуальний капітал організації (патенти, ноу-хау, програмні продукти, монополні права і привілеї, ліцензії, умовну вартість репутації та ділових зв'язків фірми, торгові марки і авторські права).

Креативна діяльність, як виборчий творчий пошук, поєднує творчі вимоги з орієнтацією на реальні проблеми підприємства і включає в себе формування нової моделі мислення, нематеріальних (інтелектуальних) активів. На етапі формування виробничих, організаційно-фінансових і виробничо-комерційних активів креативна діяльність переходить в інноваційну.

Австрійський економіст Й. Шумпетер бачив в інноваційній суті підприємця силу, здатну «зруйнувати сформовану економічну рівновагу, стимулюючи при цьому розвиток суспільства» [6]. Під інновацією він розумів зміну з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробництв, ринків і форм організації. У своїх дослідженнях Б. Санто визначає цей термін як суспільний технічно-економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за властивостями виробів, технологій, управлінських і організаторських рішень. Інновація може бути впроваджена у вигляді нової форми обслуговування клієнтів, удосконалення логістичних процесів, поліпшення комунікативних зв'язків і т.п. Технічна і технологічна інновації у вигляді відкриттів та винаходів, які є рушійною силою науково-технічного прогресу, представляють лише частину багатозначного поняття «інновація» [6].

Думка даних вчених підтримується і іншими дослідниками. Так, Белякова О.І. і Криворотов В.В. конкретизують вищевикладену ідею, підрозділяючи інновації на зовнішні і внутрішні. «Інноваційна діяльність може вбирати в себе різні аспекти – нововведення, спрямовані на зміну як внутрішнього середовища організації (вдосконалення структури виробництва, управління персоналом і грошовими коштами підприємства), так і зовнішньої (випуск на ринок нового або вдосконаленого продукту, розробка нових маркетингових схем просування товару на ринок і ін.)» [4, с. 141]. На сьогоднішній день саме інноваційна діяльність підприємницьких організацій стає основою досягнення їх високої конкурентоспроможності.

Інноваційна діяльність підприємства являє собою взаємозв'язок і взаємодію творчості (креативності) і інтелекту (логічного мислення), що здійснюються в процесі інноваційної (комерційно орієнтованої) діяльності підприємства. Для неї характерні добре організована і фінансована система отримання нових знань і навчання; орієнтація на творчий потенціал особистості, групи людей і організації; розвинена інфраструктура отримання і засвоєння знань; постійне гармонійне нарощування наявного потенціалу підприємства. У процесі інноваційної діяльності підприємства, яка являє собою процес перетворення інтелектуальних продуктів в комерційну додану вартість за рахунок реалізації нових товарів або послуг, необхідними елементами є і творчий продукт, і матеріальні системи [5]. Таким чином, з позицій структури стратегічної діяльності та послідовності дій креативність (творчий елемент) є попередньою умовою інноваційної діяльності.

У даний час персонал підприємства розглядається як ключовий бізнес-ресурс, ефективне використання якого можливе лише за умови комплексного і системного управління окремими елементами. Організаційні зрушення на підприємствах, що виникають як реакція на нові умови ведення бізнесу, викликають відповідну перебудову підходів до управління персоналом, які ґрунтуються на визначенні місця індивідуального людського капіталу в процесі інноваційної діяльності підприємств та мають бути спрямовані на забезпечення інноваційних трансформацій. У зв'язку з цим одним з основних напрямів збільшення віддачі від персоналу є розвиток і використання прихованих здібностей особистості, до яких можна віднести креативність.

Креативність персоналу в цих умовах визначається можливістю використовувати інтелектуальний капітал і отримувати результат у вигляді нового продукту, процесу, послуги (інновації). Процес управління креативністю персоналу передбачає виявлення потреби підприємства в розвитку працівників, планування етапів, визначення форм і методів діяльності, формування навичок і розвиток креативних здібностей,

оцінювання креативності співробітників з використанням існуючих методів і прийомів та удосконаленого методичного підходу, спрямованого на визначення потенціалу розвитку креативності персоналу [3].

В широкому розумінні креативність визначається як здатність до генерації сутнісних нових форм в будь-якому вигляді. Термін креативний (творчий, творчий) досить часто вживається стосовно до різних аспектів діяльності підприємства (маркетинг, стратегічне планування та управління, НДДКР).

Цей термін використовується, в тому числі, як виняткова атрибутивна характеристика деяких видів діяльності і організацій. Так, по відношенню до менеджменту стверджується, що креативний менеджмент є процесом створення нової системи знань, умінь і навичок, що за своїм змістом він близький до інноваційного та відрізняється від нього лише тим, що розглядає об'єкт (інтелектуальний продукт) з боку його структури. Креативний менеджмент в розвинених країнах став невід'ємною частиною інноваційного менеджменту і здійснюється на передпроектній стадії інноваційного процесу. Це говорить про необхідність застосування та розвитку методів креативного мислення і менеджменту для підвищення ефективності та прискорення інноваційного розвитку в різних сферах і на різних рівнях економіки і суспільства.

Креативний менеджмент відносять до проблематики управління колективом. Стверджується, що це – менеджмент колективних творчих процесів, що мають метою знаходження ефективних нестандартних рішень [3]. Дослідники питань креативного менеджменту і економіки роблять акцент на трьох складових креативності:

1. Творча компонента (можливість до створення принципово нових форм або новому поєднанню вже відомих елементів).

2. Принциповий характер креативної ідеї. Креативність повинна приводити до принципових змін у характері конкуренції або споживання на даному ринку.

3. Орієнтація на результат. В даному аспекті нас буде цікавити не сам процес, а саме результат креативної діяльності. Бажаний результат – збільшення економічної ефективності суб'єкта [3].

Подібне поліпшення може розглядатися як безпосереднє і побічне. Безпосередньо суб'єкти в стані знижувати власні витрати (завдяки перебудові процесів ведення бізнесу) і збільшувати доходи (завдяки створенню і впровадженню інновацій). Непрямий результат не проявляється у збільшенні фінансових потоків, але веде до збільшення доходів організації в довгостроковій перспективі – наприклад, до утримання ключового персоналу або підвищення швидкості реакції організації на зміни зовнішнього середовища.

Розглянемо мікрорівень креативності, тобто креативність окремих підприємств і організацій з позиції двох точок зору. Перша з них передбачає, що креативність організації складається з креативності окремих індивідуумів – працівників організації. В цьому випадку креативна стратегія організації – максимально повно розкрити здібності співробітників до генерації «оригінальних і доречних ідей». Креативність окремих працівників формується на основі компетентності, вміння творчо мислити і мотивації.

Узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності поняття «креативність» в економічному контексті дає змогу її розглядати як здатність працівника до творчого самоствердження та самовдосконалення на основі універсальних принципів організаційної поведінки й особистісних можливостей генерувати новаторські ідеї, приймати креативні управлінські рішення, створювати інноваційні продукти [5]. Однак не можна стверджувати, що креативність організації – це проста сума креативності її співробітників. У подібному випадку глобальним завданням будь-якої компанії став би пошук найбільш обдарованих працівників.

Тим часом, креативність лежить в основі всіх складових роботи компанії. Справжню цінність для організації вона представляє у тому випадку, коли систематизована і піддається управлінню і контролю. Особливість зазначеного механізму полягає в тому, що процес управління креативністю персоналу з метою розробки і реалізації інноваційних продуктів має охоплювати кожен із компонентів креативних ресурсів працівника, які доповнюють один одного та перебувають у постійній взаємозалежності між собою.

Завдання менеджменту підприємства розкривається у трьох елементах [2]:

1. Розширення і поглиблення необхідних компетенцій і навичок працівників. Найбільш поширений спосіб досягнення цього завдання – навчання співробітника і стимулювання його самонавчання.

2. Розвиток вміння творчо мислити. Крім технічних прийомів і методик стимулювання креативності, необхідно також створити середовище, яке сприятиме прийняттю творчих рішень.

3. Розробка мотиваційних систем. Система мотивації – це складна система, заснована на зовнішніх стимулах і на внутрішніх характеристиках працівника. Зовнішня мотивація повинна відповідати ряду вимог, основними з яких є: важливість для співробітника, гнучкість, своєчасність і видимість.

Другий підхід до визначення креативності організації найбільш точно сформулював Пітер Кук, який запропонував схему «80% середовище + 20% технічні прийоми». Тобто на 80% робота з розвитку креативності пов'язана зі створенням необхідного середовища, і лише на 20% це процеси, спрямовані на звільнення розумового процесу від повсякденної рутини.

Середовище розглядається як сукупність трьох підсистем: культура, стиль лідерства і цінності організації; структури і системи управління (формальні і неформальні); навички та ресурси компанії (можливостей і обмежень).

Технічні прийоми, використовувані для стимулювання креативності працівників, – це досить

широкий перелік методик, які застосовуються для отримання нових ідей і формування нового типу мислення співробітників організації, що сприятиме підвищенню продуктивності і ефективності роботи компаній.

Кожна людина володіє тим чи іншим творчим потенціалом, проблема найчастіше криється у визначенні специфіки цієї креативності, області, в якій людина найбільш творчо проявляє себе, в знаходженні найкращого застосування його творчим здібностям і в їхньому розвитку. Зазвичай творчо розкритися людині заважають так звані «концептуальні блоки», усвідомлення та звільнення з яких вже здатне підвищити рівень креативності особистості. Йдеться про такі концептуальні блоки [3]:

1. Сталість, незмінність алгоритму мислення. Однозначне, безваріантне визначення проблеми. Використання всього однієї мови для визначення суті проблеми і її рішення, відсутність прагнення описувати, обговорювати, аналізувати проблеми, залучаючи образи з різних областей науки, з мистецтва, медицини та інших, здавалося б, не пов'язаних безпосередньо з обговорюваною проблемою областей. Наприклад, корисним буває візуалізувати проблему, пошукати аналоги в різних сферах людської діяльності.

2. Схильність стереотипам, схемам, які раніше напрацьовані і показали себе успішними, моделям поведінки, рішенням. В результаті цього поточні проблеми сприймаються як варіації минулих проблем. Невміння бачити загальне в елементах, які спочатку здаються різними, і одночасно невідання бачити специфічне, яке визначається ситуацією, або зміни, які відбулися.

3. Обмеженість в сприйнятті предмета і його фону. Нездатність відокремлювати недоречну інформацію або знаходити необхідну. Занадто вузькі межі при визначенні проблеми.

4. Самовдоволення і почуття самодостатності, переваги, часто пов'язане з високим становищем суб'єкта в ієрархії («якщо я на такому високому посту, значить, я розумніший за всіх, звідси існує тільки дві думки: моя і неправильні»).

Серед умов, що стимулюють розвиток творчого мислення, виділяють наступні: ситуації незавершеності або відкритості на відміну від жорстко заданих і суворо контрольованих; дозвіл і заохочення безлічі питань; стимулювання відповідальності і незалежності; акцент на самостійних розробках, спостереженнях, почуттях, узагальненнях; компетентність лідерів в питаннях оцінки та значимості креативності, її необхідності в сучасному світі як фактора успіху групи, компанії, в створенні умов прояви і розвитку власної креативності та креативності співпрацюють з ними людей.

Перешкоджають розвитку креативності: уникнення ризику; прагнення до успіху будь-що; жорсткі стереотипи в мисленні і поведінці; конформізм – пристосуванство, пасивне прийняття існуючого порядку, пануючих думок, відсутність власної позиції, безпринципне і некритичне слідування будь-якому зразку, який володіє найбільшою силою тиску; несхвальні оцінки уяви, дослідження; схилення перед авторитетами [1].

Як зауважив відомий індустріальний психолог Сікссентміхалі (Csikszentmihalyi): «кожному з нас від народження притаманні дві суперечливі системи команд: консервативна тенденція, в основі якої лежить інстинкт самозбереження, манія величчя і економія енергії, та експансивна тенденція, яка представлена прагненням до освоєння чогось нового, до новизни і до ризику (допитливість, яка веде до творчості, відноситься до цієї категорії). Ми потребуємо як в одній, так і в іншій системі. Але якщо першій тенденції майже не потрібно схвалення або підтримки ззовні, щоб мотивувати поведінку, то друга тенденція може ослабнути, якщо їй не сприяти, «не культивувати». Якщо цікавість не буде підживлюватися, якщо будь-якого роду ризику і дослідження будуть постійно припинятися, мотивація до творчої поведінки може виявитися пригніченою» [1].

З одного боку, освіта і досвід можуть заважати реалізації творчого підходу і посилювати в свідомості людини дію таких обмежувачів, як концептуальні блоки, з іншого боку, навчання, спрямоване на розвиток розумових процесів індивідів і групи, істотно підвищує творчі здібності і ефективність роботи лідера групи. Багато організацій, такі як IBM, General Electric і AT&T, посилають своїх працівників, робочі місця яких потребують прояву творчого підходу, на спеціальні семінари з метою розвитку їх творчих здібностей. При певних умовах, які повинен вміти створювати креативний лідер, вдається підвищити творчий потенціал кожного члена робочої групи і задіяти колективний творчий потенціал групи, досягти синергетичного ефекту.

В цілому мова йде про перехід від традиційного кадрового менеджменту через менеджмент людських ресурсів і стратегію людських ресурсів до стратегії організації і використання її співробітників. Для практичної реалізації поставлених завдань необхідно впроваджувати весь комплекс освітніх послуг і програмних продуктів, пов'язаних з практичною підготовкою менеджерів бізнес-структур і, перш за все, формуванням і розвитком системно-креативного мислення, як основної складової управлінської підготовки менеджера [3]:

1) експрес-навчання системно-креативного мислення, як основної складової й управлінської підготовки менеджерів в мультимедійній програмному середовищі методом навчання дією з проведенням командних ділових ігор;

2) впровадження технологій системно-креативного мислення і управління, а також їх підтримуючого програмного забезпечення в роботу структур малого і середнього бізнесу;

3) створення та організація роботи креативних ситуаційних (ситуаційно-аналітичних) центрів бізнес-організацій, в тому числі їх програмне забезпечення і технічне оснащення.

Впровадження технологій і програмного забезпечення креативного менеджменту в практичну діяльність організацій дозволяють підвищити якість управлінських рішень, перш за все за рахунок використання системно-креативного підходу до розробки і реалізації управлінських рішень, здійснювати ефективне управління командною креативністю в процесі вирішення задач стратегічного планування та оперативно-диспетчерського управління складними проблемними ситуаціями.

Найважливішим способом підвищення креативності персоналу є використання мотивації. На наш погляд, можна виділити два типи креативності з точки зору підприємця: продуктивну і непродуктивну. Продуктивна креативність заснована на позитивній мотивації (заохочення ініціативи (матеріальне і нематеріальне), надання необхідних ресурсів, заохочення спілкування, тренінги, кооперація підрозділів) і проявляється у вигляді самореалізації, підвищення потреб, активізації трудового процесу, приросту знань, умінь, розробки нових ідей, конструкцій. Продуктивна креативність є позитивним зворотним зв'язком при впливі позитивної мотивації на персонал і пов'язана з самореалізацією і підвищенням рівня потреб відповідно до піраміди А. Маслоу.

Непродуктивна креативність проявляється при впливі негативної мотивації (обмеження ресурсів (час, заробітна плата, матеріали, приміщення, інструменти), обмеження спілкування, штрафи) і проявляється у вигляді прагнення працівника зберегти поточний рівень потреб, компенсувати негативний вплив за допомогою порушень режиму роботи. Якщо тиск негативної мотивації досить сильний, то працівник може вирішити поставлену задачу для того, щоб зменшити негативну мотивацію. Непродуктивна креативність є негативним зворотним зв'язком при впливі на персонал.

Розглянутий підхід дозволяє виділяти взаємозв'язки, що впливають на креативність і сприяти підвищенню ефективності проведених заходів. Для виявлення зворотних позитивних і негативних зв'язків доцільно проводити соціологічні опитування, виявляти чинники, які гальмують креативність.

За результатами проведених досліджень [5], фактори, які впливають на креативний потенціал організації згруповано за такими класифікаційними ознаками: за змістом (укомплектованість кадрів; рівень освіти і робота за спеціальністю; наявність умов для саморозвитку і самовираження працівників; рівень інформаційного забезпечення працівників; наявність стимулів, які спонукають працівників до креативних пошуків; наявність стратегічних і тактичних планів формування креативного потенціалу організації; послідовність керівників підприємства у реалізації розроблених планів; рівень фінансової незалежності підприємства і достатність ресурсів для реалізації креативних ідей; рівень інтегрованості підприємства у наукові і виробничо-господарські структури, які розробляють і реалізують креативно-інноваційні проекти; стабільність національної економіки, зокрема рівня інфляції і відсоткової ставки); за силою впливу на досліджуваний об'єкт (фактори, які сильно впливають на досліджуваний об'єкт, фактори, які слабо впливають на досліджуваний об'єкт); за характером впливу (фактори позитивної дії і фактори негативної дії); за зв'язками (фактори, пов'язані лінійними зв'язками і фактори, пов'язані опосередкованими зв'язками). Використання цієї класифікації доцільним є для ухвалення і реалізації управлінських рішень, зокрема щодо вибору джерел фінансування інновацій, умов налагодження науково-виробничої кооперації, методів впливу на креативно-активних суб'єктів, способів зниження ризиковості практичного впровадження креативних ідей тощо.

Креативна орієнтація діяльності передбачає зміну вимог до працівників і керівників. Серед системних цілей мотивації креативності кадрів слід виділити наступні: утримання ключових співробітників, зближення інтересів працівників і керівництва, розвиток та використання креативності працівниками, налагодження ефективно функціонуючої моделі мотивації. Системні цілі спрямовані на активний пошук креативних ідей, реалізацію інноваційних розробок, прийняття креативних управлінських рішень, успішне виконання НДР, розвиток комунікацій між працівниками, задоволення потреби працівників у самореалізації, отримання якісно нових знань і навичок персоналом, посилення внутрішньої мотивації співробітників до продукування креативних ідей.

Ефективна модель мотивації креативності працівників, задіяних у креативній праці, повинна ґрунтуватися на системі оцінки внеску кожного працівника у розробку інноваційних продуктів з метою виявлення найбільш інноваційно-продуктивних співробітників, визначення рейтингу креативних працівників; розробки матеріальних і нематеріальних методів стимулювання.

Механізм впливу матеріальних і нематеріальних методів мотивації на основі використання винагороди за креативну працю співробітників підприємства, індивідуального бізнес-коучингу, менторингу, делегування повноважень і відповідальності, складання рейтингу креативних працівників доповнює існуючу систему стимулювання кадрів, створює додаткові мотиватори прояву творчої енергії працівників та забезпечує інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу.

Доцільність впровадження моделі мотивації креативності персоналу полягає у підвищенні внутрішньої мотивації працівників, що задіяні у креативній праці; збільшенні показника розвитку мотиваційного компонента інтелектуально-креативних ресурсів, який впливає на рівень реалізації креативних здібностей працівників. Упровадження інструментарію удосконаленої моделі на підприємствах,



що створюють інноваційні продукти, сприятиме появі додаткових мотиваторів для прояву творчої енергії робітників, створенню комфортних соціальних, фінансових, психологічних, організаційних умов діяльності у колективі новаторів; забезпеченню максимально можливого доступу до нових знань і обміну досвідом. Ефективність функціонування моделі мотивації креативності персоналу – у скороченні термінів розробки інноваційних продуктів, що дозволило використати отриману економію часу для розширення портфелю замовлень підприємства, збільшення обсягів реалізації продукції і поліпшення фінансових результатів.

**Висновки.** Розглянута концепція інноваційного розвитку підприємства, яка побудована з урахуванням факторів і бар'єрів розвитку креативності кадрів, передбачає визначення компонентів інтелектуально-креативних ресурсів, здійснення діагностики фактичного рівня креативності та потенціалу розвитку креативності працівників. Практична реалізація її основних положень дозволяє забезпечити трансформацію креативного потенціалу у креативну працю та інтенсифікувати процес розробки і реалізації інноваційних продуктів підприємством. Застосування керівниками підприємств виділених мотиваційних підходів і принципів управління креативним потенціалом сприятиме прискоренню інноваційного розвитку організації, раціоналізації зусиль керівників підприємств для своєчасної ідентифікації та використання можливостей набуття цінних та якісних конкурентних переваг, а також для вибору тих інструментів впливу на креативно-активних працівників, які найімовірніше забезпечать найкращі умови для висунення і розвитку креативних ідей.

Таким чином, забезпечення інноваційного розвитку підприємств на засадах управління креативністю персоналу передбачає створення підґрунтя для розвитку і використання креативних здібностей працівників, формування додаткових мотиваторів прояву творчої енергії, генерування інноваційних ідей, прийняття креативних управлінських інженерно-технічних рішень та розробки інноваційних продуктів з метою їх подальшої комерціалізації і спрямування коштів на стимулювання праці креативних робітників.

#### Література

1. Дубина И.Н. Управление творчеством персонала в условиях инновационной экономики / И.Н. Дубина – М. : Academia, 2009. – 376 с.
2. Вэттен Д. Развитие навыков менеджмента / Дэвид А. Вэттен, Ким С. Камерон. – СПб : ИД «Нева», 2004. – 674 с.
3. Коноваленко В.А. Управление персоналом. Креативный менеджмент. В помощь руководителю / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко. – М. : Изд-во «Дашков и Ко», 2010. – 224 с.
4. Криворотов В.В. Этапы построения механизма повышения конкурентоспособности предприятия / В.В. Криворотов, О.И. Белякова // Новые тенденции в экономике и управлении организацией : междунар. науч.-техн. конф., 3–5 окт. 2006 г. : тезисы докл. – Екатеринбург : УГТУ-УПИ, 2006. – С. 141–142.
5. Савіцька Н.В. Креативний потенціал підприємства як чинник формування інноваційних технологічних процесів / О.С. Кузьмін, С.В. Князь, В.Й. Жежуха, Н.В. Савіцька – Львів : Видавництво ТзОВ «Тріада плюс», 2012. – 464 с.
6. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й.А. Шумпетер ; пер. с нем. – М. : Экомо, 2007. – 864 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Ведерніков М. Д.

## ПРОБЛЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В БУДІВНИЦТВІ

*У статті розглядаються питання управління ризиками в будівельній галузі. На базі вивчення класифікації ризиків і способів їх розрахунків виявляються проблеми, які можуть виникнути в будівельних компаніях різних категорій: житловій та промисловій. У статті розглянутий процес ухвалення рішення про ризикове вкладення капіталу в будівельний бізнес, містяться відомі на сьогодні в Україні та за кордоном методи та інструменти аналізу ступеню ризику.*

*Ключові слова: ризик-менеджмент, будівництво, страхування, фінанси, аналіз, ступінь ризику, витрати, збитки.*

TOMASHEVSKA M. V.

Odessa Regional Institute for Public Administration of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

## THE PROBLEMS OF RISK MANAGEMENT IN THE BUILDING BUSINESS

*The article reveals the relevant themes for modern business in the building – risk management. This problem gets the special value in the construction industry because in Ukraine a demand is declining on the market of new housing construction and the insurance market is undergoing in the deep reform. A building company itself or an insurance firm has been dealt by risk management traditionally. The article describes the process of taking the decision about the risky investment in the building business. There are methods and instruments of the analysis of risk in Ukraine and abroad. The risk analysis is presented in terms of the costs and losses. The analysis of the appropriateness of costs is focused on the identification of the potential risk's areas. It is based on indicators of financial stability of the firm. The article considers the questions of classification of risks and the problems that can arise for different categories of the building companies.*

*Keywords: risk management, building, insurance, finances, analysis, degree of the risk, costs, damages.*

### Вступ

Будівництво, яке раніш було однією з процвітаючих галузей бізнесу в Україні, сьогодні переживає складний період, пов'язаний як із внутрішніми проблемами галузі, так і з нестабільністю в банківській сфері й на ринку нерухомості.

У будівництві ризики найбільш відчутні. Вони виникають за наступними причинами: спостерігається тривалий період часу від моменту виникнення ідеї до одержання результату; значення показників, за допомогою яких розраховується ефективність, мають певний розкид.

У процесі реалізації проектів можуть проявлятися наступні ризики: політичний; соціальний; економічний; екологічний; правовий.

Варіанти ризикового вкладення капіталу й оцінка їх оптимальності розраховуються на основі інформації про навколишнє середовище, імовірність, ступінь і розмір ризику. Це дозволяє вибрати стратегію управління ризиком, а також способи зниження ризику.

Будівельну сферу можна поділити на дві категорії: житлове й промислове будівництво.

Для компаній, що займаються бізнесом у житловому будівництві, технологічні ризики зведені до мінімуму завдяки потоковому методу, але комерційні ризики, що пов'язані зі збутом, поставками, інвестиціями, дуже актуальні.

Для компаній, що займаються промисловим будівництвом, та мають бюджетне або гарантоване фінансування, усе навпаки: комерційні ризики, що пов'язані зі збутом, поставками, інвестиціями — мінімальні, а технологічні ризики досить великі [1].

У житловому будівництві технологічні ризики банальні й не вимагають до себе особливої уваги, тому що будівництво виконується за технологіями, що добре зарекомендували себе, і за жорсткими проектами. Тому будівельні компанії самостійно вирішують, які ризики взяти на себе й що саме застрахувати, виходячи з рівня страхових тарифів.

А от ризики, які пов'язані із зовнішньою інфраструктурою, для компаній, що займаються бізнесом у житловому будівництві, набагато важливіші. І тут часто відбувається підміна ризик-менеджменту на диверсифікованість діяльності — створюється або поглинається інфраструктурна одиниця (робота ведеться із транспортними фірмами, постачальниками, власними проектувальниками й навіть охоронними підприємствами).

Такий підхід має суттєвий недолік, тому що необхідно контролювати не тільки ризики будівельного бізнесу, але й ризики знов створюваних фірм.

Коли замовником виступає держава, комерційні ризики зводяться до мінімуму, але технологічний процес через унікальність об'єктів вимагає особливої уваги. Управління ризиками зосереджується в окремих технологічних ланках. Фахівці, які працюють над проектом, розраховують комплекс заходів щодо запобігання ризиків, які можуть привести до руйнування об'єктів і сусідніх територій. У процесі будівництва дотримання технологій та елементарної техніки безпеки мінімізує такі ризики.

Імовірність виникнення великих ризиків при будівництві унікальних об'єктів усунути неможливо.

Тому напрошується простий захід – страхувати всі будівельні ризики. У будівельному бюджеті виділяється обмежена сума на страхування. Жодна страхова компанія не візьме на себе всю відповідальність. Отут і починається творчий процес управління ризиками — вибір, що саме страхувати.

Ризик-менеджментом традиційно займається сама будівельна компанія або страхова фірма. Це пов'язане з тим, що між ними виникає конфлікт інтересів. Ризик-менеджмент будівельної компанії призначений для того, щоб мінімізувати видатки на страхування ризиків.

Страхова фірма ставить інші цілі. В умовах жорсткого бюджетування страховик стає зацікавленим у грамотному управлінні ризиками, так як якщо не укластися у кошторис, то можна не одержати замовлення. До проведення ефективного ризик-менеджменту підштовхує можливість перестраховування ризиків. Перестраховальники не приймуть неправильно виділені або низько оцінені в умовах бюджетних обмежень ризики.

Страхова фірма в подібній ситуації перебуває у жорстких рамках. Їй необхідно виділити актуальні ризики, по яких можливі великі збитки, і саме їх застрахувати. Можливе страхування майнових ризиків, дорогої техніки, відповідальності перед третіми особами. Виділення найбільш імовірних ризиків, відсікання тих видів страхування, видатки на які цілком можна замінити іншими, більш дешевими попереджувальними заходами, визначення лімітів по типах ризиків і розміри франшиз – усе це завдання страховика.

При ухваленні рішення про ризикове вкладення капіталу, фінансовий менеджер повинен:

- визначити можливий розмір збитку за кожним ризиком;
- зіставити величину збитку й обсяг вкладеного капіталу;
- порівняти власні фінансові ресурси й розмір збитку та визначити, чи не приведе до банкрутства втрата капіталу.

Розмір збитку може дорівнювати обсягу вкладеного капіталу, бути більше або менше нього.

Співвідношення можливого розміру збитку й обсягу власних фінансових ресурсів являє собою ступінь ризику та вимірюється за допомогою коефіцієнта ризику:

$$Kp = Z / \Phi P,$$

де  $Kp$  – коефіцієнт ризику;

$Z$  – можлива величина збитку;

$\Phi P$  – обсяг власних фінансових ресурсів.

Дослідження ризикових заходів дозволяють зробити висновок, що оптимальний коефіцієнт ризику становить 0,3, а коефіцієнт ризику, що приводить до банкрутства інвестора, 0,7 і більш [2].

Фінансовий менеджер, знаючи можливу величину збитку, повинен визначити, до чого це може привести, яка ймовірність ризику, і прийняти рішення про відмову від ризику, або прийняття ризику під свою відповідальність, або передачу ризику під відповідальність іншої особи.

При передачі ризику фінансовий менеджер повинен визначити й вибрати припустиме співвідношення між страховим внеском і страховою сумою.

Зі збільшенням складності обчислення кількісна оцінка ризиків може проводитися за наступними методами [3]: експертних оцінок; використання аналогів; статистичним; аналітичним.

Ризик може виражатися абсолютним показником — як величина можливих втрат у натуральному або грошовому виразі.

Ризик у відносному вираженні визначається як величина витрат, віднесена або до майнового стану підприємства, або до загальних витрат, або до очікуваного доходу.

Аналіз ризику пов'язаний із вивченням втрат. Залежно від величини ймовірних втрат доцільно розділити ризики на три групи:

- припустимі (втрати не перевищують розрахункового прибутку);
- критичні (втрати, розмір яких більше розрахунковому прибутку, але менше вартості майна);
- катастрофічні (втрати перевищують вартість майна).

Ризик вимірюється величиною ймовірних втрат. При цьому необхідно враховувати випадковий характер таких втрат.

Ймовірність настання події може бути визначена об'єктивним і суб'єктивним методами. Об'єктивним методом користуються для визначення ймовірності настання події на основі розрахунків частоти, з якою відбувається дана подія. Суб'єктивний метод базується на використанні суб'єктивних критеріїв. Ці критерії ґрунтуються на різних припущеннях і судженнях оцінюючого, його особистому досвіді, оцінці експерта, міркуванні аудитора-консультанта й т.п.

В основі оцінки фінансових ризиків закладена залежність між певними розмірами втрат компанії й ймовірністю їх виникнення. Ця залежність знаходить вираження в спорудженні кривої ймовірностей виникнення певного рівня втрат.

Для побудови кривої ймовірностей виникнення певного рівня втрат застосовуються різні засоби: статистичний; аналіз доцільності витрат; метод експертних оцінок; аналітичний спосіб; метод аналогій.

Суть статистичного способу укладається в тому, що вивчається статистика втрат і прибутків, які

мали місце на даному або аналогічному підприємстві, установлюються розмір й частота одержання тієї або іншої економічної віддачі, складається ймовірний прогноз на майбутнє.

Фінансовий ризик, як будь-який інший, має математично виражену ймовірність настання втрат. Ця ймовірність базується на статистичних даних і повинна бути розрахована за достатньо припустимою точністю. Щоб кількісно визначити величину фінансового ризику, необхідно передбачити можливі наслідки якої-небудь дії й ймовірність наслідків.

Середнє очікуване значення пов'язане із невизначеністю ситуації, воно виражається у вигляді середньозваженої величини всіх можливих результатів  $E(x)$ , де ймовірність кожного результату ( $A_i$ ) використовується в якості частоти або ваги відповідного значення ( $X_i$ ):

$$E(x) = A_1X_1 + A_2X_2 + \dots + A_nX_n.$$

У такий засіб обчислюється той результат, який очікується.

Аналіз доцільності витрат орієнтований на ідентифікацію потенційних зон ризику з урахуванням показників фінансової стабільності фірми. У цьому випадку можна просто обійтися стандартними прийомами фінансового аналізу результатів діяльності основної компанії й діяльності її контрагентів (інвестора, продавця, покупця, банку, інвестиційного фонду, підприємства-клієнта, підприємства-емітента й т.п.) [4].

Для визначення видів джерел ризику необхідна наявність надійного інформаційного забезпечення. Уся інформація про характеристики окремих ризиків може бути отримана з різних джерел: разових й постійних, офіційних і неофіційних, придбаних й отриманих, достовірних і сумнівних та ін. У той же час, інформація, що використовується у ризик-менеджменті, повинна бути достовірною, релевантною, якісно повноцінною й своєчасною.

#### Висновки

Невід'ємним етапом організації ризик-менеджменту у будівництві є організація заходів щодо виконання наміченої програми дій, тобто визначення окремих видів заходів, обсягів та джерел фінансування цих робіт, конкретних виконавців, строків виконання й т.п. Важливим етапом організації ризик-менеджменту є контроль над виконанням наміченої програми, аналіз й оцінка результатів виконання обраного варіанта ризикового рішення. Наявність у фінансового менеджера надійної інформації дозволяє йому ухвалювати оптимальне фінансове або комерційне рішення, впливає на правильність таких рішень і призводить до зниження втрат і збільшення прибутків.

Ефективність функціонування ризик-менеджменту залежить від швидкості реакції на зміну умов ринку, економічної ситуації, фінансового стану об'єкта управління. Тому ризик-менеджмент у будівельній галузі повинен базуватися на знаннях стандартного набору прийомів управління ризиками, на вмінні швидко й адекватно оцінювати конкретну економічну ситуацію, на здатності швидко знайти оптимальне, якщо не єдине, рішення.

#### Література

1. Оцінка ризиків в будівництві [Електронний ресурс] / Т. Ф. Морозова, Л. А. Кінаят // Будівництво унікальних будівель і споруд. – 2013. – № 5(10). – С. 68– 76. – Режим доступу : [http://unistry.spb.ru/index\\_2013\\_10/6\\_morozova\\_kinayats\\_10.pdf](http://unistry.spb.ru/index_2013_10/6_morozova_kinayats_10.pdf)
2. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. / А.В. Шегда, М.В. Головатенко. – К. : Знання, 2008. – 271 с.
3. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посібник / Л.І. Донець. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
4. Томас Л. Бартон. Риск-менеджмент. Практика ведущих компаній / Томас Л. Бартон, Уильям Г. Шенкир, Пол Л. Уокер ; пер с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2008. – 208 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Ахламов А. Г.

**СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

*В статті досліджено основні тенденції зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. Проаналізовано показники зовнішньої торгівлі України за 2012–2016 рр. Здійснений аналіз зовнішньої торгівлі Хмельницької області та визначено основні зміни, які відбулися в її структурі за останні роки. Досліджено географічну структуру зовнішньої торгівлі та напрямки її розвитку після втрати традиційних для України ринків збуту. Визначено основні перешкоди для здійснення ефективної ЗЕД вітчизняними суб'єктами господарювання.*

*Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність підприємства, зовнішня торгівля, експорт, імпорт, структура торгівлі, економічна безпека.*

KRYMCHAK L. A., HAVLOVSKA N. I.  
Khmelnytsky National University**CURRENT CHALLENGES FOR ECONOMIC SECURITY OF EXTERNAL ECONOMIC ACTIVITY OF DOMESTIC ENTERPRISES IN TERMS OF ENVIRONMENTAL TRANSFORMATION**

*The article is devoted to the study of main trends of external economic activity of domestic enterprises. The indicators of foreign trade of Ukraine for 2012–2016 years have been studied in the article. The analysis of foreign trade of Khmelnytsky region have been done in this article. The main changes of the structure of foreign trade in recent years have been determined. The geographical structure of foreign trade and the main areas of development after the loss of traditional Ukrainian markets have been investigated in this research. The main obstacles for effective implementation of external economic activity of domestic enterprises have been identified.*

*Keywords: external economic activity, foreign trade, export, import, structure of trade, economic security.*

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції зовнішньоекономічної діяльності України та окремих регіонів свідчать про наявність великої кількості перешкод для її здійснення вітчизняними суб'єктами господарювання. В умовах значних політичних та економічних трансформацій все більшого значення набуває економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств як важливий чинник забезпечення стабільної діяльності та розвитку підприємства, а також як необхідний елемент їх господарської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання дослідження зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств, зокрема сфери зовнішньої торгівлі, висвітлені в працях багатьох науковців. Серед них варто виділити роботи В.М. Гейця [6], Д.Ю. Венцовського [3], Є.М. Рудніченка [7]. Проте, і сьогодні досить актуальним залишається вивчення ЗЕД підприємств в умовах постійних трансформацій зовнішнього середовища.

Метою даної роботи є аналіз сучасних тенденцій зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема підприємств Хмельницької області, в умовах економічних та політичних трансформацій.

**Виклад основного матеріалу.** Останні роки в Україні спостерігаються суттєві трансформаційні процеси, які торкнулися усіх сфер соціально-економічного життя країни та стали справжнім викликом для економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання. Зміна геополітичного курсу держави стала рушієм подальших змін суспільного життя, а також охарактеризувала тенденції зовнішньоекономічної діяльності України на наступні декілька років. Сьогодні очевидними є трансформації в структурі зовнішньої торгівлі практично за всіма параметрами. Так, наприклад, досить важкими виявилися зміни у сфері зовнішньоторговельного співробітництва. Вітчизняні суб'єкти господарювання в умовах пошуку нових ринків змушені прикладати максимум зусиль, щоб не лише розширити коло зовнішніх споживачів власної продукції, а й просто втримати вже існуючих. Погіршення відносин (а подекуди повне їх припинення) з традиційними торговельними партнерами призвело до втрати вітчизняними підприємствами головних ринків збуту власної продукції. Крім того, більшість підприємств виявилися неготовими до швидкої переорієнтації власної діяльності відповідно до вимог нових ринків.

Протягом 2012–2016 рр. значно зменшилася частка ринку Російської Федерації (а також країн СНД) в структурі вітчизняного експорту. Це, звичайно, несе значні загрози економічній безпеці і окремих підприємств, і окремих галузей, експорт яких був спрямований, головним чином, на ринок РФ. Частка російського ринку в загальному експорті скоротилася більше, ніж удвічі: у 2012 р. вона становила 25,6% від загального експорту, а в 2016 р. – 8,5%. Натомість можна спостерігати збільшення поставок продукції

вітчизняних підприємств на ринки ЄС. В 2012 році частка експорту на європейські ринки становила 24,5% від загального експорту, а у 2016 р. – більше як 40% [1]. На рис. 1 зображено динаміку експорту товарів до країн світу.

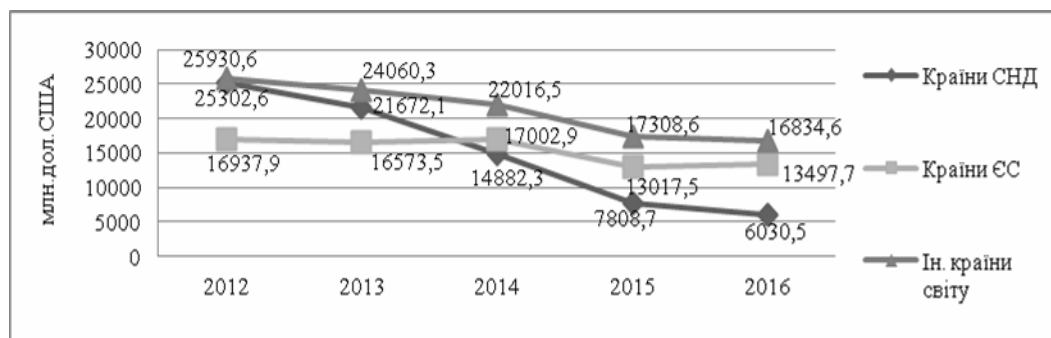


Рис. 1. Динаміка експорту товарів до країн світу [1]

Як видно з рис. 1, експорт вітчизняних товарів на перспективні європейські ринки за 2015 р. значно зменшився порівняно з 2014 р. Причинами цього стало падіння рівня промислового виробництва, низька конкурентоспроможність вітчизняних товарів, а також низькі темпи адаптації ЗЕД підприємств та національного законодавства в сфері зовнішньої торгівлі до вимог ринку. Однак, за минулий рік відновилась позитивна тенденція до збільшення поставок. Так, експорт товарів до ЄС в 2016р. збільшився на 3,7% проти 2015 р. і становив 37,1% від загального обсягу експорту товарів.

Протягом минулого року зовнішньоторговельні операції проводилися із партнерами з 226 країн світу. Основні зовнішньоторговельні країни-партнери України за аналізований період наведені в таблиці 1 [2].

Таблиця 1

**Частка зовнішньої торгівлі товарами та послугами з основними торговими партнерами за 2016 р.  
(у % до загального обсягу ЗТ)**

Зовнішня торгівля товарами та послугами							
Експорт товарів (у % до загального обсягу)		Імпорт товарів (у % до загального обсягу)		Експорт послуг (у % до загального обсягу)		Імпорт послуг (у % до загального обсягу)	
Країна	Обсяг	Країна	Обсяг	Країна	Обсяг	Країна	Обсяг
Російська Федерація	9,9	Російська Федерація	13,1	Російська Федерація	32,1	Російська Федерація	9,4
Єгипет	6,2	Китай	11,9	Швейцарія	6,9	США	12,8
Польща	6,1	Німеччина	11,0	США	6,8	Вел. Брит.	10,3
Туреччина	5,6	Білорусь	7,1	Німеччина	5,0	Німеччина	6,3
Італія	5,3	Польща	6,9	Вел. Брит.	4,7	Туреччина	4,9

Протягом 2012–2016 рр. спостерігається також зміна товарної структури зовнішньої торгівлі. Зокрема, в товарній структурі експорту зменшилась частка продукції вугільної, металургійної, хімічної промисловості, а також машинобудування, які займали значну частку вітчизняного експорту та національного доходу. Дані групи товарів традиційно експортувалися на ринки РФ. До 2012 р. на них припадало майже 85% експорту на російський ринок [3]. Причиною скорочення експортних поставок на даний ринок є зовнішні для вітчизняних підприємств фактори, а саме: розгортання сусідньою державою військового конфлікту на Сході України (де зосередженні підприємства, головним чином, вугільної, машинобудівної, хімічної та металургійної промисловості, та 80% з яких частково або повністю зупинили свою діяльність), а також розгортання торговельної війни, результатом чого стало обмеження доступу українським експортерам до внутрішнього російського ринку.

Не можна не погодитися з автором Венцовським Д.Ю. [3, с.58] в тому, що зміни в товарній структурі експорту за рівнем технологічності є небезпечним викликом для економічної безпеки і підприємства, і держави в цілому. Починаючи з 2014 р. частка низькотехнологічних товарів в структурі експорту України зросла до 26%, в той час, як частка високотехнологічної та середньотехнологічної продукції в сумі склала трохи більше 19%.

2014 р. став переломним моментом, за словами автора [3, с.59], для зовнішньоторговельної спеціалізації вітчизняного експорту. Продовольчі товари та сільськогосподарська сировина вперше перевищили недорогоцінні метали за часткою у загальному експорті (частка збільшилась до 30,1%). Сьогодні Україна є одним із лідерів з постачання на світовий ринок соняшникової олії, кукурудзи, ячменю, пшениці, субпродуктів з курятини. Українські експортери успішно закріплюють позиції на ринках Китаю,

Ізраїлю, Єгипту, інших країн Азії та Перської затоки. Вітчизняна сільськогосподарська продукція постачається в понад 190 країн світу [4, с.348].

За останні роки чітко спостерігається спад зовнішньоторговельної активності вітчизняних суб'єктів господарювання, що показано на рис. 2.

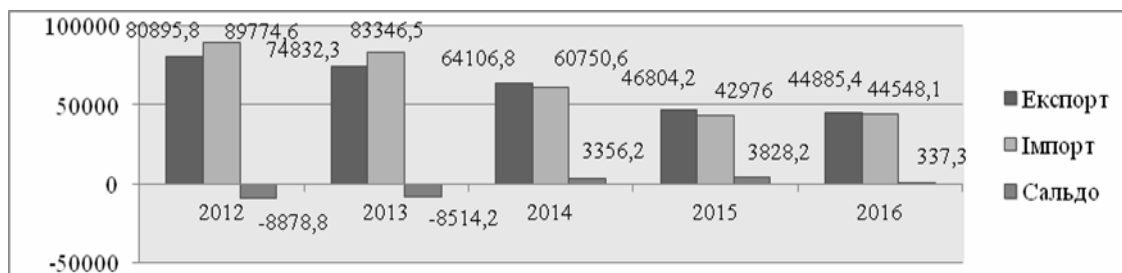


Рис. 2. Динаміка зовнішньої торгівлі товарами та послугами, млн дол. США [1]

Дані з рис. 2 свідчать про встановлення позитивного сальдо зовнішньоторговельного балансу з 2014 р. При загальному скороченні обсягів зовнішньої торгівлі такий показник (позитивне сальдо в 2014 р. становило 3356,2 млн дол. США, в 2015 р. – 3828,2 млн дол. США, в 2016 р. – 337,3 млн дол. США) став можливим завдяки тому, що скорочення імпорту за відповідні роки відбувалося більш високими темпами, ніж скорочення експорту, а також завдяки зовнішній торгівлі послугами, сальдо якої дорівнювало 4326,7 млн дол. США.

Основу товарної структури українського експорту, за даними Державної служби статистики України [1], за останній рік склали наступні товарні групи: недорогочінні метали та вироби з них – 22,9%, з них – чорні метали складають 19,9%; продукти рослинного походження – 22,3%, з яких – зернові культури – 16,7%; жири та олії тваринного або рослинного походження – 10,9%. Товарну структуру імпорту визначали такі товарні групи, як мінеральні продукти – 21,6%, з яких – палива мінеральні, нафта і продукти її перегонки – 20,0%; машини, обладнання та механізми, електротехнічне обладнання – 20,1%, з них – засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби складають 7,5%; продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості – 14,3%. Зниження загальних показників імпорту товарів та послуг, за аналізований період було спричинено, головним чином, глибокою рецесією виробництва та низькою купівельною спроможністю населення через зниження реальних доходів.

Трансформаційні процеси, які визначили напрямки зовнішньоекономічної діяльності України, вплинули на ЗЕД всіх, без виключення, регіонів. Сьогодні частка Хмельницької області в загальному обсязі експорту та імпорту товарів становить по 0,6%, а в експорті та імпорті послуг – по 0,9% та 0,8% відповідно. Статистичні дані свідчать про значні коливання сальдо зовнішньої торгівлі товарами та сальдо зовнішньої торгівлі послугами протягом останніх п'яти років (рис. 3). Позитивна тенденція спостерігалася лише протягом 2014-2015 рр. Також протягом аналізованого періоду позитивною тенденцією залишалось збільшення експортних поставок регіону на ринки країн Європейського Союзу. Так, обсяг експорту товарів до країн ЄС в 2016р. становив 154,1 млн дол. США, або 49,0% від загального обсягу експорту регіону, а обсяг експорту послуг становив 17,8 млн дол. США, або 92,6% від загального обсягу експорту. Імпорт товарів з країн ЄС становив 167,9 млн дол. США, або 51,6% від загального обсягу імпорту регіону [5]. В свою чергу, часта країн СНД в загальному обсязі експорту-імпорту товарів регіону становила по 21,4% та 12,0% відповідно, в загальному обсязі експорту-імпорту послуг – по 0,2% [1].

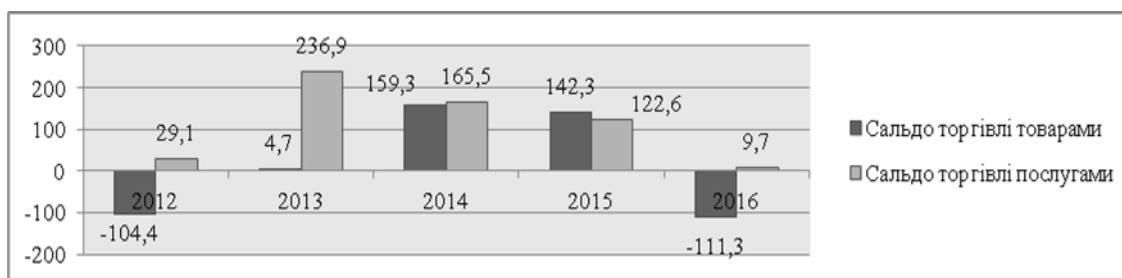


Рис. 3. Динаміка сальдо торгівлі товарами та послугами Хмельницької області, млн дол. США [5]

Зовнішньоторговельні операції у Хмельницькій області проводилися із партнерами з 99 країн світу. Серед країн ЄС найвагомійші експортно-імпорتنі поставки проводилися з Німеччиною та Польщею, серед інших країн – з Російською Федерацією, Туреччиною та Білорусією.

В товарній структурі зовнішньої торгівлі регіону також відбулись значні зміни, пов'язані із втратою

традиційних ринків Російської Федерації та країн СНД. Так, за відповідні роки значно зменшились, а подекуди зовсім зупинились, поставки таких товарів виробничо-технічного призначення, як трансформатори, запасні частини до автомобілів та тракторів, засоби автоматизації, металообробний інструмент, ковальсько-пресові машини тощо. За 2016р. в структурі експорту товарів переважали такі товарні групи: продукти рослинного походження – 31,7% від загального обсягу; машини, обладнання та механізми, електротехнічне обладнання – 17,8%; текстильні матеріали та текстильні вироби – 6,0%. В товарній структурі імпорту перевага належить таким товарам: полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них – 20,6%; машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання – 31,1%; засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби – 10,9%.

В структурі експорту послуг Хмельницької області в 2016 р. переважали послуги з переробки матеріальних ресурсів, частка яких в загальному обсязі експорту послуг складала 55,4%, а також транспортні послуги, які склали 39,3%. Структуру імпорту послуг визначали ділові послуги – 39,7% та послуги, пов'язані з подорожами – 18,2% [5].

Аналіз ЗЕД вітчизняних підприємств в цілому та підприємств Хмельницької області, зокрема, свідчить про наявність значних перешкод та викликів для її здійснення. Узагальнюючи основні проблеми, необхідно виділити ті, що чинять найбільш негативний вплив на здійснення та розвиток ЗЕД вітчизняними підприємствами, а також несуть загрози економічній безпеці ЗЕД підприємств. На нашу думку, до таких проблем варто віднести:

1. Ведення та ескалація бойових дій на Сході України і, як результат, припинення діяльності підприємств машинобудівної, вугільної, металургійної та хімічної промисловості, частка яких була досить значною в загальному обсязі вітчизняного експорту. Більш того, згорання діяльності даними підприємствами спричинили сповільнення виробництва залежних від даних галузей підприємств.

2. Незбалансованість структури зовнішньої торгівлі. Низький експортний потенціал України зумовлений в основному концентрацією зовнішньої торгівлі на традиційній вітчизняній продукції. В той час, як світовий ринок характеризується збільшенням торгівлі високотехнологічною продукцією, наша держава, попри високий ресурсний потенціал та досить розвинену промислову базу, так і залишається постачальником сировинної та низькотехнологічної продукції. Це є небезпечним фактором, оскільки така спеціалізація ставить в залежність від коливань цінової політики світових ринків не лише окремих вітчизняних експортерів, а й цілі галузі.

3. Обмеженість вітчизняних підприємств у виробничих ресурсах, висока енергозалежність та значна технологічна відсталість виробничо-промислового комплексу стоять на заваді не лише розвитку експортного потенціалу країни та розвитку конкурентоспроможного ринкового середовища, а й загрожують економічній безпеці підприємств та економічній безпеці країни в цілому. Більш того, дані фактори впливають на здатність підприємств адаптуватися до високих вимог та стандартів європейського ринку.

4. Відсутність чіткої державної політики в сфері реалізації євроінтеграційного курсу. Сьогодні головними причинами низьких темпів виходу вітчизняних підприємств на ринок ЄС є значна відмінність в нормах, стандартах та регламентах європейського та українського законодавства в сфері виробництва та зовнішньої торгівлі. На думку автора [6, с.85], до основних причин варто також віднести недосконале організаційне та інституційне забезпечення процесу гармонізації в Україні, недостатня поінформованість окремих товаровиробників і галузевих асоціацій про правила та процедури системи технічного регулювання ЄС, а також відсутність стимулів до застосування принципів добровільності в розробленні та дотриманні вимог. Сьогодні на державному рівні повинні створюватися всі умови для поглиблення зовнішньоекономічного співробітництва з країнами-членами ЄС та реалізації національних інтересів в сфері зовнішньої торгівлі.

Зважаючи на зазначені чинники та основні зміни зовнішньополітичного та економічного курсу держави, особливої актуальності набуває питання забезпечення економічної безпеки ЗЕД підприємств, яке розглядається науковцями як процес передбачення, виявлення наявних та потенційних загроз, процес постійного моніторингу зовнішнього середовища та прийняття відповідних управлінських рішень щодо здійснення кожного етапу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економічна безпека підприємства досягається саме шляхом гармонізації взаємовідносин із суб'єктами зовнішнього впливу та оптимізації внутрішньосистемних процесів і дозволяє за рахунок адаптації функціонувати та розвиватися підприємству в умовах об'єктивно існуючих невизначеностей, загроз та ризиків [7, с.13].

**Висновки.** Таким чином, проведений аналіз ЗЕД вітчизняних підприємств, зокрема зовнішньої торгівлі, виявив значні диспропорції в її структурі. Зниження зовнішньоторговельної активності вітчизняних суб'єктів господарювання та значні коливання сальдо зовнішньоторговельного балансу свідчать про залежність вітчизняного експорту від ресурсного потенціалу країни, від коливань кон'юнктури світових ринків та від поведінки зовнішньоторговельних партнерів. Характер наявних перешкод для здійснення ЗЕД показує неспроможність як і вітчизняних суб'єктів господарювання, так і держави адекватно реагувати та усувати існуючі внутрішні та зовнішні загрози та виклики, що, як правило, негативно позначається на економічній безпеці підприємства та держави в цілому.



**Література**

1. Дані державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Соціально-економічне становище України за 2016 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/soc\\_ek/2016/publ\\_2016\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/soc_ek/2016/publ_2016_u.html).
3. Венцковський Д.Ю. Зовнішньоекономічна безпека України: стан та напрями забезпечення / Д.Ю. Венцковський // Стратегічні пріоритети. – 2015. – № 3(36). – С. 56–63.
4. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році : аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України. – К. : НІСД, 2016. – 688 с.
5. Дані державної служби статистики / Головне управління статистики у Хмельницькій області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm>.
6. Геєць В.М. Динаміка процесів європеїзації у сфері економіки України: рік перший / В.М. Геєць // Стратегічна панорама. – 2016. – № 1. – С. 77–88.
7. Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства : [монографія] / Є. М. Рудніченко. – Луганськ : Промдрук, 2014. – 389 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Рудніченко Є. М.

## КОНТЕКСТУАЛЬНЕ ПОЛЕ ОЦІНЮВАННЯ В ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕКОЛОГІЇ МІКРОРІВНЯ

*Контекстуальне поле оцінювання в економічній безпекології мікрорівня розглядається як сукупність елементів, які у певній комбінації в кожному конкретному випадку визначають умови оцінювання, дотримання яких забезпечує необхідну якість оцінок. Елементами розробленого контекстуального поля оцінювання в економічній безпекології мікрорівня є тлумачення поняття "економічна безпека підприємства", концепція управління підприємством, користувачі оцінок об'єктів та чинники оцінювання. Розглянуто зміст кожного з елементів контекстуального поля оцінювання в економічній безпекології мікрорівня, кожен з яких є складним утворенням, завдяки чому спричиняє значний вплив і на оцінювання, і на отримувані оцінки.*

*Ключові слова: економічна безпекологія мікрорівня, оцінювання, контекстуальне поле, елемент, зміст, призначення, вплив.*

## CONTEXT FIELD OF EVALUATING IN ECONOMICAL SECURITOLGY OF THE MICROLEVEL

*Aim of the article is consideration of purpose and structure of context field of evaluation in economical securitology of the microlevel. Specification of results. Context field of evaluation in the economical securitology of the microlevel is considered as aggregate of elements that define conditions of evaluating in some combination of such elements in every specific situation of evaluation. Compliance with such conditions is necessary to provide defined quality of assessments. There are such elements of built context field of evaluation in the economical securitology of the microlevel considered as comprehension of notion "enterprise economic security", concept of managing enterprise, users of assessments of objects and factors of evaluation. Content of elements of the context field of evaluation in the economical securitology of the microlevel is considered. It is shown that every of such elements is complex one, and because of complex nature every of such elements makes significant impact on the evaluating process and its results. Conclusions: Context field of evaluation in economical securitology of the microlevel defines substance of evaluating procedures, range of evaluation objects, its depth and level of details. Context field contains complex elements. Every of such elements has complex nature and makes significant impact on the process of evaluation and its results.*

*Keywords: economical securitology of the microlevel, evaluating, context field, element, content, purpose, impact.*

**Вступ.** В оцінюванні у будь-якій галузі науки контекст відіграє значну роль, але часто його замовчують, вважають аксіоматично зрозумілим і тотожним для всіх суб'єктів та об'єктів оцінювання (що насправді невірно). Але ж контекст оцінювання зумовлює вибір його інструментарію і визначає особливості інтерпретації отриманих оцінок. В оцінюванні в економічній безпекології мікрорівня доцільно говорити не про контекст, а про контекстуальне поле оцінювання, яке розглядається як сукупність елементів, які у певній комбінації в кожному конкретному випадку визначають умови оцінювання, дотримання яких забезпечує необхідну якість оцінок.

**Основний розділ.** Елементами розробленого контекстуального поля оцінювання в економічній безпекології мікрорівня є тлумачення поняття "економічна безпека підприємства", концепція управління підприємством, користувачі оцінок об'єктів та чинники оцінювання.

Кожен з елементів контекстуального поля оцінювання в економічній безпекології мікрорівня є складним утворенням, завдяки чому спричиняє значний вплив і на оцінювання, і на отримувані оцінки. Елементи контекстуального поля оцінювання в економічній безпекології мікрорівня визнано рівнозначними за впливом на методологію оцінювання будь-якого об'єкта в економічній безпекології мікрорівня.

Оцінювання об'єктів в економічній безпекології мікрорівня має виходити з чіткої позиції щодо змісту її фундаментальної категорії – "економічна безпека підприємства". Склад об'єктів оцінювання у економічній безпекології мікрорівня не обмежується лише економічною безпекою підприємства, але у контексті її тлумачення формується розуміння інших об'єктів оцінювання (системи економічної безпеки підприємства, діяльності структурного підрозділу з економічної безпеки, безпекозабезпечувальної діяльності тощо).

Сьогодні в економічній безпекології економічну безпеку (держави, регіону, підприємства) розглядають в межах певного підходу: захисного (захист від загроз, захист інтересів підприємства), діяльнісний, стійкісний, процесний, ресурсний, конкурентний, гармонізаційний [1–4] (табл. 1). У межах кожного з підходів зміст поняття "економічна безпека підприємства" розкрито з використанням ключових денотатів, які у концентрованому вигляді виражають його сутність.

З комбінуванням ключових денотатів підходів до тлумачення поняття "економічна безпека підприємства" побудовано когнітивну карту пояснення економічної безпеки підприємства (рис. 1). У когнітивній карті економічної безпеки підприємства наочно представлено, що захищеність підприємства та

його інтересів виникає внаслідок гармонізації інтересів підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища, з якими взаємодіє підприємство; наявності ресурсів та їхнього ефективного використання; раціонально організованих процесів, що складають зміст діяльності підприємства, та їхньої стійкості навіть в умовах деформуючого впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; отриманих результатів, наявних та раціонально застосовуваних конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 1

**Характеристика наявних підходів до тлумачення поняття "економічна безпека підприємства"**

Підхід	Узагальнене тлумачення поняття "економічна безпека підприємства"	Основна умова визнання економічної безпеки	Ключові денотати
Захисний (захист від загроз)	Захищеність від небажаних змін (загроз), можливість уникнути такі зміни/загрози або нейтралізувати їхні наслідки	Захищеність підприємства від загроз	Загроза, захист, захищеність
Захисний (захист інтересів підприємства)	Захищеність інтересів підприємства, їхня контрольованість та незмінність реалізації	Захищеність та дотримання інтересів підприємства	Інтерес, захищеність
Стійкісний	Спроможність підприємства зберігати ключові показники та характеристики діяльності в умовах деформуючого впливу зовнішнього та внутрішнього середовища	Стійкість основних результатів та характеристик діяльності підприємства	Стійкість, результат
Процесний	Незмінність процесів, які зумовлюють формування результатів діяльності підприємства та його характеристик	Належна організація всіх процесів	Процес, власник процесу, параметри процесу
Ресурсний	Максимально ефективне використання ресурсів підприємства, наявність ресурсів для здійснення діяльності	Наявність необхідних ресурсів та їхнє ефективне використання	Ресурс, ефективність використання
Конкурентний	Збереження результатів діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища та конкурентної боротьби	Домінування в конкурентній боротьбі	Конкурентна перевага, стійкість конкурентної переваги, конкурентна боротьба
Гармонізаційний	Гармонізація інтересів підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища, з якими взаємодіє підприємство	Гармонізація інтересів підприємства та суб'єктів впливу	Суб'єкти впливу, гармонізація інтересів

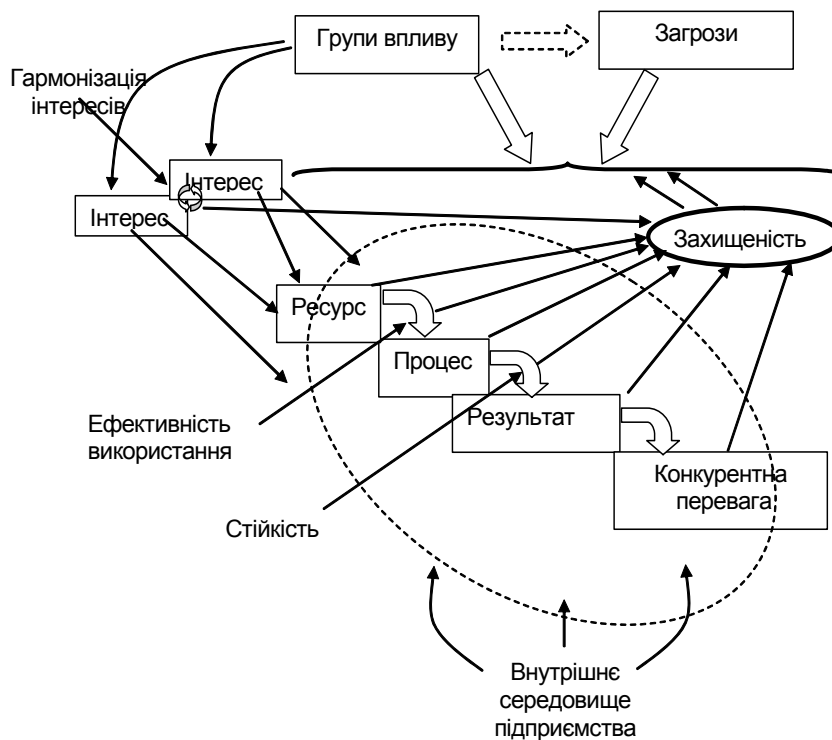


Рис. 1. Когнітивна карта економічної безпеки підприємства

Оцінки об'єктів в економічній безпекології мікрорівня мають задовольняти вимогам до них користувачів таких оцінок. Певною мірою, хоча і опосередковано вимоги користувачів до оцінок об'єктів в економічній безпекології мікрорівня відображає явно або неявно організаційна концепція, якої свідомо або ні дотримується менеджмент підприємства. Застосовувана в управлінні підприємством концепція управління визначає місце та роль безпекозабезпечувальної діяльності в управлінні підприємством, зміст оцінювання, призначення оцінок, їхнє використання не лише у безпекозабезпечувальній діяльності, а й в управлінні підприємством, а також глибину й докладність оцінювання об'єктів в економічній безпекології мікрорівня (табл. 2).

Таблиця 2

**Особливості оцінювання в економічній безпекології мікрорівня залежно від використовуваної концепції управління підприємством**

Концепція	Глибина та докладність оцінювання	Цінність оцінок для управління підприємством	Характер впливу на оцінювання
Управління за результатами (Managing by objectives)	Середня	Вище середньої	Оцінювання здійснюється з позиції міри впливу безпеки об'єктів оцінювання на досягнення запланованих результатів діяльності підприємства
Управління за відхиленнями (Management by exceptions)	Середня	Вище середньої	Оцінювання здійснюється з позиції міри впливу безпеки об'єктів оцінювання на виникнення відхилень в діяльності підприємства (здебільшого у фінансовій та ринковій діяльності). Особливого значення набуває вплив різноманітних чинників на безпеку оцінюваних об'єктів
Управління за вартістю (Managing by value)	Низька	Висока	Оцінювання здійснюється переважно з позиції впливу безпеки об'єктів оцінювання на ринкову вартість підприємства. Основним об'єктом оцінювання є економічна безпека підприємства, іншим об'єктам оцінювання може приділятися менша увага
Тотальне управління якістю (Total quality management, Just in time, Total quality control, Lean management)	Низька	Нижче середньої	Оцінювання здійснюється в контексті впливу оцінюваних об'єктів на якість в діяльності підприємства. Оцінюється переважно вплив загроз на якість в діяльності підприємства
Маркетингова концепція управління (Marketing management)	Низька	Нижче середньої	В оцінюванні головна увага приділяється об'єктам, що перебувають у маркетинговій діяльності підприємства (ринкова позиція, конкурентоспроможність продукції та підприємства, коло споживачів тощо), а інші об'єкти оцінюються лише у контексті їхнього зв'язку з об'єктами маркетингової діяльності
Рейнжиніринг бізнес-процесів (Business process re-engineering)	Низька	Середня	Оцінювання виступає як "надбудова" у моделюванні та реконфігуруванні бізнес-процесів, а тому оцінювання здійснюється з позиції впливу зовнішніх суб'єктів, чинників, загроз та невизначеностей на нові бізнес-процеси
Соціально-орієнтоване управління (Social oriented management)	Низька	Нижче середньої	Оцінювання здійснюється з позиції впливу оцінюваних об'єктів, ризиків та загроз на процес та міру задоволення інтересів стейкхолдерів підприємства
Безпекоорієнтоване управління (Security oriented management)	Висока	Висока	Оцінювання здійснюється у комплексі стосовно всіх об'єктів в економічній безпекології мікрорівня
Логістичне управління (Logistics)	Низька	Низька	Оцінювання здійснюється вибірково, з позиції впливу окремих процесів, загроз та ризиків на безпеку логістичних потоків на підприємстві

На оцінювання об'єктів в економічній безпекології мікрорівня впливає багато чинників. Їхній вплив на оцінку діяльність на конкретному підприємстві різний. Але знання таких чинників, характеру їхнього впливу необхідні для адаптації загальних процедур оцінювання до умов діяльності конкретного підприємства (рис. 2).

**Висновки.** Контекстуальне поле оцінювання в економічній безпекології мікрорівня визначає умови оцінювання (зміст оцінних процедур, коло об'єктів оцінювання, глибина і докладність оцінювання), дотримання яких забезпечує необхідну якість оцінок.

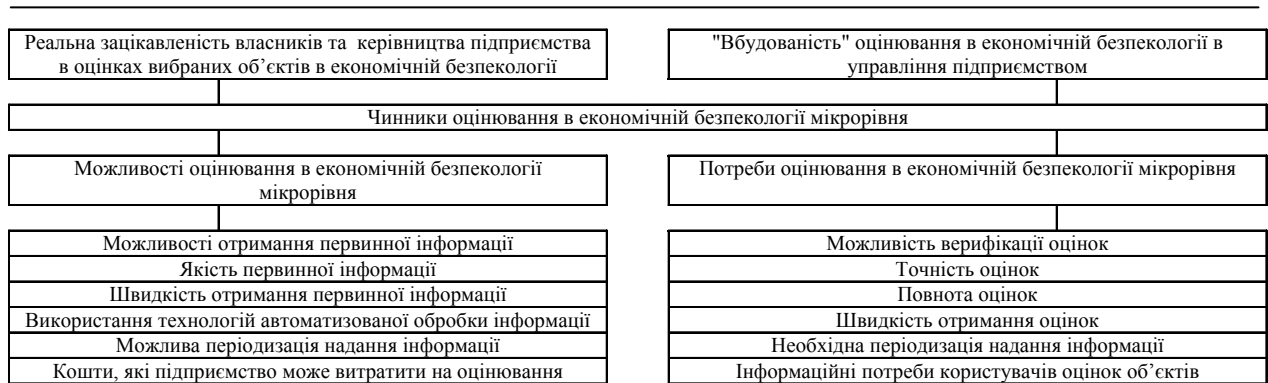


Рис. 2. Чинники оцінювання в економічній безпекології мікрорівня

Таке контекстуальне поле складають такі елементи: підхід до тлумачення поняття "економічна безпека підприємства", концепція управління підприємством, чинники оцінювання і користувачі оцінок об'єктів економічної безпекології. Важливим елементом контекстуального поля оцінювання в економічній безпекології мікрорівня є користувачі оцінок об'єктів, які, по суті, задають вектор оцінювання. Користувачі оцінок об'єктів в економічній безпекології мікрорівня є настільки вагомим елементом контекстуального поля оцінювання, що потребують окремого опису.

### Література

1. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства : [монографія] / О. В. Ілляшенко. — Харків : Мачулін, 2016. — 504 с.
2. Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : [монографія] / А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко. — К. : Либра, 2003. — 280 с.
3. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: аналіз наявних визначень / Г. В. Козаченко, Т. М. Адаменко // Науковий Вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. — 2015. — № 1 (69). — С. 90–95.
4. Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства : [монографія] / Є. М. Рудніченко. — Луганськ : Промдрук, 2014. — 389 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Рудніченко Є. М.

## ПОСИЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНО-СТРУКТУРНИХ СКЛАДОВИХ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті досліджуються теоретичні та практичні засади забезпечення фінансово-економічної безпеки та пропонуються шляхи удосконалення функціонально-структурних складових фінансово-економічної безпеки підприємств.*

*Ключові слова: фінансово-економічна безпека, загроза, служба безпеки.*

GNATIV O.

SHEI "Banking University" Lviv Institute

## STRENGTHENING OF FUNCTIONAL-STRUCTURAL COMPONENTS OF THE FINANCIAL-ECONOMIC SECURITY

*For providing of the permanent economy growing of country to the basic tasks of economy of Ukraine there is maintenance of corresponding national strength security. Thus national economic strength security is determined by strength of separate sectors of economy security. Providing of national safety, including, economic it is not possible without the correctly organized work for authentications of modern threats of financial-economic security. In the conditions of modern development of society the economy of any country can not survive under an onslaught of internal and external threatening factors. That's why authentication of these factors is inalienable part at development of economy of country and to maintenance of financial-economic security on a due levels. Efficiency of activity of enterprise in a market economy is in a great deal conditioned by the state of him financial-economic security, especially in the conditions of instability. The correctly organized system of financial-economic security will allow to the enterprise to resist internal and external threats. The aim of this work is research-and-development of theoretical and practical principles of providing of financial-economic security ways of improvement of functionally-structural constituents of financial-economic security of enterprises.*

*Keywords: financial-economic security, threat, security.*

### Вступ

В сучасних умовах нестабільності ринку успішний розвиток та функціонування будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності в значній мірі залежить від надійної, якісної та ґрунтовної системи фінансової безпеки підприємства. Нагальна потреба у вивченні та розвитку питання фінансової безпеки підприємства виникла з переходом України до ринкової економіки і на сьогоднішній день є актуальною. Наукові дослідження доводять, що всі вітчизняні суб'єкти господарювання вимагають обґрунтованої та виваженої методики оцінки й ідентифікації загроз фінансовій безпеці підприємства. Це обумовлено високим рівнем конкуренції, необхідністю постійної адаптації організаційно-економічного механізму управління підприємством до сучасних умов господарювання та досить великою кількістю в Україні збиткових і збанкрутілих підприємств.

Для забезпечення сталого економічного зростання країни основним завданням економіки України є підтримання відповідного рівня національної безпеки. При цьому рівень національної економічної безпеки визначається рівнем безпеки окремих секторів економіки. Забезпечення національної безпеки, в тому числі, економічної неможливе без правильно організованої роботи з ідентифікації сучасних загроз фінансово-економічної безпеки. В умовах сучасного розвитку суспільства економіка будь-якої країни може не витримати під натиском як внутрішніх так і зовнішніх загрозливих факторів. Ось тому ідентифікація цих факторів є невід'ємною частиною під час розвитку економіки країни та підтриманню фінансово-економічної безпеки на належному рівні.

Актуальність теми обумовлена тим, що ефективність діяльності підприємства в ринковій економіці багато в чому обумовлена станом його фінансово-економічної безпеки, особливо в умовах нестабільності. Правильно організована система фінансово-економічної безпеки дозволить підприємству протистояти як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних та практичних засад забезпечення фінансово-економічної безпеки та розробка шляхів удосконалення функціонально-структурних складових фінансово-економічної безпеки підприємств.

Вагомою теоретико-методологічною базою дослідження фінансово-економічної безпеки підприємства є праці таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як Л. Абалкін, Л. Біркен, Е. Гудвін, К. Девіс, Т. Лоурі, В. Сенчагов, В. Шликов, Й. Шумпетер, І. Бінько, В. Геєць, А. Козаченко, А. Ляшенко, Б. Мізюк, В. Мунтіян, В. Пономарьов.

Попри вагомий доробок названих вчених, зміна умов зовнішнього середовища, вплив внутрішніх і зовнішніх чинників посилюють доцільність удосконалення методики оцінки стану фінансово-економічної безпеки підприємства, формування ефективного постійно діючого механізму моніторингу та управління нею у структурно-функціональному аспекті, стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища.

Ці проблеми, їх актуальність, практична потреба зумовили вибір теми монографії, мету, завдання та напрямки дослідження.

### Основна частина

У ринкових умовах господарювання підприємство, як відкрита система, функціонує у складному зовнішньому середовищі, що характеризується нестабільністю та постійною динамікою. Таке середовище змушує керівництво швидко адаптуватися до нових умов, потребує знання законів розвитку та пошуку шляхів виживання в ринковій економіці, врахування чинників невизначеності та нестійкості економічного середовища.

Найважливішими факторами, що впливають на економічну безпеку підприємства, є ступінь досконалості законодавчої бази, рівень оподаткування, доступ на світові ринки збуту, інвестиційна привабливість регіону, держави. Насамперед, економічна безпека підприємства залежить від економічної безпеки держави, регіону, адже ґрунтується на їхньому фінансовому, сировинному та виробничому потенціалі, перспективах розвитку. Наявність багаторівневої концепції економічної безпеки господарюючих суб'єктів усіх рівнів дає можливість забезпечити передбачуваність зовнішніх загроз підприємствам [1].

Середовище, в якому працює підприємство, потребує постійної роботи управлінського персоналу над удосконаленням рішень щодо забезпечення його економічної безпеки. Одним із напрямів цього процесу є організація системи безпеки на підприємстві. У зв'язку з цим усі підприємства створюють власні або використовують міжвідомчі служби безпеки.

Міжоб'єктні служби безпеки, як правило, спеціалізуються або на чисто режимно-охоронних послугах (охорона будівель, споруд, транспорту, окремих працівників підприємств, установ, членів їх сімей тощо), або на суто економічних, правових чи консультаційних. Клієнтами таких служб є сукупність малих та середніх підприємств, організацій та установ, для яких важко утримувати власні служби безпеки. Більш великі підприємства, банківські чи інші установи кредитно-фінансової системи також звертаються з окремих питань у ці служби безпеки.

Такі суб'єкти економіки не зможуть забезпечити ефективного функціонування своєї організації без комплексного підходу до питань безпеки. Тому, як правило, вони створюють власні служби безпеки. Структура цих підрозділів залежить від рівня становлення підприємства, масиву питань, вирішення яких покладає на ці служби керівництво організації на тому чи іншому етапі її розвитку. Але в структурі типових служб безпеки повинні обов'язково бути підрозділи, до функцій яких входять такі елементи системи безпеки, як:

- розвідка, контррозвідка з економічних та інших питань;
- внутрішня безпека, режим діловодства, моніторинг факторів ризику;
- режим проходу на об'єкт та охорону його будівель, територій і споруд;
- фізична безпека персоналу;
- протипожежна безпека;
- технічна безпека, до якої входять:
  - робота охоронно-технічного обладнання;
  - захист засобів зв'язку, комп'ютерних систем та інших комунікаційних мереж;
  - радіаційно-хімічна безпека, цивільна оборона;
  - безпека перевезень;
  - інформаційно-аналітична робота;
  - психолого-соціологічна робота;
  - рекламно-пропагандистське забезпечення діяльності суб'єкта підприємництва;
  - експертна перевірка механізму системи безпеки [3].

Для ефективного виконання перерахованих функцій важливо врахувати такі допоміжні елементи системи безпеки, як система повідомлення про екстрений збір; типове планування дій особового складу служби безпеки, персоналу організації в критичних ситуаціях; нормативне регулювання питань безпеки; режим ділових зустрічей та переговорів; взаємодія з правоохоронними органами; навчальна підготовка особового складу служби безпеки; навчальна підготовка персоналу об'єкта з питань безпеки [3].

Такі служби охорони, як правило, створюються при місцевих органах внутрішніх справ або при державній службі безпеки. Служба безпеки будь-якої фірми постійно виконує певний комплекс завдань. Головними з них для будь-якої фірми є такі:

- а) охорона виробничо-господарської діяльності та захист відомостей, що вважаються комерційною таємницею даного підприємства;
- б) організація роботи з правового та інженерно-технічного захисту комерційних таємниць фірми;
- в) запобігання необґрунтованому допуску й доступу до відомостей та робіт, які становлять комерційну таємницю;
- г) організація спеціального діловодства, яке унеможливорює несанкціоноване одержання відомостей, віднесених до комерційної таємниці відповідного підприємства;
- г) виявлення та локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації в процесі звичайної діяльності та за екстремальних ситуацій;

д) організація режиму безпеки за здійснення всіх видів діяльності, включаючи зустрічі, переговори й наради в рамках ділового співробітництва підприємства з іншими партнерами;

е) забезпечення охорони приміщень, устаткування, офісів, продукції та технічних засобів, необхідних для виробничої або іншої діяльності;

є) організація особистої безпеки керівництва та провідних менеджерів і спеціалістів підприємства;

ж) оцінювання маркетингових ситуацій та неправомірних дій конкурентів і зловмисників.

У нормативних документах, які визначають організацію діяльності служб безпеки підприємств, виокремлюються конкретні об'єкти, які підлягають захисту від потенційних загроз і протиправних посягань. До них належать:

— персонал (керівники; персонал, який володіє інформацією, що становить комерційну таємницю підприємства);

— матеріальні цінності та фінансові кошти (приміщення, споруди, устаткування, транспорт; валюта, коштовні речі, фінансові документи);

— інформаційні ресурси з обмеженим доступом;

— засоби та системи комп'ютеризації діяльності підприємства;

— технічні засоби та системи охорони й захисту матеріальних та інформаційних ресурсів [5].

Забезпечення фінансово-економічної безпеки в діяльності підприємства залишається досить актуальним питанням на сьогоднішній день в Україні. Тому постає проблема запровадження в умовах ведення бізнесу відповідного механізму управління, на цей процес суттєво впливає забезпечення фінансової безпеки на рівні національної економіки.

### Висновки

Отже, фінансово-економічна безпека є результатом прояву комплексного ряду відповідних характеристик, які включають в себе ступінь насиченості фінансовими ресурсами та їхній якісний склад, баланс доходів та витрат підприємства, стратегічні пріоритети керівного складу підприємства, забезпечення сталості розвитку, гнучкість в управлінні та прийнятті рішень тощо. Підсумовуючи, можемо з упевненістю стверджувати, що головною метою фінансової безпеки підприємства є гарантія його стабільного та максимального ефективного функціонування сьогодні та достатній потенціал розвитку в майбутньому.

Важливим висновком є те, що на сьогоднішній день в Україні законодавчо не визначено поняття «фінансово-економічної безпеки», а також є прогалини в законодавстві, що сприяє зростанню недобросовісної конкуренції, підвищенню рівня тіньової економіки. А все це, в свою чергу, тягне за собою неможливість підприємств забезпечувати належний рівень фінансово-економічної безпеки без порушення законодавства.

Спектр загроз є досить різноманітний, а тому кваліфіковані працівники підприємства з питань фінансово-економічної безпеки повинні вміти протистояти таким загрозам і, тим самим, створювати відповідні умови для розвитку підприємства і його економічного зростання.

Отже, розробка та реалізація стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства за своєю суттю є елементом стратегічного управління, багатопланового, формально-поведінкового управлінського процесу, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей. Необхідність підтримки стратегічної орієнтації робить процес стратегічного управління безпекою безперервним і динамічним та визначає його метою встановлення цілей, розробку і забезпечення виконання планових показників у межах підсистем безпеки, що є основою для створення основ динамічної конкурентоспроможності і життєздатності в довгостроковій перспективі.

### Література

1. Барановський О. І. Фінансова безпека : [монографія] / Олександр Іванович Барановський / Інститут економічного прогнозування. – К. : Фенікс, 1999. – 338 с.
2. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – Вып. 10. – 784 с. – (Серия «Библиотека финансового менеджера»).
3. Орлик О. В. Економічна безпека підприємства: властивості, стратегія та методи забезпечення / О. В. Орлик // Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки : [колективна монографія у 2 т.]. – Дніпропетровськ : «ФОРМ Дробязко С.І.», 2014. – Т. 2. – С. 176–182.
4. Орлик О. В. Система загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання / О. В. Орлик // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. – Одеса : ОНЕУ, 2015. – Вип. 1(52). – С. 250–257.
5. Пашнюк Л. Загрози економічній безпеці підприємства та засоби їх нейтралізації / Л. Пашнюк // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. – 2013. – Вип. 10(151). – С. 93–97.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Пшик Б. І.



## ІДЕНТИФІКАЦІЯ НЕБЕЗПЕК, ЗАГРОЗ ТА РИЗИКІВ У ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*В статті висвітлено основні підходи до розмежування понять: небезпека, загроза та ризик. Розглянуто важливі фактори впливу на діяльність підприємства з точки зору поділу їх на внутрішні та зовнішні. Виокремлено можливі загрози економічній безпеці підприємства та з'ясовано напрямки їх уникнення. Визначено ключові групи ризиків підприємницької діяльності та охарактеризовано методи їх мінімізації. Розроблено рекомендації до підвищення економічної безпеки підприємства.*

*Ключові слова: інвестиційна діяльність, інвестиційна безпека, небезпека, загроза, ризик.*

ZLOTENKO A.

Khmelnitsky National University

## IDENTIFICATION OF DANGERS, THREATS AND RISKS IN COMPANY'S INVESTMENT ACTIVITY

*The article deals with the main approaches to the distinction of such categories as danger, threat and risk. The main factors influencing the activity of the company in terms of their division into internal and external are considered. Are highlighted potential threats to economic security of the company and are found ways to avoid them. The main groups of entrepreneurial risks as well as main methods to minimize them are described in this article.*

*Keywords: investment, investment safety, danger, threat, risk.*

**Вступ.** В умовах нестабільності функціонування національної економіки актуалізуються питання щодо способів забезпечення економічної та інвестиційної безпеки підприємства.

Основні положення забезпечення економічної та інвестиційної безпеки підприємства повинні ґрунтуватись на розумінні сутності цих економічних категорій, професійному управлінні та своєчасному прийнятті управлінських рішень, системному моніторингу та ідентифікації загроз, негативних факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Сучасна проблематика безпеки інвестиційних процесів аналізується в дослідженнях провідних вчених України – В. Базилевича, О. Барановського, С. Бершеди, В. Геєця, А. Гойко, І. Лукінова, Д. Лук'яненка, В. Кириленка, А. Музиченка, Ю. Ніколенка, Б. Панасюка, Ю. Пахомова, А. Пересади, Г. Попової, В. Савчука, С. Якубовського та інших.

Метою написання статті є дослідження передумов формування інвестиційної безпеки промислових підприємств в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток економічного потенціалу господарюючого суб'єкта залежить від заходів із забезпечення економічної безпеки, що полягає в організації діяльності, спрямованої на запобігання і ліквідацію існуючих небезпек та загроз.

Небезпеки – це потенційні явища, події та процеси, які можуть завдати різного виду збитки самому господарюючому суб'єкту або його діяльності, що виступають також у формі намірів, планів або підготовки дій.

Небезпеки при наявності відповідних умов перетворюються на загрози, які можуть призвести не тільки до зниження прибутковості, але й банкрутства суб'єктів господарювання. При цьому слід зазначити, загрози безпеці підприємства обумовлені чинниками загальноекономічного характеру, що здійснюють негативний вплив на значну кількість суб'єктів господарювання.

До потенційних носіїв небезпеки для діяльності підприємства відносять:

- державу з її важелями регулювання (податками, кредитами, субсидіями і т. д.);
- конкурентів, здатних скоротити ринок збуту підприємства шляхом випуску більш досконалої продукції, і недобросовісних конкурентів;
- покупців з нестабільним споживчим попитом;
- виробничих партнерів [1, с.57].

Окремі об'єктивні чинники також можуть бути джерелом економічної загрози і небезпеки. Наприклад, дії стихійних явищ природи можуть руйнувати продуктивні сили суспільства і призводити до економічних втрат.

Крім об'єктивних перешкод економічної діяльності є джерела суб'єктивного характеру, які пов'язані з суперництвом і конкуренцією. Наприклад, позбавлення конкурента джерел постачання сировини, технологій, кредитів, ринків збуту товарів і послуг тощо. Подібні перешкоди складають головне джерело економічної загрози і небезпеки для всіх суб'єктів економічної діяльності суспільства.

Поява загрози визначає потенційну можливість економічних втрат для суб'єкта господарювання.

Реакція останнього на появу загрози повинна проявлятися у формуванні передумов для відбиття можливої небезпеки негативних наслідків. Отже, економічна загроза – це потенційна можливість заподіяння шкоди суб'єктам господарської діяльності з боку окремих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Природа економічної загрози має потенційний характер, але вона усвідомлюється людиною, хоча і не має реальних ознак. Усвідомлення економічної загрози дає можливість суб'єкту господарювання створити реальну модель її відображення [2, с.72].

Ми погоджуємося, що загрози виникають в процесі динаміки можуть спричинити порушення нормального функціонування підприємств і виникають під дією певних факторів.

Відповідно, економічна небезпека – це конкретна і безпосередня, реальна форма прояву загрози, яка має вірогідну математичну інтерпретацію. Реальна небезпека з її ймовірним характером, в свою чергу, має особливості розвитку на двох етапах, між якими можна умовно визначити поріг.

Перший з них визначається тим, що в результаті реалізації небезпеки суб'єкт економічної діяльності зазнає втрат, які не руйнують його організаційні структури, тобто втрати, які відновлюються і не мають суттєвих наслідків для досягнення цілей розвитку.

Для другого етапу розвитку небезпеки наслідком є руйнування частини або всіх організаційно-економічних структур суб'єкта господарювання, що унеможливує виконання місії досягнення цілей розвитку.

Тому в межах розвитку економічної загрози і небезпеки формуються три складові частини ознак її виявлення для суб'єкта господарювання.

Основними формами прояву загроз є скорочення виробництва, масштабів господарської діяльності; посилення структурних диспропорцій між окремими видами господарської діяльності; зниження рівня паливно-сировинної залежності; скорочення науково-технічного потенціалу; ослаблення керованості на всіх рівнях; плінність кадрів; криміналізація [3, с.48].

Часто ототожнюють терміни ризик та загроза.

Такі поняття як "небезпека", "загроза" та "ризик" є дійсно взаємопов'язаними, а їх виникнення у більшості випадків спричинено невизначеністю зовнішнього середовища. В нашому дослідженні під цими поняттями ми будемо розуміти:

1) небезпека – це об'єктивно існуюча реальність, яка може порушити стан рівноваги суб'єктів і призвести до негативних наслідків;

2) загроза – це наслідок небезпеки у вигляді об'єктивізованого фактору потенційно негативної дії;

3) ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з певною мірою невизначеності результату внаслідок прийнятого рішення (дії і/або обставин). Слід зазначити, що ми не акцентуємо увагу на втратах, оскільки є таке поняття як "виправданий ризик", тобто ризик – це не лише втрати, а також це певні можливості, що можуть мати позитивний прояв у вигляді додаткових надходжень (прибутку) [4].

Таким чином, за своєю природою, загроза є наслідком неконтрольованого збігу обставин, умов та подій зовнішнього середовища, що сприймаються суб'єктами ринкової економіки як реальність, та безвихідні обставини, які при наявності резервів ресурсів необхідно усунути, або навчитися з ним співіснувати, якщо не можна їм запобігти.

В період підготовки і прийняття будь-якого господарського рішення не можна з повною впевненістю стверджувати, які можуть виникнути несподівані перешкоди. Однак, піддавши висунуту ідею різнобічного критичному аналізу, ідентифікуючи потенційні небезпеки і аналізуючи можливі наслідки, залучаючи додатково здобуту інформацію, можна передбачити заходи щодо нейтралізації або щодо пом'якшення небажаних наслідків прояви тих чи інших факторів ризику.

Можливі й негативні наслідки стратегічних рішень, прийнятих і реалізованих без урахування ризику. Для підприємства, що виробляє свою стратегію, ігнорування ризику може проявитися в різних небажаних господарських результатах. До їх числа відносяться: зниження котирувань акцій, зменшення розмірів прибутку і зниження ефективності інвестицій в порівнянні з планованим без ризику рівнем, неефективні витрати матеріальних, трудових або фінансових ресурсів, формування наднормативних запасів нереалізованої продукції, інші види упущеної вигоди і економічних втрат.

Інвестиційна діяльність, як і будь-яка інша діяльність, спрямована на отримання прибутку, носить ризиковий характер. Інвестиційний ризик спричиняється імовірністю виникнення несприятливих фінансових наслідків у формі втрати очікуваного інвестиційного доходу, чи інвестованого капіталу і характеризується наступними особливостями: інтегрований характер; об'єктивність прояву; відмінність видової структури на різних стадіях здійснення реального інвестиційного проекту; високий рівень зв'язку з комерційним ризиком; висока залежність від тривалості життєвого циклу проекту; високий рівень варіативності ризику; відсутність достатньої інформаційної бази для оцінки рівня ризику; суб'єктивність оцінки [5, с.55].

Механізм зниження інвестиційних ризиків ґрунтується на використанні сукупності методів і прийомів зменшення можливих фінансових втрат.

Основні методи вирішення інвестиційних ризиків: уникнення; утримання; передача; зниження міри ризику [6, с.32].

Також серед засобів нейтралізації або зниження ризику слід виокремити ряд загальноприйнятих прийомів та рекомендацій: страхування; забезпечення високої ліквідності; диверсифікація; розподіл проекту; лімітування; хеджування [7, с.45].

Страхування проекту як єдиного комплексу або, якщо це не вдається, страхування окремих активів проекту здійснюється у формі резервного фонду, спеціальних цільових резервних фондів, резервних статей у капітальних і поточних бюджетах, залишку нерозподіленого прибутку тощо.

Забезпечення високої ліквідності інвестицій гарантуватиме можливість їх продажу в разі припинення проекту і зменшить збитки від рішення щодо виходу з проекту. Про ліквідність активів проекту слід подумати заздалегідь, до прийняття рішення щодо його реалізації;

Диверсифікація дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різноманітними видами діяльності. Разом із тим, диверсифікація не виключає можливості фінансових втрат у випадку зміни політичної і економічної ситуації, законодавства, ринкової кон'юнктури, підвищення рівня інфляції та ін.

Розподіл проекту на кілька частин і побудова об'єкта інвестування як об'єданого комплексу таких етапів дасть змогу кожній з частин комплексу вступати в експлуатацію автономно, приносити прибуток і окупати витрати.

Крім фінансової економії коштів завдяки більш ранньому введенню проекту, поетапність забезпечує перевірку комерційної реальності проекту й ранню діагностику доцільності проекту не на всьому інвестованому капіталі, а тільки на його частині.

Встановлення ліміту, тобто граничних сум витрат є важливим засобом зниження міри ризику і здійснюється шляхом встановлення відповідних фінансових нормативів за окремими напрямками інвестиційної діяльності. Перелік нормативів залежить від виду ризику, що лімітується. Наприклад, лімітування максимального обсягу вкладень в цінні папери одного емітента. Хеджування передбачає зменшення імовірності виникнення ризиків за допомогою деривативів [7, с.47].

Вміле застосування описаних методів мінімізації ризику дасть змогу забезпечити підприємство від негативних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Володіючи такою перевагою підприємство може ефективно розвивати свою діяльність, підвищувати технологічний рівень виробництва і отримувати конкурентну перевагу на ринку.

**Висновки.** Незважаючи на широку класифікацію таких понять, як небезпека, загроза, ризик, за своєю природою вони є негативними і можуть спричинити відповідний вплив, тому для господарюючого суб'єкта залишається відкритим питання щодо їх своєчасної ідентифікації та нейтралізації.

Під впливом загроз і ризиків підприємство змушене постійно навчатись і удосконалювати свої захисні механізми. І якщо внутрішні загрози мінімізуються за рахунок самоорганізації системи, то вплив зовнішнього середовища потребує набагато більших зусиль для мінімізації негативних наслідків.

Оскільки політична та економічна ситуація в Україні є нестабільною, виникає необхідність у постійному дослідженні цієї проблеми з метою вироблення нових методів, способів та інструментарію забезпечення економічної безпеки підприємства.

### Література

1. Гаращук О.В. Кількісна оцінка інвестиційних ризиків / О.В. Гаращук, Н.О. Целіна, О.Д. Мельниченко // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 1. – С. 55–57.
2. Зеркалов Д.В. Безпека комерційної діяльності : у 2 кн. Кн. 2: Захист. Довідник / Д.В. Зеркалов. – К. : Основа, 2006. – 800 с.
3. Пекін А. Економічна безпека підприємств як економіко-правова категорія / А. Пекін // Економіст. – 2007. – № 8. – С. 23–25.
4. Рудніченко Є.М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства / Є.М. Рудніченко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. пр. / Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2013. – № 25 (I). – С. 188–195.
5. Пойда-Носик Н.Н. Ризики і джерела загроз фінансовій безпеці акціонерних товариств у сучасних умовах / Н.Н. Пойда-Носик [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.teologia.org.ua/20110920172/statti/dokladi/riziki-i-djerela-zagroz-finansoviie-bezpeci-akcionernix-tovaristv-u-suchasnix-umovax-172.html](http://www.teologia.org.ua/20110920172/statti/dokladi/riziki-i-djerela-zagroz-finansoviie-bezpeci-akcionernix-tovaristv-u-suchasnix-umovax-172.html).
6. Дубецька С.П. Економічна безпека підприємств України / С.П. Дубецька // Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України : зб. матер. наук.-практ. конф., Київ, 16-17 травня 2001 р. / редкол. : І.І. Тимошенко (голова) та ін. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – С. 146–171.
7. Клейнер Г.Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность : учебник / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. – М. : ОАО "Изд-во "Экономика", 1997. – 288 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Рудніченко Є. М.

## МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ ТА МЕНЕДЖМЕНТІ

УДК 330.131.7

ЛУК'ЯНОВА В. В.  
Хмельницький національний університет

### ДУАЛІЗМ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ В ЕКОНОМІЧНИХ ЯВИЩАХ

*Розглянуто особливості невизначеності та ризику, надано ієрархію видів невизначеності ризикової ситуації, особлива увага приділена видам і причинам невизначеності в економіці. Запропоновано систематизацію видів економічної невизначеності.*

*Ключові слова: невизначеність, ризик, економічна невизначеність.*

LUKYANOVA V. V.  
Khmelnitskyi National University

### DUALISM OF VAGUENESS AND RISK IS IN THE ECONOMIC PHENOMENA

*The features of vagueness and risk are considered, the aspects of transition of vagueness are distinguished in a risk in the economic phenomena. The hierarchy of types of vagueness of risk situation is given with the gone into detail description of separate types of vagueness, inherent to the economic processes. Systematization of types of economic vagueness is offered on four classification signs: level of awareness of person, that makes decision; level of probability of offensive of events; nature of action; as a measuring index. The special attention is spared to the kinds and reasons of vagueness in an economy: changes that take place as a result of scientific and technical progress, him probabilistic character; unforeseen changes in external environments that touch an enterprise or his partners; changes of relations are enterprises with his contractors, that can be caused by both parties; changes that take place into an enterprise, or other reasons of internal origin. A separate place is spared to the questions of vagueness of environment in relation to the object of research.*

*Keywords: vagueness, risk, economic vagueness.*

Наявність фактора ризику є необхідним атрибутом ринкової економіки, оскільки ринок передбачає економічну свободу суб'єктів господарської діяльності, при якій вигода одних може стати втратами для інших. Тому суб'єкти, ринку, прагнучи мінімізувати втрати, повинні передбачати різні типи ризиків, джерела їх виникнення, можливість настання, наслідки і втрати. Однак, як правило, це пов'язано з величезними труднощами. Сучасна економічна система є складною структурою, яка безперервно розвивається і видозмінюється, трансформуючи і втрачаючи певні властивості і елементи, набуваючи нових.

За останні декілька років з'явився ряд робіт з теорії ризику вітчизняних і зарубіжних економістів. Найважливіші розробки мають О. Альгін, І. Балабанов, І. Бланк, Е. Брігхем, П. Верченко, В. Вітлінський, Б. Гардинер, П. Грабовий, В. Гранатуров, В. Ковальов, Н. Машина, М. Рогов, В. Успенко, Е. Уткін, В. Черкасов. Практичні аспекти теорії ризику розглянуті в роботах В. Альнічева, М. Білухи, А. Дубова, Г. Клейнера, Г. Пластової, К. Редхема, О. Ястремського, Д. Штафаніча та ін.

Розглядаючи характерні риси ризику, більшість науковців акцентують увагу на невизначеності, як однією з основних (і непереборних) причин ризику в економічних процесах. Найбільш детально розгляд даної економічної (і кібернетичної) категорії можна знайти у працях В.В. Вітлінського [1, с.13–17; 2, с.31–40]. Разом з цим ці теоретичні моменти ризикології (науки про економічний ризик) недостатньо висвітлені.

Мета даного дослідження – розглянути природу невизначеності і ризику, дати їх загальну характеристику, визначити основні причини і види невизначеності притаманні економічним процесам.

Більшість науковців виділяють три основні властивості економічного ризику: невизначеність, конфліктність (суперечливість) та альтернативність. Але вважаємо за доцільне додати ще дві визначальні характеристики – правомірність та результативність [3].

"Невизначеність ризику є фундаментальною характеристикою недостатньої забезпеченості процесу прийняття рішень знаннями стосовно певної проблемної ситуації" [4, с.35]. Ризик можна вважати одним із способів зняття невизначеності, що виникає внаслідок недостовірної інформації або відсутності однозначності. Знайти засоби, що дають змогу повністю позбутись впливу фактора невизначеності практично неможливо.

"Невизначеність – це стан незнання того, що відбувається, це вид небезпеки, про яку нічого не відомо і тому її неможливо оцінити і виміряти" [5, с. 5]. Задача полягає у тому, щоб невизначеність перетворити у ризик і його піддати детальному вивченню і оцінці.

Невизначеність можна деталізувати як недостовірність ("ефект марева"), неоднозначність (ефект "нечіткості", "розпливчастості"), невідомість. Їх, у свою чергу, можна згрупувати за видами (рис. 1) – розроблено на основі [4, с.36].

Недостовірність (невірогідність) означає, що наявна інформація не відображає реально діючі об'єкти з необхідною точністю (дані є приблизні або фіктивні). Вимірюється достовірність інформації

довірчою імовірністю необхідної точності, тобто ймовірністю того, що відображувані інформацією значення параметра відрізняються від його істинного значення в межах необхідної точності. Основними причинами недостовірності інформації можуть бути: неадекватність (виникає внаслідок порушення процедур вимірювання, обробки, зберігання та видачі інформації); суперечливість (пов'язана з безпосередньою або опосередкованою невідповідністю між різними даними про об'єкт дослідження); мінливість (виникає, коли інформація не зберігає такі свої властивості як актуальність, своєчасність і стійкість); викривлення (пов'язане з діями суб'єкта управління (спеціальне або випадкове спотворення) при роботі з інформацією).



Рис. 1. Ієрархія видів невизначеності

Неоднозначність (нечіткість) інформації особливо характерна для сприйняття суб'єктом управління економічних явищ і процесів і може бути кількох типів: стохастична – неточність інформації, що визначається ступенем наближення відображуваного інформацією параметра і його істинного значення (частотна або суб'єктивна); семіотична – дискретність інформації, викликана складністю опису, обчислень або інтерпретації даних; лінгвістична – синтаксична, семантична або прагматична невідповідність інформації змісту образу відображуваному об'єкту.

Невідомість свідчить про повну або часткову відсутність інформації щодо певної проблемної ситуації. Причинами цього можуть бути неповнота (нестача доступної для реєстрації і необхідної для розв'язку певної задачі інформації); неінтерпретованість (відсутність однозначної відповідності між якісними та кількісними складовими інформаційної системи про конкретний об'єкт чи предмет дослідження); неструктурованість (виключення або ускладнення доступу до наявних даних, у тому числі

внаслідок надмірності інформації); несприйнятливість (подання інформації у незрозумілій для суб'єкта управління формі, наприклад, у невідомих одиницях вимірювання тощо).

На основі аналізу літературних джерел з проблем невизначеності в економіці нами виокремлено чотири основні класифікаційні ознаки економічної невизначеності (рис. 2):

1) рівень поінформованості особи, яка приймає рішення:

- невизначеність ендогенна (поверхнева) - вона присутня в замкнених задачах, коли особа, яка приймає рішення, відносно добре ознайомена з можливими гіпотезами, але немає достатніх підстав для того, щоб визначити, яка з них виявиться правильною (тобто невідомо який з елементів визначеної множини гіпотез здійсниться після прийняття рішення);

- невизначеність екзогенна (глибинна) - виникає вона у задачах відкритого типу, коли особа, що приймає рішення не знає, які саме чинники здійснюватимуть найбільший вплив. Особа повинна спочатку сформулювати множину гіпотез і лише після цього оцінити їх імовірність (об'єктивну чи суб'єктивну);

- невизначеність зовнішня (стороння) - ця невизначеність не повинна ні на що впливати, але сам факт її існування впливає на рішення суб'єктів ризику (вплив сонячної активності на економіку або розповсюдження пліток на біржах тощо);

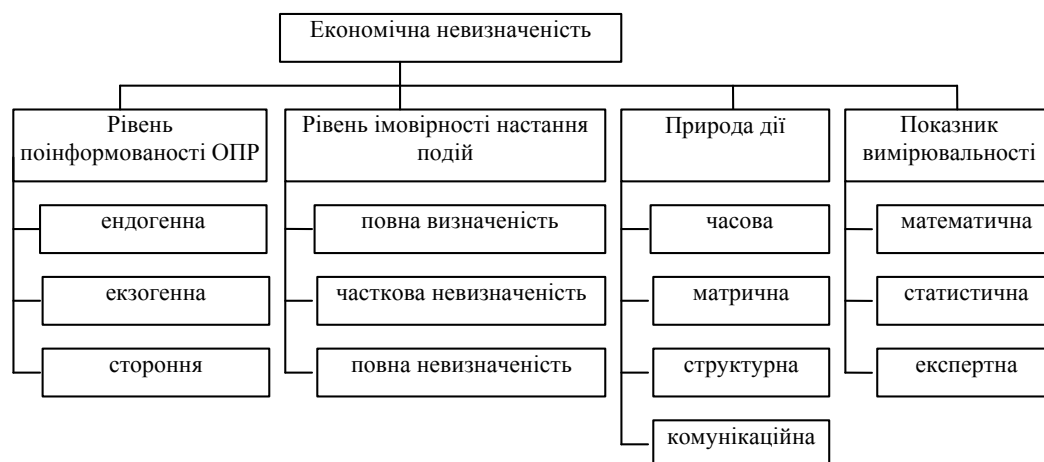


Рис. 2. Основні класифікаційні ознаки економічної невизначеності

2) рівень ймовірності настання подій:

- повна визначеність - імовірність настання подій наближена до 1, що свідчить про майже точний прогноз результатів здійснення власної стратегії, тенденцій розвитку ринку тощо □ це характерно лише для законів фізики, природничих наук;

- часткова невизначеність – імовірність настання події (його прогнозованість) перебуває в межах від 0 до 1. Можна поділити на об'єктивну невизначеність (наслідки подій та їх імовірності відомі – азартні ігри) та суб'єктивну (наслідки подій відомі, імовірності – ні). На відміну від повних невизначеності і визначеності, які мають переважно теоретичний характер, суб'єктивна невизначеність має конкретний практичний аспект і найбільш потребує дослідження (економічні рішення, автомобільні аварії, стихійні лиха тощо);

- повна невизначеність – імовірність настання події наближена до 0. За умов повної невизначеності суб'єкти підприємницької діяльності повністю позбавлені можливостей здійснення будь-якого прогнозу як перспектив власного розвитку, так і ринку в цілому (генетичні та космічні дослідження);

3) природа дії:

- часова невизначеність – зв'язана з прогнозуванням майбутніх наслідків подій (виходів) або відсутністю інформації про минулі стани (має подвійну спрямованість з теперішнього моменту часу в минуле і в майбутнє);

- матрична невизначеність – зв'язана з неточністю оцінки або вимірювання змінних, що включаються в розроблені алгоритми і побудовані моделі;

- структурна невизначеність – породжується складністю досліджуваної системи і необхідністю побудови та верифікації моделей;

- комунікаційна невизначеність – виникає в результаті необхідності комунікацій при оцінці невизначених параметрів або при роз'ясненні можливих наслідків рішень;

4) показник вимірювальності, що визначається наявними можливостями обчислювальної бази та особливостями перебігу випадкових явищ:

- математична імовірність (невизначеність) обчислюється як відношення кількості ситуацій, за яких деяка випадкова подія настала, до кількості ситуацій, за яких вона може настати, за умови, що всі досліджені ситуації однаково можливі та взаємозалежні. Цей тип розрахунку ймовірності застосовують обмежено, оскільки ситуації, описувані зазначеною математичною моделлю, рідко трапляються на практиці;

- статистична ймовірність (невизначеність) визначається як відносна частота появи випадкової події певного виду в сукупності всіх можливих випадкових подій. Обчислення такої ймовірності ґрунтується на законі великих чисел і, завдяки практичній доступності об'єктивності значень ймовірності, застосовується найчастіше (передусім в економічній сфері);

- експертна ймовірність (невизначеність) визначається здебільшого вимушено з огляду на брак необхідної математично-статистичної інформації про випадкові події. Експертне оцінювання ґрунтується на об'єктивних фактах, знаннях і суб'єктивних відчуттях експертів щодо реальної ситуації. Незважаючи на деяку обмеженість можливостей методу експертного оцінювання, він доволі широко застосовується в економіці.

Серед причин невизначеності, що є джерелами ризику, можна виокремити наступні: спонтанність природних процесів і явищ, стихійні лиха; випадковість; неможливість однозначного пізнання об'єкта за існуючих умов і методів наукового пізнання; наявність протилежних тенденцій, інтересів; неповнота, недостатність інформації; обмеженість, недостатність ресурсів при прийнятті і реалізації рішень.

Причини виникнення невизначеності й зумовленого нею ризику можна класифікувати за різними ознаками:

1) за ступенем впливу на діяльність підприємства виділяють:

- прямі причини (відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства і безпосередньо впливають на його поведінку без будь-якого опосередкування інших ринкових суб'єктів (зміна якості продукції, зміна кваліфікованого рівня працівників підприємства тощо));

- непрямі (відображаються на поведінці підприємства через вплив на його діяльність інших суб'єктів ринку (зміни цін на сировину, паливо і, як наслідок цього, зміна матеріальних витрат у собівартості продукції)).

2) за сферою виникнення причини:

- причини, зумовлені принциповою недетермінованістю пов'язаних з економікою процесів. З позицій теорії систем економіку відносять до класу динамічних, слабо структурованих систем великої складності, які формуються з величезної кількості взаємопов'язаних та взаємодіючих господарських одиниць. Однак економічна система має яскраво виражену ієрархічну, багаторівневу структуру. Вищий рівень ієрархії інтегрує за певними правилами (алгоритмами) інформаційні сигнали (потoki) нижчих рівнів ієрархії та оперує інформаційними потоками. Водночас економіка діє як підсистема суспільства загалом, тобто воно є зовнішнім середовищем з елементами якого (соціальною структурою, політичною системою, потенціалом культури, морально-етичними принципами та установками) економіка взаємодіє в обох напрямках. Більшість учених-економістів стверджують, що соціально-економічну систему можна характеризувати як таку, що саморозвивається. Розвиток цієї системи забезпечує інформація. Генерування нової інформації пов'язано з технічним прогресом, інноваційною діяльністю, смаками споживачів тощо. У свою чергу, це породжує невизначеність і зумовлений нею ризик, оскільки економічні процеси неможливо передбачити, спрогнозувати;

- причини, зумовлені відсутністю вичерпної інформації при організації і плануванні поведінки суб'єкта ринкової діяльності або неякісний суб'єктивним її аналізом. Економічно вигідною є оптимальна неповнота інформації, так як доцільніше оперувати неповною інформацією, ніж намагатись зібрати надто дорогу практично повну інформацію. Роботу з цього аспекту ускладнює обмеженість потужностей для обробки інформації, неточності внаслідок наближених методів оцінки даних тощо;

- причини, зумовлені впливом суб'єктивних чинників (рівень кваліфікації працівників, приховування частини інформації, дезінформація тощо).

3) за характером виникнення:

- об'єктивні причини, тобто такі, які не залежать від підприємства (зовнішні);

- суб'єктивні причини, які безпосередньо зумовлені діяльністю підприємства (внутрішні).

Причин невизначеності може бути дуже багато, і вони можуть діяти в найрізноманітніших комбінаціях.

Економічні ризики на конкретному підприємстві додатково детермінують такі причини невизначеності:

1) зміни, що відбуваються внаслідок науково-технічного прогресу, його ймовірнісний характер;

2) непередбачені зміни у зовнішньому середовищі, які стосуються підприємства чи його партнерів (зміни цін, зміни у податковому законодавстві, коливання валютного курсу, зміни в соціально-політичній ситуації, зміни законодавства чи його недосконалість, зміни умов переміщення (руху) товарних, фінансових і трудових ресурсів між підприємствами - виникнення нових митних умов, кордонів тощо);

3) зміни стосунків підприємства з його контрагентами, які можуть бути спричинені обома сторонами (можливість укласти більш вигідний договір, змінити його строк, привабливіші умови діяльності, зміна ділової орієнтації партнерів), що призвели до зміни досягнутих раніше домовленостей або відмови від них;

4) зміни, що відбуваються усередині самого підприємства, або інші причини внутрішнього походження (зміни фінансового стану підприємства, неадекватність реагування управлінського персоналу

на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, зміни в статусі підприємства або його продукції на ринку, невідповідність в розвитку матеріально-технічної бази підприємства).

Крім загальних видів невизначеності на рівні підприємства у процесі здійснення конкретних видів управлінської діяльності ризику можуть виникати внаслідок:

- невизначеності щодо формування пріоритетів у поставлених цілях (генеральна стратегічна мета, цілі тактичного розвитку і цілі поточного виживання), зумовлена великою кількістю цілей;
- невизначеності щодо встановлення планового періоду, на який розробляється стратегія розвитку підприємства;
- можливих збоїв у процесі розроблення і реалізації стратегії розвитку підприємства;
- невизначеності при контролюванні й оцінюванні результатів діяльності підприємства;
- похибок в оцінках поточного стану справ на підприємстві та його становища на ринку, які, в свою чергу, можуть бути наслідками низки об'єктивних та суб'єктивних причин – неповної й недостовірної інформації щодо функціонування підприємства та перспектив його розвитку на ринку, рішень, прийнятих на підставі цієї інформації, дій інших непрогнозованих суб'єктів господарювання (партнерів, конкурентів, державних органів) тощо.

Окреме місце приділяється питанням невизначеності зовнішнього середовища щодо об'єкта дослідження, яка є функцією від достовірності інформації та, як наслідок, функцією від достовірності прогнозованих змінних і параметрів. Зовнішнє середовище з позицій його невизначеності можна охарактеризувати за такими ознаками:

- 1) ступінь повторюваності подій (дій):
  - а) трапляються досить часто;
  - б) несподівані, але траплялися у минулому;
  - в) ніколи не траплялися (принципово несподівані);
- 2) темпи зміни дії (впливу), тобто залежність між швидкістю протікання події і реакцією підприємства на цю подію:
  - а) події, що протікають повільніше ніж підприємство реагує на них;
  - б) події, швидкість протікання яких збігається зі швидкістю реагування підприємства;
  - в) події, швидкість протікання яких більша за швидкість реагування на них з боку підприємства.

Таким чином причини невизначеності різноманітні: випадковий характер НТП, помилки при прогнозуванні, динамічні зміни внутрішніх і зовнішніх умов розвитку економіки, неминучі похибки при аналізі складної системи “природа - суспільство – людина”, імовірнісний характер важливих економічних параметрів, розвиток і розширення творчості працездатного населення, необхідність проектування потужних інформаційних потоків.

### Література

1. Економічний ризик: ігрові моделі / Вітлінський В.В. та ін. - К. : КНЕУ, 2002. – 446 с.
2. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
3. Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства / В.В. Лук'янова. – Хмельницький : ПП Ковальський В.В, 2007. – 312 с.
4. Верченко П.І. Багатокритеріальність і динаміка економічного ризику (моделі та методи) / П.І. Верченко / Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. – К. : КНЕУ, 2006. – 272 с.
5. Кредитний ризик комерційного банку : навч. Посібник / [В.В. Вітлінський, О.В. Пернарівський, Я.С. Наконечний, Г.І. Великоіваненко] ; за ред. В.В. Вітлінського. – К. : Т-во “Знання”, КОО, 2000. – 251 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н.



## НЕЧІТКА ОПТИМІЗАЦІЯ В ПРОЦЕСАХ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Стаття присвячена використанню методів нечіткої оптимізації в процедурах прийняття рішень. Представлено підхід до вибору альтернативи в якості управлінського рішення в рамках нечіткого математичного програмування, коли нечіткість враховується і в описі цільової функції, і в описі системи обмежень. Описано різні варіанти функції належності, які задають систему обмежень. Розглянуто випадок, коли нечіткі цілі і обмеження належать різним універсальним множинам.

Ключові слова: нечітка оптимізація, нечітка цільова функція, нечіткі обмеження, прийняття рішень.

HRYHORUK P. M.

Khmelnyskyi National University

## FUZZY OPTIMIZATION IN DECISION-MAKING

The task of decision-making in general can be described by the set of acceptable alternatives and preference relationship given in this set, which reflects the degree of perception of an alternative by person who makes a decision. The preference relationship on the set of alternatives can be described by using the utility function that puts in line to each alternative the quantitative assessment of the effect to be gained when you select this alternative. This task can be solved by using tools of mathematical programming. If at least one part of the given task includes uncertainty, we get fuzzy optimization problem. The aim of the article is to describe an approach to the selection of alternatives as management decisions within the fuzzy mathematical programming when uncertainty is considered both in the description of the objective function and in the description of system of limitations. The various options for membership functions that define system of limitation was described. The case where fuzzy objectives and limitations are in the different universal sets is presented.

Keywords: fuzzy optimization, fuzzy objective function, fuzzy limitation, decision-making.

**Вступ.** Завдання ухвалення рішень в загальному вигляді можна описати множиною допустимих альтернатив і заданим на цій множині відношенням переваги, яка відображає ступінь сприйняття альтернативи особою, що ухвалює рішення.

Відношення переваги на множині альтернатив можна описати двома способами: або за допомогою бінарного відношення переваги, отриманого шляхом зіставлення альтернатив, або за допомогою функції корисності, яка ставить у відповідність кожній альтернативі кількісну оцінку ефекту, який буде отриманий за умови вибору цієї альтернативи. Кращій альтернативі відповідає і більш оптимальне, зазвичай більше, значення функції корисності. Допустимість альтернатив відображається шляхом встановлення обмежень на них.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Позначимо через  $A^{(0)} = \{A_1, A_2, \dots, A_m\}$  множину допустимих альтернатив, через  $X = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}$  – сукупність контрольованих параметрів, значення яких складають конкретну альтернативу розв'язання завдання. Надалі будемо використовувати  $X$  як позначення однієї з альтернатив множини  $A^{(0)}$ . Позначимо через

$$f(X) : A^{(0)} \rightarrow Y, \quad (1)$$

відображення, значення якого задають сукупність оцінок вибору альтернативи  $X \in A^{(0)}$ . По суті, це відображення є функцією корисності на заданій множині альтернатив.

Формалізоване подання завдання вибору оптимальної альтернативи вирішується в рамках апарату математичного програмування, як в загальному випадку записується наступним чином:

$$\begin{cases} f(X) \rightarrow \text{extr}, \\ g_1(X) \otimes b_1; \\ g_2(X) \otimes b_2; \\ \dots \\ g_n(X) \otimes b_n; \\ x_i \geq 0, \dots, x_i \geq 0. \end{cases}, \quad (2)$$

де  $f(X)$  – функція корисності,  $g_i(X)$  – система обмежень,  $i=1..n$ , символ  $\otimes$  означає одну з операцій відношення:  $\leq, \geq, =$ .

Функція корисності являє собою відображення множини альтернатив на числову вісь. Однак не кожне відношення переваги допускає такий опис. В деяких випадках це відношення вдається описати лише за допомогою скінченного набору функцій корисності, і тоді відповідні завдання ухвалення рішень є багатокритеріальними.

Якщо хоча б одна складова задачі (2) є випадковою, причому невизначеність знань про неї не може бути описана інструментарієм теорії ймовірностей або математичної статистики, ми отримуємо клас завдань нечіткої оптимізації. Нечіткість в постановці завдання математичного програмування може міститися як при

описі множини альтернатив, так і при вказівці вигляду функції корисності. Певною мірою це полегшує формалізацію завдання, дозволяючи не формулювати явно точні обмеження.

**Аналіз останніх досліджень чи публікацій.** Застосування теорії нечітких множин до розв'язання завдань оптимізації було започатковано Р. Белманом та Л. Заде [1] і розвинуто Г. Циммерманом [2], С. Орловським [3], В. Подіновським [4] та іншими. Розбудова теоретичних аспектів нечіткого математичного програмування висвітлена в роботах С. Машенка, Р. Арії, С. Гупти, П. Сінгха, С. Сінгха, Д. Чакраборти, Б. Станоевич, М. Станоевича та багатьох інших [5–11]. Застосування нечіткої оптимізації до вирішення практичних завдань економіки і управління, зокрема, до формування інвестиційного портфеля, представлено в роботах І. Твердохліба [12], В. Занга [13], до прийняття рішень в управлінні персоналом – в працях М. Мамедової [14, 15], М. Дурсуна [16], до вибору проектів – у дослідженнях Ю. Степіна [17], О. Волгіної [18]. Незважаючи на істотний доробок наведених науковців в галузі розвитку методів нечіткої оптимізації та їх практичного використання, окремі аспекти залишаються недостатньо висвітленими.

**Метою статті** є опис підходу до вибору альтернативи в якості управлінського рішення в рамках нечіткого математичного програмування, коли нечіткість враховується і в описі цільової функції, і в описі системи обмежень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нехай  $A^{(0)}$  – універсальна множина альтернатив. Нечіткою ціллю в  $A^{(0)}$  є нечітка підмножина  $G$  множини  $A^{(0)}$  з функцією належності  $\mu_G(A^{(0)}) \rightarrow [0, 1]$ . Чим вищим є значення функції належності  $\mu_G(X)$ , тим більш ефективним є вибір альтернативи  $X$  в якості рішення в сенсі досягнення поставленої цілі.

Нехай  $A$  – нечітка множина допустимих альтернатив, яка визначається обмеженнями задачі з функцією належності  $\mu_A(X)$ . Вона відображає систему обмежень, яким повинні задовольняти альтернативи. Нечітка підмножина множини  $Y$ , яка описується функцією належності  $\mu_Y$  будемо називати нечіткою ціллю завдання. Вона показує ступінь досягнення бажаного значення цільової функції на множині альтернатив. Тоді нечітким розв'язком задачі досягнення нечіткої цілі на множині альтернатив є перетин  $Z$  нечітких множин обмежень та цілі:

$$Z = A \cap G, \quad (3)$$

з функція належності, яка визначається за правилом:

$$\mu_Z = \min \{ \mu_A, \mu_Y \}. \quad (4)$$

Ми погоджуємось з думкою С. О. Орловського [3, с.72] з приводу того, що множина  $Z$  повинна бути максимальною за вкладеністю нечіткою множиною з наступними властивостями:

$$\begin{cases} Z \subseteq A, \\ f(Z) \subseteq Y, \end{cases} \quad (5)$$

де  $f(Z)$  – образ  $Z$  при відображенні  $f$ . Відповідно до [1], він являє собою нечітку підмножину  $B$  множини  $Y$  з функцією належності:

$$\mu_B(y) = \max_{X \in f^{-1}(y)} \mu_A(X), \quad (6)$$

де  $y \in Y$ .

При цьому множина  $f^{-1}(y)$  має вигляд:

$$f^{-1}(y) = \{ X \mid X \in A, f(X) = y \}, \quad (7)$$

тобто, вона є сукупністю всіх  $X \in A$ , для яких образом при відображенні  $f$  є  $y \in Y$ .

Нечіткість отриманого розв'язку є наслідком нечіткості вихідної задачі. Для визначення кінцевого розв'язку можна скористатись наступним правилом: найкращою є альтернатива  $X^*$ , для якої досягається максимум функції належності:

$$\max_{X \in A} \mu_Z(X). \quad (8)$$

Нехай  $f_0$  – деякий заданий рівень функції корисності, якого необхідно досягнути. Запишемо завдання математичного програмування, яке в даному випадку (в звичайній, чіткій постановці) має наступний вигляд:

$$\begin{cases} f(X) \geq f_0, \\ g_1(X) \leq b_1; \\ g_2(X) \leq b_2; \\ \dots \\ g_n(X) \leq b_n; \\ x_1 \geq 0, \dots, x_i \geq 0. \end{cases}, \quad (9)$$

причому деякі з обмежень мають форму рівності. Прикладом таких обмежень в маркетингових дослідженнях може бути встановлений рівень певної якості продукту; детермінована ціна на товар; кількість осіб персоналу, задіяного в обслуговуванні тощо.

Позначимо через  $\delta$  заданий рівень відхилення, який допускається при визначенні значення цільової функції. Тоді функція належності нечіткої множини цілей задається у вигляді [1]:

$$\mu_G(X) = \begin{cases} 0, & \text{при } f \leq f_0 - \delta; \\ \mu(X, \delta), & \text{при } f_0 - \delta < f \leq f_0; \\ 1, & \text{при } f > f_0. \end{cases} \quad (10)$$

Для обмежень, які мають вигляд нерівностей типу функція належності матиме вигляд:

$$\mu_A^{(i)}(X) = \begin{cases} 0, & \text{при } g_i(X) > b_i + \delta_i; \\ v_i(X, \delta_i), & \text{при } b_i < g_i(X) \leq b_i + \delta_i; \\ 1, & \text{при } g_i(X) \leq b_i. \end{cases} \quad (11)$$

На наш погляд, наведений підхід до побудови функцій належності системи обмежень можна удосконалити, окремо виділивши випадок обмеження у вигляді рівності та коли права частина обмежень задається у вигляді діапазону значень [19].

В першому випадку припустимо, що допускається відхилення в рівностях обмежень, тобто, для кожного з них задані значення  $\delta_i^{(1)}$  та  $\delta_i^{(2)}$ , для яких нерівності  $g_i(X) < b_i - \delta_i^{(1)}$ ,  $g_i(X) > b_i + \delta_i^{(2)}$  означають сильне порушення відповідних обмежень. Тоді нечіткі функції належності будуть мати такий вигляд:

$$\mu_A^i(X) = \begin{cases} 0 & , & g_i(X) < b_i - \delta_i^{(1)} \vee g_i(X) > b_i + \delta_i^{(2)}; \\ v_i^{(1)}(X, \delta_i^{(1)}) & , & b_i - \delta_i^{(1)} \leq g_i(X) < b_i; \\ v_i^{(2)}(X, \delta_i^{(2)}) & , & b_i < g_i(X) \leq b_i + \delta_i^{(2)}; \\ 1 & , & g_i(X) = b_i \end{cases} \quad (12)$$

Сутність побудованих функцій полягає в тому, що вони відображають бажаність відхилень лівих частин обмежень від значень їх правих частин. Множину, яка є об'єднанням побудованих нечітких множин позначимо через  $\tilde{A}$ .

Нами пропонується наступне твердження щодо єдності розв'язку задачі нечіткого математичного програмування у випадку запропонованої вище функції належності: якщо функції  $\mu_A^i(X)$  та  $\mu_Y(X)$  є унімодальними на множині  $\tilde{A}$ , то задача (6) буде мати єдиний розв'язок.

Доведення. Розглянемо випадок, коли  $X$  є одномірною величиною. Враховуючи вигляд функції належності, унімодальність означає наявність одного екстремуму у вигляді максимуму. При цьому, якщо  $X^*$  є точкою максимуму, то при  $X < X^*$  функція належності є зростаючою, а при  $X > X^*$  – спадаючою.

Розглянемо дві унімодальні функції належності  $\mu_A^1(X)$  та  $\mu_A^2(X)$ , що відповідають двом нечітким множинам  $A_1 \subseteq A$ ,  $A_2 \subseteq A$ . Відомо, що перетином  $B = A_1 \cap A_2$  є нечітка підмножина з функцією належності  $\mu_B(X) = \min_{X \in B} \{\mu_A^1(X), \mu_A^2(X)\}$ . Доведемо, що функція належності, яка відповідає перетину відповідних нечітких підмножин, також буде унімодальною з екстремумом у вигляді максимуму.

Візьмемо три довільні точки  $X_1 < X_2 < X_3$ , для яких порушується умова унімодальності:  $\mu_B(X_2) < \mu_B(X_3) < \mu_B(X_1)$ . Припустимо, що  $\mu_B(X_2) = \mu_A^1(X_2)$ ,  $\mu_B(X_3) = \mu_A^1(X_3)$ . Тоді функція  $\mu_A^1(X)$  є зростаючою для всіх  $X_2 \leq X \leq X_3$ . Оскільки ця функція унімодальна, то вона є зростаючою і при  $X_1 \leq X \leq X_2$ , а тому  $\mu_A^1(X_1) < \mu_A^1(X_2)$ . Якщо  $\mu_B(X_1) = \mu_A^2(X_1)$ , то це означає, що  $\mu_A^2(X_1) < \mu_A^1(X_1)$ . З іншого боку, за припущенням,  $\mu_A^2(X_1) > \mu_A^1(X_2)$ , що призводить до нерівності  $\mu_A^1(X_1) > \mu_A^1(X_2)$  – ми отримали протиріччя.

Аналогічними міркуваннями можна отримати протиріччя за умови  $\mu_B(X_2) = \mu_A^2(X_2)$ ,  $\mu_B(X_3) = \mu_A^2(X_3)$ .

Нехай  $\mu_B(X_2) = \mu_A^1(X_2)$ ,  $\mu_B(X_3) = \mu_A^2(X_3)$ . Припустимо, що  $\mu_B(X_1) = \mu_A^1(X_1)$ . Тоді функція  $\mu_A^1(X)$  є спадаючою при  $X_1 \leq X \leq X_2$ , а внаслідок її унімодальності, вона є спадаючою і при  $X_2 \leq X \leq X_3$ , тому  $\mu_A^1(X_3) < \mu_A^1(X_2)$ . Оскільки  $\mu_B(X_3) = \mu_A^2(X_3)$ , то  $\mu_A^1(X_3) > \mu_A^2(X_3) > \mu_A^1(X_2)$ . Ми знову отримали протиріччя. Якщо  $\mu_B(X_1) = \mu_A^2(X_1)$ , то з умови  $\mu_A^2(X_1) > \mu_A^2(X_3)$  випливає, що функція  $\mu_A^2(X)$  є спадаючою при  $X_1 \leq X \leq X_3$ .  $\mu_A^2(X_1) < \mu_A^1(X_1)$  – отже,  $\mu_A^1(X)$  також є спадаючою при  $X_1 \leq X \leq X_3$  внаслідок її унімодальності. Отже, отримуємо наступні нерівності:  $\mu_B(X_3) = \mu_A^2(X_3) < \mu_A^1(X_3) < \mu_A^1(X_2) = \mu_B(X_2)$ .

В результаті ми знову прийшли до суперечності. Аналогічний результат можна отримати за умови  $\mu_B(X_2) = \mu_A^2(X_2)$ ,  $\mu_B(X_3) = \mu_A^1(X_3)$ .

Далі, додаючи до перетину двох нечітких підмножин третю підмножину, можна довести, що функція належності їх перетину також буде унімодальною. Продовжуючи такі індуктивні міркування, доводиться наведене твердження.

В тому випадку, коли права частина обмежень задається не одним значенням, а деяким діапазоном, причому межі відхилень від крайніх значень діапазону визначаються деякими величинами  $\delta_i^{(1)}$  та  $\delta_i^{(2)}$ , то функція належності матиме вигляд:

$$\mu_A^i(X) = \begin{cases} 0 & , \quad g_i(X) < b_i^{(1)} - \delta_i^1 \vee g_i(X) > b_i^{(2)} + \delta_i^2; \\ v_i^{(1)}(X, \delta_i^{(1)}) & , \quad b_i^{(1)} - \delta_i^{(1)} \leq g_i(X) < b_i^{(1)}; \\ v_i^{(2)}(X, \delta_i^{(2)}) & , \quad b_i^{(2)} < g_i(X) \leq b_i^{(2)} + \delta_i^{(2)}; \\ 1 & , \quad b_i^{(1)} \leq g_i(X) \leq b_i^{(2)} \end{cases} \quad (13)$$

В ролі функцій  $v_i, v_i^{(1)}, v_i^{(2)}$  можуть бути обрані будь-які монотонні функції, які забезпечують неперервність функцій належності обмежень. Зокрема, досить поширеним випадком є використання лінійної функції.

У випадку постановки завдання нечіткого математичного програмування, за якого здійснюється оптимізація звичайної функції цілі на множині нечітких обмежень, перехід до нечіткої функції корисності можна здійснити за правилом:

$$\mu_Y(X) = \frac{f(X) - \min_{X \in A} f(X)}{\max_{x \in A} f(x) - \min_{X \in A} f(X)} \quad (14)$$

Значення  $\min_{X \in A} f(X)$  та  $\max_{x \in A} f(x)$  можуть бути отримані як розв'язок звичайної (в чіткій постановці) задачі лінійного програмування при відповідних обмеженнях на мінімум та максимум правих частин.

Розв'язок цієї задачі може бути отриманий за описаним вище максимінним підходом.

Для застосування наведеної моделі на практиці пропонується такий алгоритм:

1) Здійснення формалізації завдання шляхом визначення системи обмежень і вигляду їх правих частин. В залежності від цього обирається вигляд функції належності для системи обмежень у формі (11), (12) або (13).

2) Здійснення побудови функції належності цілі у вигляді (10) або (14). В останньому випадку додатково проводиться формалізація та розв'язання завдання математичного програмування в звичайному, чіткому вигляді.

3) Визначення функції належності розв'язку за формулою (4).

4) Визначення оптимального значення функції належності за формулою (6) і відповідної йому альтернативи.

Проілюструємо представлений підхід на прикладі. Значення функцій належності нечітких обмежень та нечіткої цілі для дванадцяти альтернатив представлені в табл. 1. В ній представлено значення функції належності нечіткого розв'язку  $\mu_Z$ , обчислені за формулою (4).

Таблиця 1

**Значення функцій належності нечітких обмежень та нечіткої цілі**

Нечіткі умови та ціль	Альтернативи											
	$A_1$	$A_2$	$A_3$	$A_4$	$A_5$	$A_6$	$A_7$	$A_8$	$A_9$	$A_{10}$	$A_{11}$	$A_{12}$
$G_1$	0,00	0,00	0,12	0,14	0,34	0,63	0,75	1,00	0,92	0,47	0,15	0,00
$G_2$	0,00	0,07	0,15	0,22	0,45	0,62	0,87	0,94	1,00	0,54	0,34	0,21
$G_3$	0,09	0,16	0,22	0,44	0,73	0,86	1,00	0,75	0,63	0,35	0,00	0,00
$Z$	0,00	0,00	0,35	0,46	0,57	0,76	0,79	0,84	0,91	1,00	1,00	1,00
$\mu_Z$	0,00	0,00	0,12	0,14	0,34	0,62	0,75	0,75	0,63	0,35	0,00	0,00

Аналіз отриманих результатів дозволяє зробити висновок, що найкращими за таких умов є альтернативи  $A_7$  та  $A_8$ , для яких має місце максимум відповідної функції належності.

Розглянемо випадок, коли при виборі рішення менеджер керується бажанням максимізувати функцію як самої функції  $f$ , так і нечіткої множини допустимих альтернатив з функцією належності  $\mu_A(X)$ .

Представлений підхід до розв'язання завдання нечіткого програмування передбачав, що нечіткі цілі та обмеження є підмножинами однієї і тієї ж універсальної множини альтернатив.

Розглянемо більш загальний випадок такої задачі, коли нечіткі цілі і обмеження належать різним універсальним множинам. Нехай  $A^{(0)}$  – універсальна множина альтернатив, а відображення  $f: A^{(0)} \rightarrow Y$  задає ефективність вибору  $X \in A^{(0)}$  в якості рішення. Нечітка ціль в такій постановці задається у вигляді нечіткої підмножини універсальної множини оцінок ефективності  $Y$ :

$$\mu_G: Y \rightarrow [0, 1] \quad (15)$$

Позначимо через  $A^* \in A^{(0)}$  ефективну альтернативу при функціях  $f(X)$  та  $\mu_A(X)$  за умови, що для будь-якої іншої альтернативи  $A' \in A^{(0)}$  нерівності  $f(A') \geq f(A^*)$  та  $\mu(A') \geq \mu(A^*)$  еквівалентні рівностям:  $f(A') = f(A^*)$  та  $\mu(A') = \mu(A^*)$ . Тобто, для ефективної альтернативи  $A^*$  з множини  $A^{(0)}$  відносно функцій  $f(X)$  та  $\mu_A(X)$  вибір будь-

якої іншої альтернативи з цієї множини не призводить до збільшення однієї з цих функцій, не погіршивши результат іншої.

В задачах прийняття рішень за умови наявності декількох критеріїв множина таким чином визначених ефективних альтернатив являє собою множину можливих виборів рішення. Позначимо множину ефективних альтернатив через  $E$ . Тоді розв'язок нечіткої задачі математичного програмування є нечітка множина з функцією належності, яка має вигляд:

$$\mu(X) = \begin{cases} \mu_A(X), & X \in E, \\ 0, & \text{інакше.} \end{cases} \quad (16)$$

Припускається, що розв'язок задачі потрібно шукати серед тих альтернатив, для яких неможливо одночасно покращити значення функцій  $f(X)$  та  $\mu_A(X)$ .

Нечіткому рішенню задачі відповідає нечітке максимальне значення функції  $f(X)$ , яке задається функцією належності:

$$\mu_f(\tau) = \max_{X \in f^{-1}(\tau)} \mu(X). \quad (17)$$

Воно є образом нечіткої множини  $\mu(X)$  при відображенні  $f$ .

Отримана множина ефективних за Парето альтернатив  $E$  взагалі кажучи є нескінченною, і підлягає важкому опису. При цьому виникає завдання вказівки скінченної кількості альтернатив, які рівномірно обрані з  $E$ . Для цього можна скористатись таким правилом [3]: якщо для деяких чисел  $\alpha$  та  $\beta$  альтернатива  $A^*$  максимізує функцію:

$$F(A^*) = \alpha f(E^*) + \beta \mu_A(E^*), \quad (18)$$

То вона є ефективною для функцій  $f$  та  $\mu_A$ . Це твердження доводиться тим, що за іншого випадку існує альтернатива  $A' \in A^{(0)}$ , для якої виконуються нерівності:

$$\begin{cases} f(E') > f(E^*), \\ \mu_A(E') \geq \mu_A(E^*), \end{cases} \quad (19)$$

або

$$\begin{cases} f(E') \geq f(E^*), \\ \mu_A(E') > \mu_A(E^*), \end{cases} \quad (20)$$

що суперечить твердженню максимізації виразу (18) альтернативою  $E^*$ .

Таким чином, обираючи значення змінних  $\alpha$  та  $\beta$  і максимізуючи функцію (18), можна отримати довільну кількість ефективних альтернатив. Для вибору рішення з цього набору альтернатив ОПР може скористатись додатковою інформацією, зокрема, побудувати нечітке відношення переваги.

Нехай  $P$  – нечітке відношення переваги, задане на множині  $Y$  з функцією належності:

$$\mu_P : Y \times Y \rightarrow [0, 1]. \quad (21)$$

Вибір альтернатив оцінюється значеннями нечіткої функції корисності, яка відображає ціль:

$$f : A^{(0)} \times Y \rightarrow [0, 1]. \quad (22)$$

Для будь-якої альтернативи  $X \in A^{(0)}$  функція  $f$  ставить у відповідність нечітку оцінку ефективності цієї альтернативи, задану у вигляді нечіткої підмножини  $f(X, Y)$ . Розглянемо нечітке відношення переваги  $\tilde{\eta}$ , індуковане на всіх нечітких підмножинах множини  $Y$ . З його допомогою можна порівнювати не лише оцінки альтернатив, але і самі альтернативи. Перевагу альтернативи  $A_1$  над альтернативою  $A_2$  будемо ототожнювати з перевагою нечіткої оцінки  $f(A_1, Y)$  над  $f(A_2, Y)$ ;  $A_1, A_2 \in A^{(0)}$ :

$$\eta(A_1, A_2) = \tilde{\eta}(f(A_1), f(A_2)). \quad (23)$$

Функцію  $\eta$  можна визначити таким чином:

$$\eta(A_1, A_2) = \max_{y_1, y_2 \in Y} \min \{f(A_1, y_1), f(A_2, y_2), \mu_P(y_1, y_2)\}. \quad (24)$$

Виділимо в множині  $(A^{(0)}, \eta)$  нечітку підмножину недомінованих альтернатив:

$$\tilde{\eta}^{ND}(X) = 1 - \max_{Z \in A^{(0)}} \{\eta(Z, X) - \eta(X, Z)\}. \quad (25)$$

Тоді, враховуючи залежність (24), отримаємо:

$$\tilde{\eta}^{ND}(X) = 1 - \max_{Z \in A^{(0)}} [\max_{y_1, y_2 \in Y} \min \{f(Z, y_1), f(X, y_2), \mu_P(y_2, y_1)\} - \max_{y_1, y_2 \in Y} \min \{f(Z, y_1), f(X, y_2), \mu_P(y_1, y_2)\}] \quad (26)$$

де  $X \in A^{(0)}$ . Тоді для нечіткої підмножини строго недомінованих альтернатив має місце умова:

$$\tilde{\eta}^{ND}(X) = 1. \quad (27)$$

Оскільки на практиці умова (27) може виконуватись не завжди, то в ролі рішення доцільно обрати альтернативу, недоміновану з деяким рівнем  $0 < r < 1$ .

Якщо множина оцінок ефективності альтернатив є числовою віссю, то вираз (24) набуде вигляду:

$$\eta(A_1, A_2) = \max_{y_1, y_2 \in Y, y_2 \geq y_1} \min \{f(A_1, y_2), f(A_2, y_1)\}, \quad (28)$$

а розв'язком відповідної задачі нечіткого математичного програмування є нечітка підмножина невідомованих альтернатив з функцією належності:

$$\eta^{ND}(X) = \min[1 - \max_{Z \in A^{(0)}} \{ \max_{y_2 \geq y_1} \min(f(Z, y_2), f(X, y_1)) - \max_{y_2 \geq y_1} \min(f(X, y_2), f(Z, y_1)) \}, \eta(X, X)]. \quad (29)$$

Якщо  $\eta^{ND}(X) \geq r$ , то в множині  $A^{(0)}$  немає жодної з альтернатив, яка би домінувала  $X$  зі ступенем, більшим за  $1-r$ ,  $0 < r < 1$ .

Для знаходження альтернативи  $X$ , невідомованою зі ступенем, не меншим за  $r$ , необхідно розв'язати задачу лінійного програмування:

$$\begin{cases} y \rightarrow \max, \\ f(X, y) \geq r, \\ X \in A^{(0)}, y \in Y. \end{cases} \quad (30)$$

Наведені міркування дозволяють знайти розв'язок нечіткої задачі математичного програмування за умови нечіткого опису функції корисності на нечітких обмежень. Отримана множина невідомованих альтернатив дозволяє лише надати ОПП варіанти рішень. Конкретне рішення за рівних значень функції належності  $\eta^{ND}(X)$  обирається на основі аналізу додаткової інформації.

**Висновки.** Таким чином, в статті розглянуто теоретичні засади формалізації завдань нечіткої оптимізації в процесі прийняття управлінських рішень та побудови моделей функцій належності нечітких множин системи обмежень, які дозволяють урахувати різні типи невизначеності правих частин цієї системи.

### Література

1. Bellman, R.E., Zadeh, L.A. Decision-making in a fuzzy environment / R.E. Bellman, L.A. Zadeh // *Mgmt Sci.* – 1970. – № 17. – P. 141–166.
2. Zimmermann H. J. Fuzzy programming and linear programming with several objective functions / H. J. Zimmermann // *Fuzzy Sets and Systems.* – 1978. – V. 1, № 1. – P. 45–55.
3. Орловский С. А. Проблемы принятия решений при нечеткой исходной информации / С. А. Орловский. – М. : Наука, 1981. – 206 с.
4. Подиновский В. В. Парето-оптимальные решения многокритериальных задач / В. В. Подиновский, В. Д. Ногин. – М. : Наука, 1982. – 254 с.
5. Машенко С.О. Обзор развития многокритериальных моделей принятия решений / С.О. Машенко, М. Саад // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: фізико-математичні науки.* – 2013. – № 2. – С. 190–197.
6. Машенко С.О. Задача оптимизации с нечетким множеством нечетких ограничений / С.О. Машенко, Мохаммед Саад Ибрахим Аль-Саммаррай // *Международный научно-технический журнал «Проблемы управления и информатики».* – 2014. – № 4. – С. 47–57.
7. Arya R. Fuzzy parametric iterative method for multi-objective linear fractional optimization problems / R. Arya, P. Singh // *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems.* – 2017. – Vol. 32. – No. 1. – P. 421–433.
8. Stanojević B. Parametric computation of a fuzzy set solution to a class of fuzzy linear fractional optimization problems / B. Stanojević, M. Stanojević // *Fuzzy Optimization and Decision Making.* – 2016. – Vol. 15, – Iss. 4. – P. 435–455.
9. Singh S. K. Intuitionistic fuzzy non linear programming problem: Modeling and optimization in manufacturing systems / S. K. Singh, S. P. Yadav // *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems.* – 2015. – Vol. 28. – No. 3. – P. 1421–1433.
10. Chakraborty D. Multi-objective optimization problem under fuzzy rule constraints using particle swarm optimization / D. Chakraborty, D. Guha, B. Dutta // *Soft Computing.* – 2016. – Vol. 20. – Iss. – 6. – P. 2245–2259.
11. Ghosh D. A new method to obtain fuzzy Pareto set of fuzzy multi-criteria optimization problems / D. Ghosh, D. Chakraborty // *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems.* – 2014. – Vol. 26. – No. 3. – P. 1223–1234.
12. Твердохліб І. П. Нечітка оптимізація інвестиційного портфеля / І. П. Твердохліб, М. І. Вовк, Я. А. Прикарпатський // *Актуальні проблеми економіки.* – 2011. – № 11. – С. 329–337.
13. Zhang W.G. A new fuzzy programming approach for multi-period portfolio optimization with return demand and risk control / W.G. Zhang, Y.J. Liu, W. J. Xu // *Fuzzy Sets and Systems.* – 2014. – Vol. 246. – P. 107–126.
14. Мамедова М. Г. Нечеткая многокритериальная модель поддержки принятия решений в задачах управления персоналом / М. Г. Мамедова, З. Г. Джабраилова // *Проблемы информационных технологий.* – 2012. – № 2. – С. 37–46.
15. Mammadova M. H. Application of Fuzzy Optimization Method in Decision-making for Personnel Selection / M. H. Mammadova, Z. Q. Jabrayilova, F. R. Mammadzada // *Intelligent Control and Automation.* – 2014. – Vol. 5. – Iss. 4. – P. 190–204.
16. Dursun M. A fuzzy MCDM approach for personnel selection / M. Dursun, E. Karsak // *Expert Systems with Applications.* – 2010. – Vol. 37. – Iss. 6. – P. 4324–4330.

17. Степин Ю.П. Модель нечеткой многокритериальной оптимизации и оценки рисков выбора вариантов проектов / Ю.П. Степин // Труды Российского государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина. – 2012. – № 3. – С. 197–204.

18. Волгина О.А. Нечетко-множественная оптимизация портфеля проектов с учетом запросов стейкхолдеров в рамках программы импортозамещения «Объединенной приборостроительной корпорации» ГК «РОСТЕХ» / О.А. Волгина, Е.Н. Лихошерст, В.О. Морозов, Н.А. Волкова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2016. – № 4 (27). – С. 19–25.

19. Григорук П. М. Прийняття рішень в умовах невизначеності як задача нечіткого лінійного програмування / П. М. Григорук // Матеріали V міжнародної науково-практ. конф. «Методи, моделі та інформаційні технології в управлінні соціально-економічними, екологічними та технічними системами», 17–19 жовтня 2012 р. / голови ред. колегії: О. Л. Голубенко, Ю. Г. Лисенко. – Луганськ – Євпаторія, 2012. – С. 29–32.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н.

## ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МОДЕЛЮВАННІ ПРОЦЕСІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Розглянуто можливість моделювання процесів прийняття рішень на підприємстві, використовуючи методи нечіткої логіки. Запропоновано інформаційну технологію виявлення помилок у комп'ютерних системах. Перевагами інформаційної технології є те, що процес діагностування надає змогу виявлення вже на початковій стадії поширення помилок в мережі, може бути застосований як до маленьких, так і до великих мереж, не вимагає значних обсягів обчислювальних ресурсів для обробки даних.*

*Ключові слова: невизначеність, прогнозування, прийняття рішень, нечітка логіка, інформаційні технології, групова активність.*

GEYDAROVA O. V., PAYUK V. P.  
Khmelnitsky National University

## INFORMATION TECHNOLOGY IN MODELLING DECISION-MAKING PROCESS FOR ENTERPRISE

*The possibility of modelling decision-making processes in the enterprise, using methods of fuzzy logic. Information technology detect errors in computer systems. The advantages of information technology is that the process of diagnosis allows detection at an early stage error propagation in the network can be applied both to small and to large networks, requires significant amounts computing resources for processing. The developed software allows you to perform error detection on the network based solely on observation of the network, providing the benefits of secrecy and diagnostics capabilities improve the reliability of identification, because the approach allows analysis of DNS-requests as individual computer systems and automated computer behavior ' computer network.*

*Keywords: uncertainty, forecasting, decision making, fuzzy logic, information technology, group activity.*

**Вступ.** Вплив інформаційних технологій на управління сучасними підприємствами величезний, оскільки прямо пов'язаний з підвищенням ефективності роботи як кожного менеджера окремо, так і підприємства в цілому. Вони прямо впливають на конкурентоздатність на сьогоднішньому ринку. Використання комп'ютерних мереж, Інтернету та інтернет-технологій, програмних продуктів наскрізної автоматизації всіх бізнес-процесів підприємства сьогодні не просто питання лідерства і створення конкурентних переваг, але і виживання на ринку в найближчому майбутньому.

Інформаційно-технічна революція змінила характер і методи ведення бізнесу. Використання можливостей технічного обміну сьогодні дозволяє легше і швидше створювати і продавати пакети послуг споживачам, вирішувати завдання фінансово-операційного управління, маркетингового планування, підвищувати конкурентоздатність і кількість продажів.

**Основна частина.** Найбільш вражаючим властивістю людського інтелекту є здатність приймати правильні рішення в обстановці неповної та нечіткої інформації. Традиційні комп'ютерні обчислення «дуже точні» для реального світу. Людство зіткнулося з проблемами, для вирішення яких неможливо отримати повну інформацію або визначення яких недостатньо повно. Здавалося б ситуація безвихідна, але завдяки розвитку і вдосконаленню так званих нечітких і гібридних систем в даний час вже досить буденно сприймаються «інтелектуальні» пральні машини та побутові автомати, гіперзвукові літаки і самонавідні ракети і багато іншого.

Математичну основу нечітких і гібридних систем складають протилежні традиційним комп'ютерним обчисленням (hard computing) так звані м'які обчислення (soft computing), однією зі складових яких є нечітка логіка.

Останнім часом нечітке управління є однією з найбільш активних і результативних областей досліджень застосування теорії нечітких множин. Саме це робить цю тему актуальною та цікавою для вивчення.

Під час аналізу, синтезу і планування рішень стосовно діяльності підприємства використовується великий спектр методів і моделей. Відповідно запропоновано безліч їх класифікацій. В роботі [1] наведено декілька класифікацій моделей та методів з посиланням на авторів.

Складні умови господарювання, постійна зміна законодавчих актів, зростаючі вимоги споживачів призводять до необхідності набуття управліннями нових знань та навичок. Сучасним менеджерам доводиться ретельно аналізувати зовнішнє середовище для своєчасного внесення змін у вибраний курс фірми. На цей час не існує готових «найкращих» рецептів прийняття рішень, і жодний підхід, навіть якщо він показав свою ефективність на окремому підприємстві, не є універсальним. Досягнення певної цілі пов'язане з прийняттям рішення, як це зробити. Сучасна тенденція вибору полягає у поєднанні здатності людини розв'язувати складні, неформалізовані задачі з можливостями різних формальних методів та



комп'ютерного моделювання.

Основи теорії прийняття рішень на нечіткій логіці при невизначеній вихідній інформації розробив Л. Заде [2], далі в цій області досліджень з'явилося багато робіт [3]. Останнім часом стали відомі приклади практичного застосування цього підходу в різних галузях [4].

Багато сучасних задач прийняття рішень, а особливо інноваційних рішень, характеризується наявністю невизначених факторів. Такі ситуації відбивають об'єктивну недостатню інформованість особи, що приймає інноваційні рішення, про можливі кількісні значення цих факторів. Крім того, вхідні параметри для прийняття рішень бувають як кількісні з допусками на відхилення, так і якісні. Класичні математичні методи, що традиційно застосовуються при прийнятті рішень, не дозволяють обробляти таку інформацію. Так, для прийняття рішень в умовах невизначеності Л. Заде запропонував підхід, заснований на теорії нечітких множин. Тому в останній час з'явився інтерес щодо використання теорії нечіткої логіки для прогнозування результатів прийняття рішень у різних галузях народного господарства.

"Нечіткість", як правило, є проявом суб'єктивності осіб, що приймають рішення, експертів та аналітиків, які формують задачу прийняття рішень. Тому, як множина альтернатив, множина наслідків, так і зв'язок між ними можуть бути нечіткими. Такі задачі прийняття рішень називаються ЗПР в умовах нечіткої інформації.

На сьогоднішній день, за яскраво вираженої невизначеності, стохастичності зовнішнього середовища, необхідною властивістю готельного комплексу виступає його здатність до адаптації. Висока надійність і забезпечення стійкості – один з фундаментальних принципів його функціонування. З урахуванням конкретних умов для кожного готельного комплексу необхідно розробляти та впроваджувати комплексні автоматизовані системи, що концентрують у собі сукупність організаційних, режимних, технічних та інших можливостей спрямованих на досягнення достатнього рівня економічної ефективності та безпеки ведення бізнесу.

Стрімкий розвиток інформаційних технологій привів до того, що за останні кілька років у сервісному секторі економіки стали широко застосовуватися найрізноманітніші інформаційні технологічні рішення. Інформаційне управління пов'язане з бурхливим розвитком технологій, що забезпечують швидкі й ефективні методи передачі, обробки, зберігання й одержання інформації. Автоматизація різних процесів досягається шляхом інтеграції різних інформаційних технологій, метою яких є підвищення ефективності та продуктивності роботи працівників, і дає величезні потенційні можливості для підвищення ефективності управління підприємством. Істотним елементом, від якого буде залежати надійне функціонування всієї операційної системи підприємства, є інформаційний центр, що забезпечить об'єднання процесів постачання, споживання і надання послуг, перетворюючи їх у єдину високоефективну систему. Це дозволить в умовах швидкої зміни потреб і бажань клієнтів на ринку оперативно і гнучко адаптувати операційну систему (рух трудових, інформаційних, матеріальних і фінансових потоків під індивідуальні потреби різних сегментів клієнтів). Також це надасть можливість мінімізувати виграє на надання послуг і дозволить істотно скоротити час обслуговування, прискорити процес одержання інформації різними службами та підвищити рівень сервісу [4].

Оскільки методи теорії нечітких множин в більшості випадків оперують нечіткою інформацією, доцільно вдосконалити технологією прийняття рішень. Дана інформаційна технологія базується на виявленні бот-мереж (помилки) у прогнозуванні варіантів рішень [5]. На базі розроблених алгоритмів виявлення бот-мереж в корпоративних мережах на основі аналізу DNS-трафіка було розроблено програмне забезпечення, яке надає можливість підвищити ефективність виявлення помилок та зменшити обсяг необхідних для здійснення цього процесу ресурсів. Розроблене ПЗ надає можливість здійснювати виявлення помилок в мережі виключно на основі спостереження за роботою мережі, що надає переваги прихованості діагностування та можливості підвищення достовірності виявлення, оскільки підхід дозволяє здійснювати аналіз DNS-запитів як окремих комп'ютерних систем, так і поведінки автоматизованої комп'ютерної мережі.

З метою усунення недоліків відомих інформаційних технологій та підвищення достовірності виявлення помилок в корпоративних мережах було розроблено інформаційну технологію виявлення помилок на основі аналізу DNS-трафіка. Результати оцінки достовірності виявлення помилок програмним забезпеченням розробленої інформаційної технології в порівнянні з відомими антивірусними засобами представлено в табл. 1.

Результати проведених експериментальних досліджень показують, що рівень достовірності виявлення помилок при застосуванні розробленого антивірусного засобу складає близько 96%, що на 8–22% вище в порівнянні з відомими програмними засобами. Застосування розробленого програмного засобу дозволяє досягти зниження рівня помилок другого роду до 4%, що на 13–70% нижче в порівнянні з відомими антивірусними програмними засобами.

Дослідження характеристик розробленої інформаційної технології надало можливість визначити загальну ефективність виявлення помилок в мережах. В ході проведених експериментів було отримано наступні показники:

– показник ефективності витрат часу  $T_E = 0,997$  ;

– показник ефективності ресурсоспоживання  $C_E = 0,954$  ;

– достовірність виявлення  $D_E = 0,962$  .

Таким чином, загальна ефективність роботи розробленого програмного засобу складає  $E \approx 0,997 \times 0,954 \times 0,962 \approx 0,91$  .

Таблиця 1

**Результати експериментальних досліджень: оцінка достовірності виявлення помилок розробленою інформаційною технологією в порівнянні з відомими антивірусними засобами**

№ зп	Засіб антивірусного діагностування	Середня достовірність виявлення, %	Середнє значення помилки 1-го роду, %	Середнє значення помилки 2-го роду, %	Середня тривалість часу, затраченого на виявлення, хв.
1.	Розроблена ІТ	96,22	3,78	3,44	30
2.	Avast Endpoint Protection Suite	84,80	15,20	11,66	25
3.	Avira Small Business Security Suite	86,38	13,62	9,52	42
4.	Dr.Web CureNet!	86,18	13,82	10,28	38
5.	ESET Endpoint Security	86,92	13,08	7,48	24
6.	Kaspersky Endpoint Security	88,86	11,14	8,30	31
7.	McAfee Endpoint Protection Suite	85,92	14,08	9,24	33
8.	Microsoft System Center Endpoint Protection	78,58	21,42	3,94	21
9.	Panda Endpoint Protection	83,56	16,44	5,84	29

**Висновки.** Отже, результати дослідження достовірності розробленої інформаційної технології виявлення помилок на основі аналізу DNS-трафіка показують, що використання розробленого програмного забезпечення дозволяє підвищити рівень достовірності виявлення помилок на 8–22% в порівнянні з відомими антивірусними програмними засобами.

#### Література

1. Гейдарова О.В. Прогнозування результатів діяльності підприємства на нечіткій логіці / О.В.Гейдарова // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2002. – Вип. 123. – С. 63–72.
2. Гейдарова О.В. Застосування методу лінгвістичних векторних оцінок для прогнозування фінансових результатів діяльності підприємства / О.В. Гейдарова // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2006. – Вип. 211. – Том IV. – С. 1135–1140.
3. Гейдарова О.В. Особливості використання комплексу методів нечіткої логіки в діяльності сучасних організацій / О.В. Гейдарова // Проблеми економіки. – Дніпропетровськ, 2008. – № 1. – С. 123–127.
4. Гейдарова О.В. Інформаційні технології у формуванні ефективних комунікаційних мереж підприємницьких структур / О.В.Гейдарова // Сборник научных статей Международной научно-практической конф. "Информационные технологии в системе подготовки и повышения квалификации специалистов в области образовательного менеджмента". – Хмельницкий : ТРИАДА, 2011. – С. 278–282.
5. Савенко О.С. Інформаційна технологія виявлення бот-мереж на основі аналізу DNS-трафіка / О.С. Савенко, С.М. Лисенко, К.Ю. Бобровнікова // Радіоелектронні і комп'ютерні системи. – 2016. – № 5 (79). – С. 38–42.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Ковальчук С. В.

## МОДЕЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Стаття присвячена розробці методики прогнозування обсягу доступних фінансових ресурсів та впливу на ефективність діяльності аграрних підприємств на основі зміни частки використаних фінансових ресурсів на капітальні інвестиції у загальному обсязі фінансових ресурсів з використанням економіко-математичного моделювання.*

*Ключові слова: фінансове забезпечення, відтворення основних засобів, аграрні підприємства, моделювання фінансового забезпечення.*

SHAKHOVALOVA I. O.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## MODELLING OF FINANCING OF THE FIXED ASSETS REPRODUCTION IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

*The article is devoted to the elaboration of the method of forecasting the amount of available financial resources and the impact on the effectiveness of the agricultural enterprises based on changes in the share of usage of financial resources for capital investments in the total financial resources using economic and mathematical modelling. It allows evaluate the effect of financing of the reproduction of fixed assets, to make more effective management of financial resources, used for the reproduction of fixed assets, ensure targeted use of it based on forecasting the effectiveness of capital investment of the agricultural enterprises.*

*Key words: financing, reproduction of fixed assets, agricultural enterprises, modelling of financing.*

**Постановка проблеми.** Виробництво високоякісної та конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції суттєво залежить від забезпеченості аграрних підприємств якісними земельними ресурсами та сучасним техніко-технологічним оснащенням. Відтворення землі і матеріально-технічних основних засобів аграрних підприємств потребують значних фінансових ресурсів. Проблемним для більшості аграрних підприємств України є фінансове забезпечення відтворення основних засобів, що проявляється в дефіциті власних фінансових ресурсів, особливо у малих та середніх аграрних підприємствах. Власні джерела фінансового забезпечення (амортизаційні відрахування і чистий прибуток) аграрних підприємств в Україні не задовольняють потреб у відтворенні основних засобів. Зовнішні джерела фінансового забезпечення відтворення основних засобів аграрних підприємств (кредити, державна підтримка, лізинг та іноземні інвестиції) також суттєво обмежені. При високому рівні зносу основних засобів аграрних підприємств України відсутня ефективна модель забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств через спрямування достатнього обсягу фінансових ресурсів на відтворення основних засобів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню фінансового забезпечення та відтворення основних засобів підприємств, в тому числі аграрних, присвячено праці українських вчених-економістів: В. Андрійчука, В. Амбросова, І. Бланка, А. Войтюк, О. Гудзь, Н. Давиденко, О. Дація, М. Дем'яненко, О. Єранкіна, О. Захарчука, М. Коцупатрого, Д. Крисанова, П. Лайка, Т. Майорової, М. Могилової, В. Нелепа, М. Огічук, В. Опаріна, А. Пересади, Г. Підлісецького, А. Поддєрьогіна, П. Саблука, О. Терещенка.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є розробка методики прогнозування обсягу доступних фінансових ресурсів на основі зміни частки використаних фінансових ресурсів на капітальні інвестиції у загальному обсязі фінансових ресурсів з використанням економіко-математичного моделювання.

**Основний матеріал дослідження.** Основою побудови моделі є управління доступними для аграрних підприємств фінансовими ресурсами для фінансового забезпечення відтворення основних засобів: чистим прибутком; амортизаційними відрахуваннями; довгостроковими банківськими кредитами; коштами, що надходять в результаті державної фінансової підтримки.

Результати попередніх досліджень дозволяють зробити наступні висновки:

- по-перше, в деяких аграрних підприємствах спостерігається нецільове або неповне використання амортизаційних відрахувань;

- по-друге, більшість аграрних підприємств, звітність яких була використана в розрахунках, намагалися використати всі нараховані амортизаційні відрахування в звітному році, що гарантувало їм зниження ризику пов'язаного з інфляційними процесами в країні й дозволяло забезпечувати фінансовими ресурсами поточні активи;

- по-третє, враховуючи довгостроковий термін обороту фінансових ресурсів залучених за допомогою довгострокового банківського кредитування, в запропонованій моделі відсутнє дане джерело фінансового забезпечення відтворення основних засобів у якості окремого фактору;

- по-четверте, площа оброблюваних земель майже по всім (крім одного) досліджуваним

підприємствам не змінювалась, тому цей показник не корелювався б з іншими показниками і не був врахований в якості окремого фактору.

Для побудови економіко-математичної моделі забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств через спрямування достатнього обсягу фінансових ресурсів на відтворення основних засобів було використано звітність 14 аграрних підприємств Білоцерківського району Київської області за період з 2010 по 2014 рік, що дозволило отримати 70 статистичних рядів даних. Для достовірності результатів проведеного кореляційно-регресійного аналізу було використано формулу MS EXCEL: =ОКРУГЛ((СЛЧИС()\*1000);0), яка дозволяє згенерувати випадкові величини з метою усунення залежності між рядами даних відповідних підприємств.

Таблиця 1

**Загальна сума можливих джерел фінансового забезпечення та їх використання на відтворення основних засобів у досліджуваних підприємствах**

Загальна сума можливих джерел фінансового забезпечення (з урахуванням довгострокових кредитів банків), тис. грн.	478128
Чистий прибуток підприємств, тис. грн.	239117
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	85954
Державна підтримка (дотації + ПДВ), тис. грн.	122566
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	658157
Сума збільшення/ зменшення вартості основних засобів, тис. грн.	145890
Сума капітальних інвестицій, тис. грн.	230663
Чистий дохід від реалізації продукції (середнє значення), тис. грн.	19527,99
Частка використаних коштів на відтворення основних засобів у загальній сумі можливих джерел фінансового забезпечення (середнє значення), %	16,72
Операційні витрати (крім амортизації), тис. грн.	1331220

Дані табл. 1 свідчать про те, що досліджувані аграрні підприємства у 2010–2014 рр. мали досить великий обсяг доступних фінансових ресурсів для відтворення основних засобів, а саме 72,6% залишкової вартості основних засобів підприємств. Ці фінансові ресурси на 50% склались з чистого прибутку, на 25,6% – з державної підтримки та лише на 18% – з амортизаційних відрахувань і 6,4% – з довгострокових кредитів банків. На капітальні інвестиції у 2010–2014 рр. на досліджуваних підприємствах було використано 48%, а на збільшення вартості основних засобів – 30,5% доступних фінансових ресурсів. В середньому підприємства використовують 16,72% доступних фінансових ресурсів на збільшення вартості основних засобів.

Враховуючи склад можливих джерел фінансового забезпечення відтворення основних засобів в аграрних підприємствах, незначну частку капітальних інвестицій в загальному обсязі доступних фінансових ресурсів для відтворення основних засобів, нецільове або неповне використання амортизаційних відрахувань при досить високому рівні зносу основних засобів аграрних підприємств та безпосереднього впливу стану та забезпеченості основними засобами аграрних підприємств на обсяги виробництва, прибутковість підприємств нами запропоновано наступні гіпотези (табл. 2).

Висунуті гіпотези потребують застосування методів кореляційно-регресійного аналізу (табл. 3) та математичного обґрунтування для їх підтвердження або спростування. Для доведення або спростування висунутих гіпотез використовуємо дані табл. 1.

Таблиця 2

**Коефіцієнти кореляції між показниками врахованими в запропонованій моделі забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств через спрямування достатнього обсягу фінансових ресурсів на відтворення основних засобів**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
0	1,00											
1	0,92	1,00										
2	0,60	0,40	1,00									
3	0,80	0,70	0,59	1,00								
4	0,73	0,51	0,87	0,65	1,00							
5	0,62	0,44	0,66	0,45	0,82	1,00						
6	0,72	0,55	0,69	0,55	0,87	0,97	1,00					
7	0,82	0,73	0,76	0,78	0,74	0,59	0,68	1,00				
8	0,20	0,17	0,17	0,06	0,25	0,32	0,30	0,05	1,00			
9	0,67	0,52	0,63	0,63	0,70	0,65	0,69	0,79	0,08	1,00		
10	0,69	0,80	0,12	0,48	0,23	0,20	0,27	0,37	0,14	0,21	1,00	
11	0,59	0,76	0,04	0,40	0,09	0,04	0,14	0,35	0,10	-0,01	0,86	1,00

## Гіпотези для розробки економіко-математичної моделі

Шифр гіпотези	Обґрунтування гіпотези	Залежна Y	Незалежна X
1.1	<b>Перша група гіпотез.</b> Обсяг отриманого чистого доходу від реалізації продукції аграрного підприємства впливає на обсяг отриманого чистого прибутку підприємства, обсяг отриманої державної допомоги (головним чином за рахунок ПДВ), а також на обсяг амортизаційних відрахувань в сталій залежності.	Чистий прибуток підприємства	Чистий дохід від реалізації продукції
1.2		Державна допомога	
1.3		Амортизаційні відрахування	
2.1	<b>Друга група гіпотез.</b> Відповідно до методології розрахунку показників рентабельності реалізації продукції, а також операційних витрат, які залежать від обсягу чистого прибутку підприємства рентабельність операційних витрат можна визначити у якості базового показника ефективності управління залишковою вартістю основних засобів.	Рентабельність реалізації продукції	Чистий прибуток підприємства
2.2		Рентабельність операційних витрат	Рентабельність реалізації продукції
3.1	<b>Третя група гіпотез</b> обумовлена тим, що фінансові ресурси підприємств, які можуть бути спрямовані на відтворення основних засобів можуть формуватися в значній мірі з чистого прибутку підприємства, а також державної допомоги за рахунок ПДВ й мають знаходитись в тісній кореляційній залежності.	Фінансові ресурси підприємств, які можуть бути спрямовані на відтворення основних засобів	Чистий прибуток підприємства
3.2			Державна допомога
4.1	<b>Четверта група гіпотез</b> обумовлена тим, що обсяги фінансових ресурсів до яких мають доступ підприємства та які можуть бути спрямовані на відтворення основних засобів повинні корелюватися з обсягом капітальних інвестицій, збільшенням/зменшенням вартості основних засобів й відповідно їх залишковою вартістю. Гіпотеза 4.4 обумовлена тим, що амортизаційні відрахування підприємства мають цільове призначення і повинні застосовуватись на відтворення основних засобів підприємства й відповідно впливати на їх залишкову вартість.	Капітальні інвестиції	Фінансові ресурси підприємства, які можуть бути спрямовані на відтворення основних засобів
4.2		Сума збільшення/ зменшення вартості основних засобів	
4.3		Залишкова вартість основних засобів підприємств	
4.4		Залишкова вартість основних засобів підприємств	
5	<b>П'ята група гіпотез</b> обумовлена тим, що капітальні інвестиції в аграрних підприємствах по своїй структурі повинні мати статистичну залежність з обсягами збільшення або зменшення вартості основних засобів підприємства.	Сума збільшення/ зменшення вартості основних засобів	Капітальні інвестиції
6	<b>Шоста гіпотеза</b> обумовлена тим, що дії керівництва підприємства щодо управління вартістю основних засобів безпосередньо впливають на їх залишкову вартість	Залишкова вартість основних засобів підприємств	Сума збільшення/зменшення вартості основних засобів
7.1	<b>Сьома група гіпотез</b> обумовлена тим, що капітальні інвестиції підприємств а також ефективне управління вартістю основних засобів повинні сприяти зменшенню трудомісткості процесу виробництва й відповідно до зменшення операційних витрат підприємства	Операційні витрати (крім амортизації)	Капітальні інвестиції
7.2			Залишкова вартість основних засобів підприємств
8	<b>Восьма гіпотеза</b> обумовлена тим, що ефективне відтворення основних засобів й зменшення операційних витрат підприємства мають сприяти збільшенню отриманого чистого прибутку від реалізації продукції	Чистий дохід від реалізації продукції	Операційні витрати (крім амортизації)

Дані табл. 3 свідчать про високий рівень кореляції між показниками, які були використані в гіпотезах. Це свідчить про підтвердження висунутих гіпотез в табл. 2.

Для доведення або спростування висунутих гіпотез використаємо рівняння лінійної залежності [1–4]:

$$Y = \alpha + \beta X + e, \quad (1)$$

де  $\alpha$  – постійна;

$\beta$  – коефіцієнт регресії, який відображає нахил лінії, вздовж якої розсіяні дані спостережень;

$e$  – так звана помилка, яка відображає той факт, що зазвичай рух  $Y$  буде описуватися не лише рухом  $X$ , а присутні також інші фактори, які не включені в дану модель або рівняння.

Коефіцієнт регресії може бути визначений як показник, що характеризує процентну зміну змінної  $Y$ , яка викликана зміною значення  $X$  на одиницю. Значення  $\beta$  буде вказувати, на яку кількість відсотків зміниться  $Y$  при зміні  $X$  на один відсоток. Однак, якщо досліджувана гіпотеза реалістична, то всі інші змінні повинні бути відносно неважливими, а даний взаємозв'язок повинен бути підтверджений додатковими показниками адекватності й статистичної значимості досліджуваної моделі. Також для перевірки достовірності моделі використаємо критерій Фішера.

Для проведення розрахунків в табл. 4, за значення чистого доходу від реалізації продукції взято середнє значення даного показника (табл. 1).

Чистий дохід від реалізації продукції (ЧДРП); Чистий прибуток підприємства (ЧПП); Державна допомога (ДД); Амортизаційні відрахування (АВ); Рентабельність реалізації продукції (РРП); Рентабельність операційних витрат (РОП); Фінансові ресурси підприємств (ФРП); Капітальні інвестиції (КІ); Сума збільшення/ зменшення вартості основних засобів (СЗВОЗ); Залишкова вартість основних засобів підприємств (ЗВОЗ); Операційні витрати (крім амортизації) (ОВ).

Таким чином, схематично економіко-математичну модель забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств через спрямування достатнього обсягу фінансових ресурсів на відтворення основних засобів, яка функціонує в досліджуваних підприємствах, можна зобразити наступним чином у відповідності до висунутих гіпотез (рис. 1).

На основі отриманих значень та складання рівняння лінійної залежності складемо таблицю для прогнозування середнього значення зміни досліджуваних показників в залежності від зміни відсотку капітальних інвестицій в загальному обсязі доступних фінансових ресурсів (табл. 5).

Компоненти достовірності та коефіцієнти регресійних залежностей моделі забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств при спрямуванні достатнього обсягу фінансових ресурсів на відтворення основних засобів

№ гіпотези	Змінна X	Залежна Y	Коефіцієнти		F-крит. > табл. 3,13	Результат
			$\alpha$	$\beta$		
1.1	ЧДРП	ЧПП	0,289	-2218,28	79,35	3425,308
1.2		ДД	0,084	121,14	104,63	1761,500
1.3		АВ	0,103	-789,68	91,63	1221,703
2.1	ЧПП	РРП	0,0000306643632625638	0,039	118,64	0,144
2.2	РРП	РОП	1,109	0,023	192,26	0,183
3.1	ЧПП	ФРП	1,334	2273,66	361,26	6843,019
3.2	ДД	ФРП	4,291	-683,38	124,92	6875,221
4.1	ФРП	КІ	0,574	-622,65	73,23	3314,486
4.2		СЗЗВОЗ	0,399	-642,96	41,55	2093,829
4.3		ЗВОЗ	1,214	1113,57	76,52	9440,541
4.4	АВ	ЗВОЗ	6,117	1891,35	221,90	9364,504
5	КІ	СЗЗВОЗ	0,787	-508,66	973,20	2099,840
6	СЗЗВОЗ	ЗВОЗ	2,118	4988,38	143,05	9429,475
7.1	КІ	ОВ	1,765	13200,13	61,08	19050,197
7.2	ЗВОЗ	ОВ	0,853	11002,32	63,69	19030,336
8	ОВ	ЧДРП	0,679	6620,32	115,40	19548,663

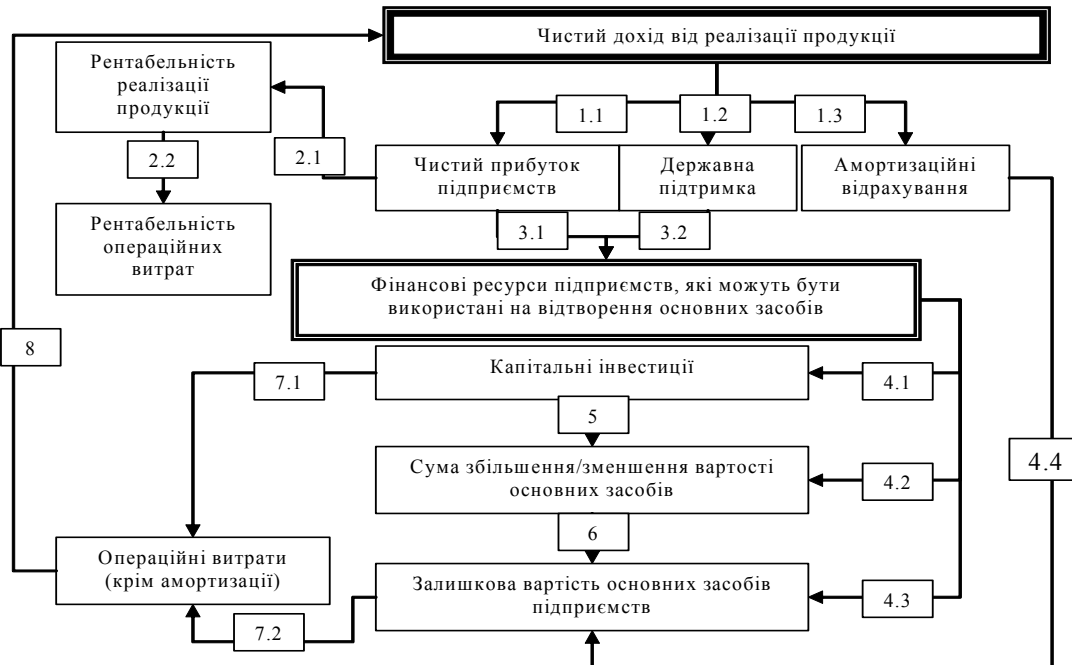


Рис. 1. Модель забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств при спрямуванні достатнього обсягу фінансових ресурсів на відтворення основних засобів

Прогнозні середні значення зміни досліджуваних показників в залежності від зміни відсотку капітальних інвестицій в загальному обсязі доступних фінансових ресурсів, тис. грн.

ЧДРП	19527,99												
КІ, % від доступного обсягу фін-х ресурсів	45	48*	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
ЧПП	3362,07	3433,32	3469,30	3576,54	3683,77	3791,01	3898,24	4005,48	4112,71	4219,95	4327,18	4434,41	4541,65
ДД	1743,12	1763,83	1774,29	1805,46	1836,62	1867,79	1898,96	1930,13	1961,30	1992,47	2023,64	2054,80	2085,97
АВ	1199,16	1224,56	1237,38	1275,60	1313,82	1352,04	1390,26	1428,48	1466,69	1504,91	1543,13	1581,35	1619,57
РРП, %	14	14	15	15	15	16	16	16	17	17	17	17	18
РОВ, %	18	18	18	19	19	20	20	20	21	21	21	22	22
ФРП	6859,12	6859,12	6859,12	6859,12	6859,12	6859,12	6859,12	6859,12	6859,12	6859,12	6859,12	6859,12	6859,12
КІ	3086,60	3314,49	3429,56	3772,52	4115,47	4458,43	4801,38	5144,34	5487,30	5830,25	6173,21	6516,16	6859,12
СЗЗВОЗ	1920,50	2099,84	2190,40	2460,31	2730,22	3000,12	3270,03	3539,94	3809,84	4079,75	4349,65	4619,56	4889,47
ЗВОЗ	9055,99	9435,84	9627,65	10199,32	10770,98	11342,64	11914,30	12485,96	13057,62	13629,29	14200,95	14772,61	15344,27
ОВ	18687,53	19050,65	19234,01	19780,48	20326,95	20873,42	21419,90	21966,37	22512,84	23059,31	23605,79	24152,26	24698,73
ЧДРП	19309,16	19555,71	19680,21	20051,27	20422,32	20793,38	21164,43	21535,49	21906,54	22277,60	22648,65	23019,70	23390,76

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності досліджуваних підприємств.

\* фактичний середній показник відсотку капітальних інвестицій від суми можливих фінансових ресурсів, які можуть бути використані на відтворення основних засобів по групі досліджуваних підприємств

Враховуючи те, що земля є невід’ємним засобом виробництва в сільському господарстві та площа оброблюваних земель впливає на обсяги виробництва та його прибутковість, розрахуємо показники з табл. 5 на 1 га землі (табл. 6).

Вибір відсотку капітальних інвестицій в загальному обсязі доступних фінансових ресурсів керівництво аграрних підприємств має обирати в залежності від стратегії довгострокового розвитку підприємств (стратегія стримування спаду реалізації продукції – 45%, стратегія вдосконалення при незмінному рівні розвитку – 48-65%, стратегія помірного зростання – 70-80%, стратегія агресивного розвитку та стратегії активного перепрофілювання – 85-100%).

Таблиця 6

**Прогнозні середні значення зміни досліджуваних показників на 1 га в залежності від зміни відсотку капітальних інвестицій в загальному обсязі доступних фінансових ресурсів, тис. грн.**

КІ, %	45	48*	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
ЧПП	1,80	1,84	1,86	1,92	1,97	2,03	2,09	2,15	2,20	2,26	2,32	2,38	2,43
ДД	0,93	0,95	0,95	0,97	0,98	1,00	1,02	1,03	1,05	1,07	1,08	1,10	1,12
АВ	0,64	0,66	0,66	0,68	0,70	0,72	0,74	0,77	0,79	0,81	0,83	0,85	0,87
ФРП	3,68	3,68	3,68	3,68	3,68	3,68	3,68	3,68	3,68	3,68	3,68	3,68	3,68
КІ	1,65	1,78	1,84	2,02	2,21	2,39	2,57	2,76	2,94	3,12	3,31	3,49	3,68
СЗЗВОЗ	1,03	1,13	1,17	1,32	1,46	1,61	1,75	1,90	2,04	2,19	2,33	2,48	2,62
ЗВОЗ	4,85	5,06	5,16	5,47	5,77	6,08	6,38	6,69	7,00	7,30	7,61	7,92	8,22
ОВ	10,01	10,21	10,31	10,60	10,89	11,18	11,48	11,77	12,06	12,36	12,65	12,94	13,23
ЧДРП	10,35	10,48	10,55	10,74	10,94	11,14	11,34	11,54	11,74	11,94	12,14	12,33	12,53

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності досліджуваних підприємств.

\* фактичний середній показник відсотку капітальних інвестицій від суми фінансових ресурсів, які могли бути використані на відтворення основних засобів по групі досліджуваних підприємствах

**Висновки.** Проведений аналіз зв’язку розвитку підприємства з направленням достатнього обсягу фінансових ресурсів на відтворення основних засобів підприємств свідчить про тісний взаємозв’язок між досліджуваними показниками. Враховуючи високий рівень зносу основних засобів аграрних підприємств України та досліджуваних аграрних підприємств, високий рівень залежності показників ефективності діяльності підприємств від фінансового забезпечення відтворення основних засобів, а отже й їх стану, можна стверджувати, що аграрні підприємства зацікавлені в збільшенні частки фінансових ресурсів, яка направляється на відтворення основних засобів в загальному обсязі фінансових ресурсів, які можуть бути використані на відтворення основних засобів. При цьому аграрні підприємства не мають чіткого плану дій (стратегії) щодо відтворення основних засобів, його фінансового забезпечення та прогнозування підвищення фінансових результатів діяльності підприємства внаслідок збільшення частки капітальних інвестицій в загальному обсязі фінансових ресурсів, які можуть бути використані на відтворення основних засобів.

Прогнозування середньої зміни обсягу досліджуваних показників завдяки зміні відсотку капітальних інвестицій в загальному обсязі доступних фінансових ресурсів на 1 га землі дозволить оцінювати ефект від фінансового забезпечення відтворення основних засобів, підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами підприємств, використаними на відтворення основних засобів, забезпечить їх більш повне і цільове використання на основі прогнозування ефективності капітальних інвестицій здійснених підприємствами. Зі збільшенням площі оброблюваних земель та обсягу капітальних інвестицій на 1 га землі підприємства зможуть збільшувати обсяги виробництва, прибутку, вартість основних засобів, обсяг амортизаційних відрахувань. Отже, аграрні підприємства збільшуватимуть й обсяг фінансових ресурсів, які можуть бути використані на відтворення основних засобів.

### Література

1. Айзизян С.А. Прикладная математика и основы эконометрики / С.А. Айзизян. – М. : ЮНИСТИ, 1998. - 1005 с.
2. Власов М.П. Моделирование экономических процессов / М.П. Власов. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2005. – 409 с.
3. Грачева М.В. Моделирование экономических процессов / М.В. Грачева. – М. : Юнити-Дана, 2005. – 353 с.
4. Дубров Я.А. Система моделювання й оптимізація в економіці / Я.А. Дубров. – К. : Наукова думка, 1976. – 154 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Поддєрьогін А. М.

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ І ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗЕЙ: УПРАВЛІНСЬКИЙ, ЕКОНОМІЧНИЙ, ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ТА КАДРОВИЙ АСПЕКТИ

УДК 338.24

СОКИРНИК І. В.  
Хмельницький національний університет

### СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

*Розкрито науково-теоретичні підходи до визначення сутності стратегічних альтернатив, зазначено необхідність їх формування на засадах стратегічних можливостей підприємства. Визначено особливості процесу формування та основні чинники, що можуть прийматися в якості критеріїв відбору стратегічних альтернатив підприємств ресторанного господарства. Метою формування портфелю стратегічних альтернатив є адаптивність стратегії розвитку до турбулентного господарського середовища. Проаналізовано наявні тенденції змін чинників середовища та обґрунтовано доцільні групи стратегічних альтернатив розвитку закладів ресторанного бізнесу, з урахуванням особливостей регіонального ринку.*

*Ключові слова : стратегічні альтернативи, стратегія, ресторанний бізнес, стратегічні можливості.*

SOKIRNIK I.  
Khmelnitsky National University

### STRATEGIC ALTERNATIVES OF DEVELOPMENT OF ESTABLISHMENTS OF RESTAURANT BUSINESS

*The article aims to study the theoretical aspects of the formation of strategic alternatives of enterprises of restaurant services, the definition of those businesses to implement appropriate regional market recession. Theoretical aspects essence of strategic alternatives, indicated the need for their formation on the basis of strategic business opportunities. Proved that environmental changes inside the company and its potential is the source of strategic alternatives. It is noted that in order to form a portfolio of strategic alternatives is the adaptability of the strategy to the turbulent economic environment. The features and the main influence factors which may be taken as criteria for selection of strategic alternatives. It was determined that the most significant influence on the formation of a portfolio of strategic alternatives in recession with localization activities of institutions in certain limited geographic market segments and therefore low potential expansion of market size, low purchasing power of consumers, the low proportion of spending on eating out in total household expenditures, poor service differentiation restaurant business establishments within selected market segments offer the standard menu. Defined current trends of environmental factors and reasonably feasible alternatives to group strategic development of the restaurant business establishments operating in the regional market, based on the characteristics of their activities*

*Keywords: strategic alternatives, strategy, restaurants, strategic opportunities.*

#### Вступ

В умовах економічної рецесії ідентифікація, оцінка, вибір стратегічних альтернатив стає передумовою успішної адаптації підприємства до середовища високого рівня нестабільності та представляє ключове завдання стратегічного управління підприємством.

Аналіз досліджень та публікацій щодо формування стратегічних альтернатив як складової процесу стратегічного управління і вирішення проблеми стратегічного вибору свідчить про наявність значної кількості наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених із зазначеної теми. До їх числа можна віднести праці С. Б. Алексєєва [1], А.Ю. Білоусової [2], А.Ю. Вороніної [3], О.І. Ковтун [4], В.І. Отенко [5], Е.П. Срмичової [6], О.С. Віханського [7], М. Лайлс, Л. Фаей [8], Дж. Дей [9]. В науковій літературі стратегічні альтернативи розглядаються як складова загальної стратегії в процесі стратегічного управління. Разом з тим, в більшості досліджень слабо враховується галузева специфіка стратегічного вибору. Зокрема не знайшли достатньої розробки питання ідентифікації та вибору адекватних варіантів стратегічного розвитку підприємств ресторанного бізнесу в умовах кризових явищ та економічної рецесії. В наукових публікаціях ця проблема розглядається в контексті розробки політики розвитку закладів ресторанного господарства на основі моделей залежності показників [10], впливу чинників маркетингової активності на дохід від реалізації послуг [11], врахування державного регулювання діяльності ресторанного бізнесу [12]. Разом з тим, обґрунтування спектру стратегічних альтернатив у відповідності до змін господарського середовища суб'єктів ринку сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу та реалізації стратегічних цілей розвитку.

Метою статті є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів формування стратегічних альтернатив підприємств сфери ресторанних послуг, що доцільні для реалізації на регіональному ринку в умовах рецесії та обумовлені основними тенденціями змін в бізнес-середовищі.

#### Основний матеріал

Ресторанний бізнес відрізняється від всіх інших видів бізнесу. Продукти діяльності таких підприємств поєднують в собі характеристики послуг та товару, причому сервісна складова має вирішальну



роль у формуванні лояльності споживачів. Традиційно у більшості країн світу ресторанний бізнес відноситься до сфер підприємницької діяльності, що мають значний потенціал динамічного розвитку, суб'єкти якого здатні забезпечити високі показники рентабельності, бути перспективними та високо дохідними. Щодо окремого регіону, міста, області, розвиток закладів ресторанного бізнесу дає змогу сприяти частковому вирішуванню проблеми зайнятості населення, збільшення податкових надходжень у місцеві бюджети, може створювати синергічні ефекти у поєднанні з іншими секторами економіки. Цей напрямок підприємницької діяльності традиційно є привабливим для інвестицій. Кризові явища в економіці країни та збільшення рівня нестабільності середовища потребують наявності певних альтернативних напрямів реалізації обраної стратегії та перегляд їх у відповідності до зміни чинників, які впливають на діяльність підприємств громадського харчування. Відповідно, ефективне функціонування вимагає визначення не тільки загальної стратегії розвитку, але й формулювання стратегічних альтернатив, що дадуть змогу гнучко реагувати на різні джерела змін.

Питання стратегічних альтернатив може розглядатися як в контексті формування, так і в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства, оскільки процес стратегічного управління є циклічним та ітераційним. В процесі вибору загальної стратегії організації розглядається портфель стратегічних альтернатив для всіх рівнів стратегічної піраміди – на рівні загальної стратегії для підприємства, на рівні ділових стратегій, функціональних тощо. Стратегічні альтернативи – конкретизовані, уточнені варіанти моделей поведінки фірми, що враховують стратегічні можливості її розвитку. На етапі реалізації стратегії портфель стратегічних альтернатив підлягає перегляду з урахуванням можливої зміни ключових факторів успіху, конкурентних переваг фірми та реально існуючих стратегічних можливостей. В умовах кризи та високого рівня турбулентності середовища, процес реалізації стратегії часто відбувається паралельно із процесом її визначення, оскільки послідовна схема процесу стратегічного управління є не гнучкою. На наш погляд, така паралельність зазначених процесів є особливо притаманною підприємствам малого та середнього бізнесу таких галузей, як роздрібна торгівля, ресторанний, готельний бізнес, туризм.

За класифікацією М. Лайлса та Л. Фаєйя [8, с. 390-392], розрізняють альтернативи поступового вдосконалення, що витікають з наявних стратегій організації, продовжують, або корегують їх; альтернативи оновлення, що суттєво змінюють спрямованість діяльності фірми, способи ведення бізнесу; інноваційні альтернативи базуються на перспективних стратегічних можливостях та стосуються нових продуктів, рішень, способах ведення конкуренції, та часто потребують створення нових компетенцій і конкурентних переваг організації.

Необхідність безперервного генерування та оцінки стратегічних альтернатив в умовах кризи визначається необхідністю пошуку можливостей та нейтралізації загроз, що приховані у змінах середовища. Стратегічні альтернативи можуть виникати спонтанно, але дієвим методом їх генерування є сценарне планування. Використання сценаріїв дозволяє в певній мірі оцінити картину майбутнього та трансформувати стратегічні перспективи у набір альтернативних напрямків розвитку. Аакер Д.А. представляє три складових процесу визначення стратегічних альтернатив:

1. Визначення ринків, на яких буде працювати компанія та рішення про обсяг інвестицій, що має бути спрямований на кожний з них.
2. Розробка функціональних стратегій.
3. Створення основи для досягнення стійких конкурентних переваг [13, с. 58].

Оцінка обраної сукупності стратегічних альтернатив здійснюється за певними критеріями. Найсуттєвіший з них полягає в можливості реалізувати їх за допомогою наявних навичок, вмінь, ресурсів організації. В цілому прийняття рішення про реалізацію стратегічної альтернативи враховує привабливість стратегічних можливостей, забезпечення стійких конкурентних переваг, можливі фінансові результати, ризик реалізації, необхідний потенціал [13, с. 424]. Д.Аакер додає до цих критеріїв стратегічну невизначеність та тенденції середовища, стратегічне бачення і цілі фірми, можливість реалізації та взаємозв'язок з іншими стратегічними альтернативами [13, с. 60]. Г. Грінлі пропонує стратегічні альтернативи для організацій в умовах росту (інтеграція та диверсифікація в межах галузі), в умовах стабілізації (холдинг, накопичення грошових коштів за рахунок домінуючих видів бізнесу), в умовах виживання (зсув, відмова від володіння, ліквідація) [14, с.241]. На наш погляд, стратегічні альтернативи розвитку можуть бути представлені як напрямки реалізації ключових факторів успіху у визначеній галузі з урахуванням змін, що відбуваються та прогнозуються. Стратегічні альтернативи базуються на стратегічних можливостях організації та дозволяють досягти цілей, в межах обраного напрямку [15].

Динамічне зростання ресторанного бізнесу на регіональному ринку у до кризовий період, в умовах фінансово-економічної рецесії призвела до посилення конкурентної боротьби в цьому секторі регіональної економіки. Сьогодні успіх діяльності підприємств ресторанного господарства регіонального ринку залежить від багатьох факторів, але насамперед від правильно обраної стратегії розвитку, грамотного менеджменту, що здатний її реалізувати, сучасної кухні, високого сервісу та інших чітко відмітних конкурентних переваг. Тому ключовою задачею в реалізації стратегічного процесу на таких підприємствах є формування сукупності стратегічних альтернатив, що дозволяють оптимізувати рівень витрат і, разом з тим, забезпечити їх відносно стійке положення на ринку. На регіональному ринку ресторанного бізнесу Хмельницької області

представлені підприємства малого та середнього бізнесу (відповідно – 59% та 41% від їх загальної кількості). Не дивлячись на загально відомі переваги, що притаманні такому формату бізнесу, необхідно враховувати певні особливості підприємств, що працюють саме в сфері громадського харчування. Так, зокрема у порівнянні з великими підприємствами вони більш обмежені у виборі продуктів та послуг, що пропонуються споживачам, методів конкуренції на регіональному ринку. Крім того вони позбавлені достатнього запасу міцності для захисту від різкого зменшення попиту та обмежені у виборі кваліфікованого персоналу.

Так, проведені нами розрахунки, за даними Головного управління статистики у Хмельницькій області у період 2013-2016 рр., показують, що кількість працюючих підприємств даної сфери скоротилась з 847 до 794 од. (рис. 1). Особливо значне скорочення мережі закладів ресторанного бізнесу відбулося у 2014 році, коли припинили свою роботу 6,3% від загальної кількості підприємств [16].

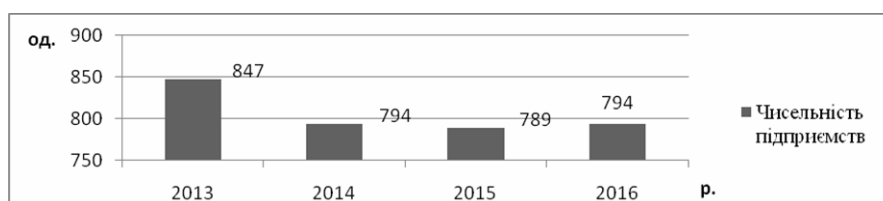


Рис. 1. Динаміка кількості підприємств ресторанного господарства за період 2013-2016 рр.

Складено за даними Головного управління статистики у Хмельницькій області

Основне скорочення закладів було характерним для сільської місцевості. Кількість посадкових місць, що припадають в середньому на один заклад, складає 75,6 – 76,3 одиниці. Результати проведеного аналізу свідчать про найменше скорочення кількості підприємств категорії кафе, закусочні, буфети у порівнянні з іншими форматами закладів при збільшенні посадочних місць – на 0,1 % порівняно з 2013 р., у барах відповідно – на 4,2 %. Аналіз статистичних даних показує, що хоча фінансові результати до оподаткування ресторанів та надання послуг мобільного харчування Хмельницької області і були від'ємними за результатами 2015 року (-329,3 тис. грн), питома вага підприємств, що одержали прибуток складала 82,4% до загальної їх кількості. Внутрішній попит на послуги почав поступове відновлення з початку 2016 року. У останні два роки відбулося збільшення обсягів реалізації послуг ресторанного господарства області у ринкових цінах на 22,56% [16].

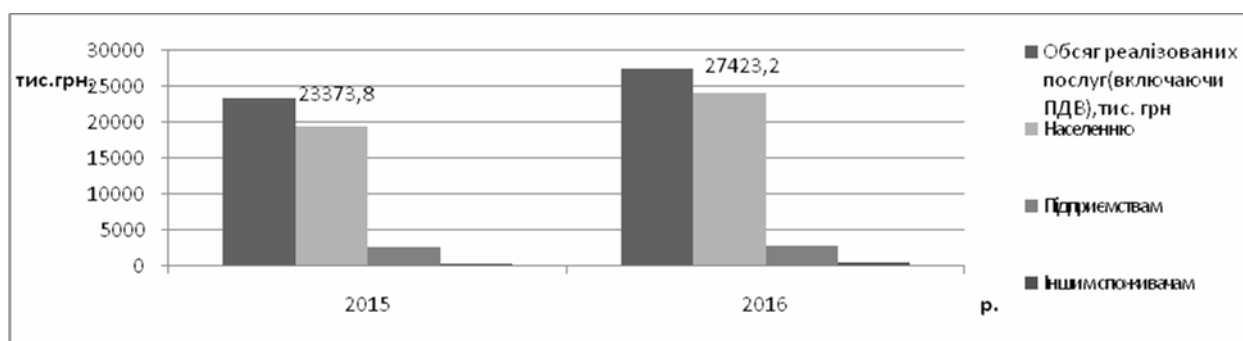


Рис. 2. Динаміка обсягу реалізації послуг підприємств ресторанного господарства за період 2015-2016 рр.

Таке зростання в основному відбувалося за рахунок збільшення цін на такі послуги в середньому на 20,0%. Так, зокрема, ціни на споживчому ринку області збільшилися на 11,4% за 12 місяців 2016 року, при зростанні цін послуг ресторанів та готелів – відповідно на 11,5 %. Така ж тенденція зміни цін спостерігається і у поточному 2017 році. Певне відновлення після значного спаду відбувається в цьому секторі економіки нерівномірно. Якщо заклади ресторанного бізнесу міських поселень демонструють першу тенденцію до поживлення діяльності, то представники сільських поселень знаходяться в стані стагнації. Це пов'язано насамперед зі специфікою споживання ресторанних послуг, ментальністю населення, традиціями та звичками, сильним впливом товарів та послуг замінників. Розрахунки показують, що заклади ресторанного господарства орієнтуються переважно на кінцевих споживачів. Зокрема, відбувається певне збільшення питомої ваги послуг, що реалізовані населенню з 87,18% загального обсягу наданих послуг у 2015 році до 87,82% у 2016 році. Відповідно найбільш впливовим чинником на розвиток підприємств цієї галузі стали зниження реальних доходів населення та його купівельної спроможності, зменшення чисельності працездатного населення і чисельності домогосподарств області, значне зменшення туристичного потоку. Розрахунки показують, що за період кризи та рецесії, кількість внутрішніх туристів у Хмельницькій області зменшилася на 40,2 % (з 17,025 тис. осіб у 2012 році до 10,189 тис. у 2015 році), а

кількість домогосподарств відповідно – на 1,21% ( з 489,9 тис. до 484,0 тис.). За останні три роки кількість наявного населення області зменшилася на 20,4 тис. осіб. Аналіз структури витрат на харчування поза домом різних груп домогосподарств, залежно від розміру середньодушових грошових доходів, за 2011-2015 рр., показує їх традиційно низьку питому вагу у загальних грошових витратах та у середньомісячних грошових витратах на харчування (рис. 3).

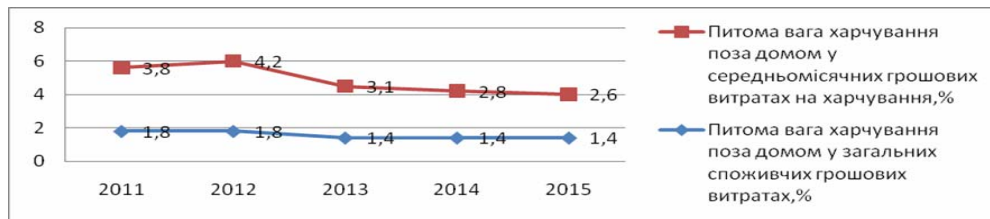


Рис. 3. Питома вага на харчування поза домом домогосподарствами Хмельницької області

Складено автором за [16]

Грошові витрати на харчування поза домом склали у 2015 р. в середньому 51,89 грн по всіх домогосподарствах області, при значній диференціації цього показника - від 64,17 грн (у міських поселеннях) до 38,33 грн (у сільських поселеннях) по області. При певній динаміці зростання цих показників у порівнянні з 2014 роком (на 9,08 грн по домогосподарствах області в цілому), аналіз рівня витрат по групах домогосподарств показує, що основними споживачами послуг громадського харчування є споживачі найвищої групи доходів, які мають значний досвід споживання таких послуг, зокрема в інших країнах світу, лояльність яких підтримувати доволі важко.

Дослідження антикризової практики діяльності підприємств ресторанного бізнесу регіонального ринку показує використання управлінцями стратегічних альтернатив, що переважно пов'язані з мінімізацією витрат та оптимізацією розмірів бізнесу. Оперативні рішення прийняті для збереження бізнесу «на плаву», як правило, і формують стратегію фірми. При цьому, стратегічні альтернативи, що приймаються для оптимізації поточних бізнес-процесів не приводять до розширення сукупного попиту та слабо враховують стратегічні можливості. Стратегічні альтернативи розвитку підприємств ресторанного бізнесу повинні враховувати особливості таких підприємств, що визначається налагоджуванням відносин із зацікавленими групами споживачів, які можуть з часом набувати особистісного персоналізованого характеру. Це дає можливість прогнозувати успішність стратегічних альтернатив та більш продуктивно використовувати обмежені ресурси малого бізнесу.

Для забезпечення адекватної реакції на зміни середовища в умовах кризи з типових стратегій, що традиційно застосовуються на регіональному ринку ресторанного бізнесу, повинні бути продуковані численні стратегічні альтернативи, які відображують ресурсні можливості підприємств, та одночасно очікування потенційних покупців, інвесторів і інших зацікавлених груп. Відповідно стратегічні альтернативи мають формуватися з урахуванням змін, що прогнозуються, на основі управлінсько-організаційних інновацій та враховуючи обмежені ресурси. Джерелами зміни набору стратегічних альтернатив є нові знання організації, склад учасників ринку та можливі способи взаємодії між ними, вплив інституційних чинників тощо (рис. 4).

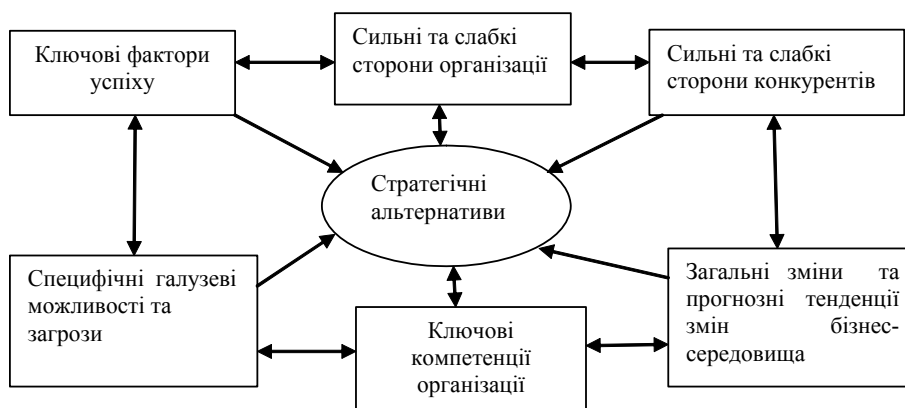


Рис. 4. Формування стратегічних альтернатив

Сьогодні, за даними аналітиків, асортиментна пропозиція ресторанів є слабо диференційованою. Так, 80% закладів пропонують страви національної української кухні, 73% мають в меню страви італійської кухні, 45-50% пропонують гриль, а 20% - страви грузинської кухні. Лише 4% ресторанів є авторськими і ще менше орієнтуються на екзотичні види кухонь [17]. Такі особливості цілком характерні і для регіональної пропозиції ресторанних послуг. Сьогодні відбувається подальша переорієнтація підприємств на низькі

цінові сегменти та відбувається пересегментування ринку - сімейні ресторани, ресторани здорового харчування тощо. Крім того, ресторанный бізнес регіонального ринку активно інтегрується до структури рекреаційних комплексів та є сьогодні невід'ємною їх складовою. Перспективними на регіональному ринку є демократичні заклади з відносно прийнятною ціною та якістю страв, що мають гарну локацію у місцях з високим потоком споживачів, вузькопрофільні заклади.

При формуванні стратегічних альтернатив необхідно враховувати тренди, що намічаються у ресторанному бізнесі. Так, зокрема, головними тенденціями поточного року вважаються залучення клієнтів за допомогою мобільного додатку *Vonappretour*, що дозволяє організувати «ресторан вдома», скориставшись послугою шеф-повара, який приготує вдома страви національної кухні, або проведе кулінарний майстер-клас. Актуальними є також концепції безвідходного використання продуктів харчування, зокрема м'яса, що сприяють появі ресторанів нового формату закладів – «у м'ясній лавці». Стосовно смакових характеристик страв та технологій їх приготування, перспективним вважається використання оригінальних заправок на основі незвичних інгредієнтів, поєднання гострих та солодких смаків, продуктів незвичайних кольорів, штучних продуктів, альтернативних макаронних виробів, впровадження в меню дуетів "напій та страва" тощо [17]. Сучасним форматом, що гарно підходить для сьогоднішніх динамічних умов життя, а за умов регіонального ринку має гарні перспективи для низького та середнього цінних сегментів, молодих споживачів послуг, є тапас-бари. Цей формат може скласти конкуренцію фаст-фуду та є варіантом диверсифікації формату обслуговування споживачів. Джерелом отримання конкурентних переваг закладами громадського харчування є також сучасний тренд змішування кулінарних культур, що дозволяє використовувати творчий підхід до незвичайного поєднання смаків та технологій приготування і подачі страв. Для залучення клієнтів може використовуватися і формат страв «збери сам», який дозволяє поєднувати продукти за власними смаками. В цілому ж, за оцінками експертів, при послабленні кризових явищ на ресторанному ринку країни будуть переважати дві характерні тенденції. У високому ціновому сегменті витребуваними будуть заклади авторської та моно-кухні, незвичайні формати та екзотична кухня. У низькому та середньому сегменті з'явиться більше мереж та гастрономічних і ресторанных комплексів [16].

У кризових умовах підготовка та участь у спільних проєктах набуває особливого значення для підприємств, що орієнтовані на клієнтів та надають послуги. Спроба консолідації потенціалів і пошук варіантів співпраці для учасників ринку ресторанного бізнесу означає не тільки збільшення вірогідності покращення фінансових показників, а й отримання конкурентних переваг та нових імпульсів для розвитку. Сучасні підприємства ресторанного господарства можуть співпрацювати з різними галузевими комплексами – продовольчими, торгівельними, туристичними, рекреаційними, культурно-розважальними, медичного обслуговування та соціального захисту. Одна з можливих стратегічних альтернатив в умовах рецесії – збільшення ресурсів закладу шляхом налагодження спільної співпраці з іншими учасниками ринку – конкурентами (участь у спільних проєктах, фестивалях, святах), сторонніми організаціями (залучення з метою додавання унікальних характеристик послугам), постачальниками (використання продукції фірм-виробників для нових форматів обслуговування, запрошення для проведення майстер-класів відомих кухарів тощо). Одним із них може бути створення мережі закладів. Ще одним альтернативним варіантом є формування спільної роботи із виробниками продуктів харчування. Однак, тут не йде мова про виробників приправ чи олій, варто орієнтуватись на більш масштабний ринок тих продуктів, що є найбільш затребуваною для закладу. Цілком вигідним варіантом було б поєднання зусиль із виробником м'ясних виробів, овочів чи фруктів, риби, кондитерської випічки, винних, пивних напоїв – орієнтуючись на специфіку діяльності закладу. Це дає свої переваги для власника бізнесу – вартість закупленого товару буде значно нижчою, а отже відповідно нижчою буде і ціна страви, що зробить її більш конкурентоспроможною. В свою чергу, якщо заклад стає постійним клієнтом для виробника, то відповідно зменшуються ризики постачання неякісних продуктів. Взагалі, розглядаючи стратегічні можливості, варто орієнтуватись на такі чинники, як розмір ринку, чисельність населення, наявність компетентних кадрів, традиції, звички, розвиток суміжних галузей та ін. Однією з бізнес моделей, що зарекомендувала себе, як стресостійка альтернатива розвитку бізнесу на регіональному ринку, є франшиза. Використання франчайзингу як варіанту співпраці з іншими гравцями ресторанного ринку, дає можливість отримувати прибутки та зменшувати ризик ведення бізнесу в умовах кризи.

Відповідно до викладеного вище, можна виділити три основних групи стратегічних альтернатив, що є можливими для реалізації стратегій розвитку в умовах стійкої фінансово-економічної рецесії.

1. Стратегічні альтернативи інтеграції зусиль. Інтеграція з учасниками регіонального ринку громадського харчування, чи інтеграція у споріднені галузі, де може бути досягнута стратегічна відповідність, що забезпечує створення синергічного ефекту, створення стратегічних альянсів, використання франчайзингу. Можлива також участь у гастрономічних мікрокластерах та введення до складу ресторанного меню місцевих сортів пива, співпраця з місцевими виробниками соків, молочних продуктів і розробка авторських страв з них. Зкладами регіону має активно використовуватися організація та участь у тематичних кулінарних фестивалях, участь у культурно-мистецьких акціях. Варіантом співпраці з туристичним бізнесом є розробка програм кулінарних турів тематичної спрямованості з використанням місцевої сировини та приватно-публічне партнерство у просуванні місцевих туристичних продуктів.

2. Стратегічні альтернативи концентрації зусиль та нарощування компетенцій наявного бізнесу. В межах цього напрямку можлива пропозиція нових (удосконалених) продуктів, послуг на традиційному ринку, або його сегментів. Можливе створення нових сегментів за рахунок зміни методів та технологій обслуговування клієнтів, зокрема технологій приготування страв, використання відео-мепінгу, теппан-шоу, сет-меню – мініатюрні мікропорції, електронного меню з описом страв, інтерактивних столів в залі закладу.

3. Зміна формату діяльності, цільової гастрономічної спрямованості, перехід в інші цінові сегменти. Цей напрям поєднує часткову, або повну реорганізацію наявного формату бізнесу, можливе поєднання декількох форматів в одному закладі (ресторан, кафе, бар, доставка їжі згідно інтернет-замовлення, пропозиція спеціалізованого меню для обслуговування певного сегменту споживачів (вегетаріанська, веганська, безглютенова кухня тощо), введення в меню страв стародавньої кухні регіону

### Висновки

Вибір відповідних стратегічних альтернатив розвитку підприємств є важливим етапом в реалізації процесу стратегічного планування та дозволяє врахувати стратегічні потенційні можливості підприємства і його зовнішнього середовища, зокрема потенційних стратегічних партнерів. Особливо актуальними є стратегічні альтернативи розвитку, що потребують невеликих фінансових інвестицій та в якості конкурентних переваг демонструють складову послуг, що пов'язана із комфортним проведенням часу. Важливою складовою є також присутність візуальних компонентів та пропозиція крім гарної кухні і збалансованого меню нових вражень та відчуттів.

Саме зміни зовнішнього середовища підприємства та його внутрішній потенціал є джерелом формування стратегічних альтернатив на засадах стратегічних можливостей. Вибір стратегічних альтернатив для сучасного закладу залежить від готовності та здатності їх власників провести стратегічний аналіз ринку, здійснити маркетингові дослідження. А їх успішна реалізація повинна супроводжуватися новими методами та підходами до проведення рекламної компанії, запровадженням сучасних методів і технологій роботи з клієнтами. Безумовно, реалізація всіх стратегічних альтернатив буде залежати від змін в економіці та секторі домашніх господарств. У сфері громадського харчування малий бізнес займає провідне положення як за кількістю підприємств, так і за їх часткою в обороті громадського харчування. Тому його розвиток буде в значній мірі визначатися змістом та ефективністю державної підтримки малого підприємництва.

Напрямки подальших досліджень полягають у розробці алгоритму формування сукупності стратегічних альтернатив та їх відбору з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища, рівня конкурентоспроможності та потенціалу змін підприємства, проведення порівняльного аналізу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на процес реалізації стратегічних альтернатив.

### Література

1. Алексеев С. Б. Формування стратегічних альтернатив торговельної мережі на підставі її стратегічного потенціалу [Електронний ресурс] / С. Б. Алексеев // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 19.04.17). – Назва з екрана.
2. Білоусова А. Ю. Взаємозв'язок та суперечливість понять «стратегічна альтернатива», «стратегічний вибір» та «стратегічне рішення» / А. Ю. Білоусова // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 215. – С. 16-18.
3. Вороніна А. Ю. Стратегічні альтернативи розвитку промислових підприємств / А. Ю. Вороніна, Г. В. Запорожець // Збірник наукових праць ДДТУ. Серія «Технічні науки». – 2010. – Вип. 2 (15). – С. 235-239.
4. Ковтун О.І. Стратегічні альтернативи інноваційної поведінки для вітчизняних підприємств у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах глобалізації та рецесії національної економіки / О.І. Ковтун // Економіка та держава. – 2013. – № 2. - С. 14-19.
5. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : монографія / В. І. Отенко. - Х. : ФОРМ Павлишенко О. Г. ; ІНЖЕК, 2010. – 336 с.
6. Ермичева Е. П. Оценка и отбор стратегических альтернатив / Е. П. Ермичева // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2009. – № 01. – С. 42–44.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2002. – 296 с.
8. Лайлс М. Стратегические альтернативы: идентификация и разработка / М. Лайлс, Л. Фэй □ пер с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 605 с.
9. Дей Дж. Оценивание стратегических альтернатив / Дж. Дей // Курс МБА по стратегическому менеджменту □ пер с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 605 с.
10. Чумак О. В. Аналіз стану й оцінка тенденцій показників розвитку підприємств ресторанного господарства / О. В. Чумак, І. С. Андрущенко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 12. – С. 307–313.
11. Жегус О. В. Оцінка маркетингової діяльності підприємств ресторанного господарства / О. В. Жегус, М. В. Михайлова, О. П. Афанасьєва // Бізнес Інформ. – 2016. – № 11. – С. 403–408.
12. Мельниченко О.А. Особливості державного регулювання розвитку ресторанного господарства

[Електронний ресурс] / О.А. Мельниченко // Державне будівництво. – 2016. – № 1. – Режим доступу : <http://www.krbuara.kharkov.ua/e-book/db/2016-1doc>

13. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки безпроигрышных решений / Дэвид А. Аакер □ [пер. с англ.]. – М. : Эксмо, 2007. – 464 с.

14. Стратегический менеджмент / под ред. Петрова А. Н. – СПб : Питер, 2005. – 496 с.

15. Сокирник І.В. Стратегічне планування розвитку організації в умовах кризи / І.В. Сокирник // Вісник ХНУ. – 2016. – Т. 2. – С. 43–49.

16. Головне управління статистики у Хмельницькій області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm> – (дата звернення: 15.04.17).

17. Самые популярные блюда: аналитика меню ресторанов Украины [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://prohotelia.com.ua/2016/06/ukrainian-restaurants-and-famous-dishes/> – (дата звернення: 15.04.17).

18. Гастрономический прогноз на 2017 год от Kimpton Hotels & Restaurants [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://prohotelia.com.ua/2016/11/culinary-cocktails-trend-2017/> – (дата звернення: 15.04.17).

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Ковальчук С. В.

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

*У рекреаційній сфері України особливе місце належить підприємствам санаторно-курортного комплексу. Загальною проблемою в діяльності таких підприємств є недосконалість менеджменту, що впливає на їх фінансові результати. Особливості управління підприємствами санаторно-курортного комплексу зумовлені особливостями їхньої діяльності та специфічністю санаторно-курортного продукту. Проаналізовані особливості діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу визначають домінуючі аспекти управління, які мають вирішальне значення для їх діяльності: розроблення стратегії діяльності, менеджмент-маркетинг та кадровий менеджмент.*

*Ключові слова: підприємство, санаторно-курортний комплекс, управління, особливості, санаторно-курортний продукт, стратегія, менеджмент-маркетинг та кадровий менеджмент.*

POGORELOV Y. S., BILOUSOVA A. Y.

Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

## FEATURES OF MANAGING ENTERPRISES OF SANATORIUM-RESORT COMPLEX

*Aim of the article is analysis of features of managing sanatorium-resort complex enterprises that emerge because of their activity. Specification of results. Enterprises of sanatorium-resort complex have specific place in recreational sphere in Ukraine. Common problem of such enterprises is imperfection of management that makes an impact on their financial results. Features of managing sanatorium-resort enterprises are determined by features of their activity and specificity of sanatorium-resort product. Features of activity of sanatorium-resort enterprises determine primary aspects of management that are essential for their activity. They are making strategy of the enterprise, management marketing and human resources management. Conclusions. Taking into account specific features of sanatorium-resort enterprises in managing such enterprises allows to not only provide quality of managing such enterprises, but to define its primary aspects, such as making enterprise strategy, management-marketing and human resources management. Paying attention to such aspects of managing sanatorium-resort enterprises will promote to enhance attractiveness of sanatorium-resort product, attract new consumers and to increase financial results of sanatorium-resort enterprises.*

*Keywords: enterprise, sanatorium-resort complex, management, features, sanatorium-resort product, strategy, management-marketing, human resources management.*

### Вступ

У рекреаційній сфері України особливе місце належить підприємствам санаторно-курортного комплексу (монопрофільні та багатoproфільні санаторії, санаторії-профілакторії, пансіонати з лікуванням), які, будучи розміщеними на території курорту або лікувально-оздоровчої місцевості, надають лікувальні послуги зі збереження, підтримування та відновлення здоров'я людей. Україна багата на курорти та лікувально-оздоровчі місцевості: бальнеологічні, грязьові, спелеологічні, кліматичні. Підприємства санаторно-курортного комплексу не лише продукують санаторно-курортний продукт (що само по собі дуже важливе), а ще й робочі місця (на територіях курортів традиційно існують проблеми із зайнятістю), сприяють розвитку супутнього бізнесу, поповнюють державний та місцевий бюджети і дозволяють забезпечити життєдіяльність невеличких міст, де, як правило, розташовані.

У діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу дотепер існує багато проблем, недоліків та слабких місць, що заважає їхньому повноцінному розвитку. Але є загальна проблема, що присутня в діяльності практично кожного підприємства санаторно-курортного комплексу: слабкість менеджменту (якщо не сказати більш різко – його відсутність). Адже такі підприємства як об'єкт менеджменту стали розглядатися порівняно недавно, а їхні керівники у переважній більшості не мають управлінської освіти. Менеджмент підприємств санаторно-курортного комплексу є складнішим, ніж менеджмент підприємств з іншими видами діяльності завдяки особливостям продукту (санаторно-курортний продукт), його спрямованістю не просто на задоволення певних потреб людини (суб'єктивне сприйняття якості послуги), а потреб здоров'я (об'єктивне сприйняття якості послуги). Тому особливості управління підприємствами санаторно-курортного комплексу потребують подальшого вивчення, особливо у прагматичному контексті.

### Основний розділ

Управління підприємствами санаторно-курортного комплексу має свої особливості, які внаслідок їхнього різноманіття для кожного підприємства виявляються по-своєму.

Особливості управління підприємствами санаторно-курортного комплексу зумовлені:

- загальною недосконалістю інституційного середовища діяльності підприємств в Україні;
- організаційно-правовою формою діяльності, яка багато у чому визначає можливість менеджменту підприємства щодо переліку питань, стосовно яких він може ухвалювати і реалізовувати різноманітні управлінські рішення;
- комерційним або некомерційним характером діяльності: в управлінні підприємствами з

некомерційним характером діяльності доцільне використання некомерційного маркетингу як концепції управління, спрямованої на досягнення цілей діяльності шляхом ефективнішого порівняно з іншими підприємствами задоволення потреб споживачів [5]. У цій концепції маркетинг спрямований на отримання соціального ефекту [1, с. 32] на противагу економічному ефекту;

— видом продукту: санаторно-курортний продукт – інтегральна єдність лікувальних, діагностичних та сервісних послуг (послуг з розміщення, харчування, транспортування, інформаційного та анімаційного обслуговування), що надаються підприємством одному споживачу протягом певного проміжку часу [4, с. 14]. Причому, значення кожного виду послуг (лікувальних, діагностичних та сервісних) і, відповідно, їхня питома вага і у складі продукту, і у складі ціни продукту для кожного споживача є індивідуальними, що ускладнює оперативне управління підприємством санаторно-курортного комплексу. За [2] багатомірність та багатоаспектність санаторно-курортного продукту вирішальною мірою впливає на прийняття управлінських рішень щодо діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу;

— особливостями діяльності: розмаїття послуг, що надаються, необхідність залучення партнерів для надання деяких з них (наприклад, з транспортування), нееластичний попит на санаторно-курортний продукт, специфічний контингент споживачів санаторно-курортного продукту;

— особливостями сприйняття санаторно-курортного продукту: споживачі оцінюють його не лише за якістю і, відповідно, позитивністю впливу на стан здоров'я, але і за умовами отримання (комфортність, ставлення персоналу, умови проживання та лікування тощо). Зрештою у споживача санаторно-курортного продукту має сформуватися міцний динамічний взаємозв'язок його очікувань та вражень, що він отримав, причому останні мають, як мінімум, дорівнювати очікуванням, а, як максимум, значно їх перевищити;

— використовуваними ресурсами: обмеженість та невідтворюваність (або дуже повільна відтворюваність) особливо цінних та унікальних природних лікувальних ресурсів, з використанням яких переважно створюється санаторно-курортний продукт, або обмеженість доступу до них;

— спрямованістю діяльності не лише на отримання прибутку, але і на задоволення потреб та запитів споживачів санаторно-курортного продукту: фінансові показники діяльності підприємства прямо та безпосередньо залежать від ставлення споживача до санаторно-курортного продукту, хоча слід враховувати, що для конкретного сегменту споживачів має пропонуватися окремий санаторно-курортний продукт. Внаслідок достатньо інтенсивної конкуренції на ринку санаторно-курортних продуктів споживачі, потреби та запити яких не задовольнив пропонований підприємством санаторно-курортний продукт, наступного разу віддадуть перевагу іншим підприємствам, через що постраждають фінансові результати підприємства. Особливо важлива лояльність споживачів санаторно-курортного продукту, що надає підприємство, у періоди спаду попиту (взимку, ранньою весною та пізньою осінню);

— надзвичайно рухливою кон'юнктурою ринку санаторно-курортних продуктів: кон'юнктура ринку санаторно-курортних продуктів характеризується динамікою попиту, пропозиції та цини, які визначаються значною мірою соціально-економічним становищем в країні, привабливістю підприємства для зарубіжних споживачів, зручністю розташування підприємства та наявною інфраструктурою обслуговування. Саме через це можливості стратегічного управління на підприємствах санаторно-курортного комплексу є обмеженішими, а головну роль відіграє поточне управління з домінуючим використанням ситуаційного підходу та сценарного планування.

Інституційне середовище діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу утворює сукупність соціальних, політичних, правових, економічних, психологічних та інших формальних та неформальних обмежень, норм, правил [7], що врегульовують їхні взаємовідносини з державою, споживачами санаторно-курортного продукту, партнерами з діяльності.

Інституційне середовище діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу визначається низкою законодавчих актів держави, в яких містяться формальні обмеження, норми, правила їхньої діяльності та вимоги до неї: Закон України "Про курорти" (в останній чинній редакції 2006 р.), в якому закладено правові, організаційні, економічні та соціальні засади розвитку курортів в Україні, Загальне положення про санаторно-курортний заклад (затверджене Постановою Кабінету Міністрів України № 805 від 11.07.2001 р. зі змінами, внесеними Постановою КМ України № 1510 від 11.10.2002 р.), Національний стандарт України ДСТУ 4527:2006 "Послуги туристичні. Засоби розміщення", Господарський Кодекс України (в останній чинній редакції від 8.12.2016 р.), Закон України "Про акціонерні товариства" (в останній чинній редакції від 1.01.2017 р.) [3]. Ці та інші законодавчі документи створюють правове поле, у межах якого підприємства санаторно-курортного комплексу можуть ухвалювати та реалізовувати управлінські рішення щодо своєї діяльності.

Інституції створюють стимули для діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу, визначають вибір векторів їхнього розвитку та величину транзакційних витрат (витрат на взаємодію із суб'єктами зовнішнього середовища), забезпечують стабільність в обміні правами власності та здійсненні транзакцій. На жаль, межі правового поля діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу є достатньо вузькими, що, у тому числі, стримує розвиток курортної сфери в Україні, хоча необхідність спеціального правового регулювання територій з цінними лікувальними ресурсами давно визнано і навіть є окремі нормативні акти, які, правда, не розв'язали наявні проблеми. Адже враховуючі наявність в Україні



особливо цінних та унікальних природних лікувальних ресурсів, формування "культу здоров'я" у країні та його домінування в економічно розвинених країнах, динаміка розвитку курортної сфери в Україні може бути набагато швидшою, що дозволило б перетворити курортну галузь на потужну галузь економіки, використовуючи два головних важеля – інвестиції та якісний менеджмент.

Можливості керівництва підприємств санаторно-курортного комплексу ухвалювати управлінські рішення щодо їхньої діяльності на стратегічному та поточному горизонті визначаються його компетенціями, які зумовлені організаційно-правовою формою діяльності підприємств.

З точки зору організаційно-правової форми діяльності підприємства санаторно-курортного комплексу достатньо різноманітні. Серед них є самостійні юридичні особи, а також такі, що такого статусу не мають і підкоряються головному підприємству (при входженні до товариств або інших інтегрованих структур), підприємницькій структурі (якщо санаторій або пансіонат їй належать), органам виконавчої влади (підприємства комунальної власності), певному відомству (Федерація профспілок України, Фонд соціального страхування України, Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство внутрішніх справ України та інші міністерства та відомства). Підприємства санаторно-курортного комплексу, що підпорядковані державним Соціальному Фонду та Фонду страхування від нещасних випадків та іншим державним організаціям, основну частину своїх пугівок реалізують через ці фонди.

З одного боку, це є добре для підприємств санаторно-курортного комплексу, адже вони мають фіксовану кількість замовлень на послуги, але, з іншого, в умовах зменшення попиту на санаторно-курортний продукт, не говорячи вже про кризу в економіці, таким підприємствам функціонувати вкрай складно через значну залежність від державних фондів та організацій та загрозу збитків. Неможливість оновлення матеріально-технічної бази та закупівлі сучасного обладнання для лікування, розширення асортименту послуг та цільової аудиторії не лише в межах країни, а й за рубежом, залучення інвестиції та впровадження нових технологій стримують розвиток таких підприємств [6].

У повному обсязі ухвалювати управлінські рішення щодо всіх аспектів діяльності можуть лише ті підприємства санаторно-курортного комплексу, що є самостійними юридичними особами і діють у різноманітних організаційно-правових формах (від приватного підприємства до товариства певного типу). Так, такі підприємства можуть самостійно визначати стратегію діяльності, маркетингову політику, а її межах цінову політику, розпоряджатися у повному обсязі фінансовими ресурсами, визначати форми організації та оплати праці персоналу тощо.

Всі інші підприємства санаторно-курортного комплексу, що не є самостійними юридичними особами, мають суттєві обмеження у прийнятті управлінських рішень щодо їхньої діяльності. Менеджмент таких підприємств спрямований на виконання рішень, які ухвалено їхнім власником або головною структурою, та вирішення питань операційного управління, практично позбавлений можливостей стратегічного управління та впливу на формування фінансових результатів діяльності, слабо впливає на маркетингову політику та ін.

Підприємства санаторно-курортного комплексу поділяються на комерційні та некомерційні. Причому, у наш час в Україні домінують комерційні підприємства. Обидві групи підприємств здійснюють діяльність на ринку санаторно-курортного продукту, який вже сформувався, суттєвих зсувів та змін кардинального характеру на цьому ринку навряд чи слід очікувати. І ця обставина висуває особливі вимоги до якості менеджменту підприємств санаторно-курортного комплексу. Причому, якщо на комерційних підприємствах сучасні концепції управління можуть з деякою трансформацією імплементуватися до управління такими підприємствами, то з управлінням некомерційними підприємствами дещо складніше.

Відзначені особливості діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу визначають особливості їхнього управління, зокрема, вони визначають ті аспекти управління, які мають вирішальне значення, а тому можуть бути визнані домінуючими: розроблення стратегії діяльності; маркетингова діяльність; кадровий менеджмент.

Інші аспекти управління підприємствами санаторно-курортного комплексу визначаються принциповими положеннями, які встановлено на підприємстві стосовно названих домінуючих сфер.

Підприємства санаторно-курортного комплексу працюють у ринковому середовищі, невід'ємною складовою якого є конкуренція. А тому не орієнтуватися на забезпечення конкурентоспроможності, на виявлення, створення та використання конкурентних переваг у управлінні такими підприємствами просто неможливо.

На ринку санаторно-курортного продукту, на наш погляд, поряд з традиційними видами конкуренції (цінова конкуренція та конкуренція якості) існує конкуренція управління, яка виявляється у тій мірі уваги, яка спрямовується в управлінні на споживача, його вимоги, уподобання, запити, для чого потрібний постійний аналіз цільових груп споживачів, їхніх уподобань, бенчмаркінг тощо, результати яких виступають підставою формування стратегії діяльності підприємства санаторно-курортного комплексу.

Стосовно підприємств санаторно-курортного комплексу слід з урахуванням напрацювань [8] виділити кілька основних видів стратегії діяльності:

— стратегія кардинальної зміни: застосовується у разі суттєвого довготривалого зменшення з різних причин попиту на санаторно-курортний продукт підприємства або неможливості надавати їх у колишньому обсязі (наприклад, виснаження особливо цінних та унікальних природних лікувальних ресурсів або суттєве

обмеження доступу до них). Вектори такої стратегії передбачають дії кардинального характеру – від перепрофілювання здравниці на оздоровче підприємство (пансіонат відпочинку, курортний готель, база відпочинку та ін.) до її ліквідації;

— стратегія проактивного підтримування: застосовується у разі загальної нестабільності попиту на санаторно-курортний продукт (наприклад, через коливання рівня доходів громадян, що, власне, спостерігається в Україні протягом останніх 10-15 років), сезонності в їхньому наданні, появи нових курортів або збільшенні популярності наявних. Вектори такої стратегії передбачають незначні за масштабом, але постійні дії з підвищення привабливості підприємства, наприклад, збільшення асортименту медичних та супутніх послуг, проведення гнучкої цінової політики тощо);

— стратегія підтримування: застосовується у разі обмеженості особливо цінних та унікальних природних лікувальних ресурсів або доступу до них, неможливості збільшити асортимент медичних та супутніх послуг. Вектори такої стратегії передбачають дії, які насправді спрямовані на підтримування статус-кво: підвищення ефективності використання наявних ресурсів, якості обслуговування, поліпшення роботи обслуговуючого персоналу тощо;

— стратегія зростання (активного, сегментного, повільного тощо): застосовується у разі обґрунтовано очікуваного збільшення попиту на санаторно-курортний продукт підприємства та можливості задовольнити його завдяки наявності у достатньому обсязі особливо цінних та унікальних природних лікувальних ресурсів та відсутності обмежень у доступі до них.

Реалізація будь-якої стратегії діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу вирішальною мірою залежить, з одного боку, від наявності природних лікувальних ресурсів та доступу до них, а, з іншого, від соціально-економічного становища у країні. Адже питома вага споживачів санаторно-курортного продукту, що самостійно сплачують їхню вартість, достатньо велика і з кожним роком зростає через зменшення можливості різноманітних відомств фінансувати діяльність підприємств санаторно-курортного комплексу.

У названих видах стратегії мають бути встановлені головні орієнтири-цілі діяльності підприємства, які потім мають трансформуватися у конкретні завдання поточного управління з обов'язковим визначенням посадових осіб, що відповідають за їхнє вирішення, обсягів необхідних ресурсів, очікуваних результатів та термінів вирішення.

Маркетингова діяльність більшості підприємств санаторно-курортного комплексу перебуває у первинному стані. Серед усіх її завдань більш-менш значну увагу такі підприємства приділяють у межах своїх компетенцій ціноутворенню. Проте практично не приділяється увага таким важливим завданням маркетингової діяльності як формування розмаїття санаторно-курортного продукту, яке має задовольнити не лише стандартні, але й індивідуальні вимоги його споживачів (їхнє розмаїття сьогодні доволі бідне). Сьогодні споживач санаторно-курортного продукту чітко ідентифікується, і саме якість продукту є демонстрацією орієнтації підприємства не на споживача взагалі, а на їхні цільові групи. Споживач зацікавлений не просто в отриманні лікувальної або діагностичної послуги, а, по-перше, в їхній якості, а, по-друге, в їхній "упаковці", яку утворюють якісні умови їхнього надання, наявність супутніх послуг, доброзичливе та ввічливе ставлення до нього.

Важливою складовою маркетингової діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу є комунікаційна політика, яку необхідно проводити:

— у внутрішньому середовищі: спілкування та взаємодія персоналу підприємства зі споживачами санаторно-курортного продукту, що потребує спеціальної підготовки персоналу підприємства, формулювання вимог до їхньої поведінки та компетентності, постійного стеження за їхнім дотриманням, встановлення відповідальності за їхнє порушення, що має супроводжуватися необхідними заходами з удосконалення оплати праці та позитивного стимулювання (заохочення за позитивні досягнення);

— у зовнішньому середовищі: просування санаторно-курортного продукту, організація його продажів, створення та підтримування іміджу підприємства.

Вагомі результати для формування комунікаційної політики підприємств санаторно-курортного комплексу може надати проведення складного аналізу (наприклад, SWOT-аналізу).

### Висновки

В управлінні підприємствами санаторно-курортного комплексу необхідно враховувати особливості їхньої діяльності. Їхнє врахування дозволяє не лише забезпечити якість менеджменту таких підприємств, але й визначити його домінуючі аспекти. До таких в управлінні підприємствами санаторно-курортного комплексу належать розроблення стратегії діяльності, менеджмент-маркетинг та кадровий менеджмент. Приділення першочергової уваги цим аспектам менеджменту сприятиме підвищенню привабливості санаторно-курортного продукту підприємства, залученню споживачів і, відповідно, покращенню його фінансових результатів.

### Література

1. Андреев С. Н. Маркетинг некоммерческих субъектов : [монография] / С. Н. Андреев. — М. : Финпресс, 2002. — 320 с.

2. Архипов А. Е. Модель контурного пакетирования как основа формирования конкурентоспособности санаторно-курортного комплекса / А. Е. Архипов // Российское предпринимательство. — 2011. — № 2 (192). — С. 110-114.
3. Ведмідь Н. І. Класифікація санаторно-курортних і оздоровчих підприємств / Н. І. Ведмідь // Культура народів Причорномор'я. — 2012. — № 238. — С. 9-13.
4. Ветитнев А. М. Курортное дело : [уч. пособ.] / А. М. Ветитнев, Л. Б. Журавлева. — М. : КНОРУС, 2006. — 528 с.
5. Ветитнев А. М. Маркетинг некоммерческих санаториев / А. М. Ветитнев, Е. В. Цирюта // Маркетинг в России и за рубежом. — 2006. — № 2. — С. 13-19.
6. Гудзь М. В. Визначення напрямків формування маркетингової стратегії санаторно-курортного підприємства / М. В. Гудзь // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. — 2011. — № 1. — С. 32-39.
7. Краєвська А. С. Розвиток підприємництва в умовах інституційної невизначеності / А. С. Краєвська // Вісник Вінницького політехнічного інституту. — 2016. — № 3. — С. 33-40.
8. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії : [навч. посібн.] / Н. В. Чорненька. — К. : Атіка, 2006. — 264 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Рудніченко Є. М.

УДК 338.48 (477)

КЛОЧКОВСЬКА В. О., КЛОЧКОВСЬКИЙ О. В.  
Донецький національний університет імені Василя Стуса

## ЗЕЛЕНИЙ ТУРИЗМ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГО НАСЕЛЕННЯ

*У статті розкривається роль зеленого туризму у вирішенні ряду демографічних проблем, що мають місце у сільській місцевості. Наголошується на популяризації цього виду туризму як передумови забезпечення високого рівня зайнятості внаслідок розвитку несільськогосподарської діяльності.*

*Ключові слова: зелений туризм, демографічне відтворення, несільськогосподарська діяльність.*

KLOCHKOVS`KA V. O., KLOCHKOVS`KIY O. V.  
Vasyl` Stus Donetsk National University

## GREEN TOURISM AS A FACTOR OF INCREASING EFFICIENCY OF LABOUR POTENTIAL OF RURAL POPULATION

*The article reveals the role of eco-tourism in addressing a number of demographic problems that occur in rural areas. It is noted for popularizing this type of tourism as a prerequisite for ensuring a high level of employment as a result of non-agricultural activities. The development of tourism in recent years is against the backdrop of deteriorating socio-economic situation, fewer jobs, inflation annexation of Crimea and military operations in eastern Ukraine. Despite the great potential rural eco-tourism in Ukraine is in the state of origin. In foreign countries, it has become one of the main sources of off-farm welfare of the population and provides significant revenues to local budgets. Eco-tourism is a kind of a key element of agricultural structures. It is traditionally part of the agricultural economy and largely determines employment of local people.*

*Keywords: eco-tourism, demographic reproduction, non-agricultural activities.*

### Вступ

Розвиток галузі туризму в останні роки відбувається на фоні погіршення соціально-економічної ситуації в країні, зменшення кількості робочих місць, інфляції, анексії Криму та військових дій на Сході України.

Не дивлячись на великий потенціал, сільський зелений туризм в Україні перебуває у стані зародження. У зарубіжних країнах він став одним з основних несільськогосподарських джерел підвищення добробуту населення та дає значні доходи у місцеві бюджети. Сільський зелений туризм є своєрідним ключовим елементом агропромислової структури. Він традиційно входить в аграрну економіку і в значній мірі визначає зайнятість місцевого населення.

Для сільських територій в Україні характерними стають вплив молоді та трудових ресурсів, нарощування демографічних проблем, населені пункти стають безлюдними, деградуючими і навіть зникають з географічної карти. Але сільське населення є базою відтворення трудових ресурсів у сільському господарстві, нарощуванні обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та забезпечення продовольчої безпеки держави.

Проблеми відтворення і збереження трудового потенціалу сільського населення досліджувались у наукових працях В. Антонюк, О. Бородіної, А. Колота, Е. Лібанової, Л. Любохинець, Д. Мельничука, О. Новікової, І. Прокопи, Л. Шаульської [1, 2]. Однак питання, пов'язані з оцінкою впливу кризових явищ на процеси формування, розвитку і збереження трудового потенціалу сільської місцевості та обґрунтуванням шляхів виходу з кризового стану, залишаються недостатньо дослідженими в науковій літературі.

Мета статті – виявити вплив розвитку зеленого туризму на забезпечення продуктивної зайнятості та підвищення ефективності використання трудового потенціалу сільського населення.

### Основний розділ

Процеси формування і збереження трудового потенціалу реалізуються у різних напрямках, в тому числі у напрямку зайнятості та соціального захисту. Характерною ознакою сучасного демографічного стану сільських населених пунктів є депопуляція сільського населення. Основним чинником зменшення чисельності населення села з 1991 р. стало його природне вибуття (швидкість зменшення кількості населення перевищує народжуваність на 525 осіб/добу), а в останні роки додалося ще й від'ємне сальдо міграції населення (100 осіб/добу). Масштабна трудова міграція сільського населення є однією з особливостей сучасного стану його зайнятості. Сільські мешканці становлять 46% зовнішніх трудових мігрантів. Рівень участі сільського населення у трудових міграціях удвічі вищий порівняно з міським. Це спричинено тим, що сільське населення є більш вмотивованим щодо пошуку роботи закордоном, оскільки у нього значно менше можливостей працевлаштуватися за місцем проживання. Найпоширенішими видами економічної діяльності трудових мігрантів зі складу сільського населення є будівництво (59,8%), робота домашньої прислуги (16,8%) та сільське господарство (9,1%). Майже половина трудових мігрантів з сільської місцевості (47,5%) становить молодь (15–34 роки) [3].

Чисельність сільського населення України на початок 2016 р. – 13,1 млн осіб, його частка з 32,7% у 1990 р. знизилась до 30,8% у 2016 р. За оцінками Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України, втрати населення у сільській місцевості до 2025 р. можуть перебувати в межах 1,7-2 млн осіб у зв'язку з вичерпанням потенціалу демографічного відтворення [4].

Чисельність економічно активного населення сільської місцевості України віком 15–70 років у 2016 р. становила 6967,7 тис. осіб і зменшилась на 1319,0 тис. осіб порівняно з 2010 р.

Для сільської місцевості, як і для міста, характерним є високий рівень економічно неактивного населення. У 2016 р. їх частка складала 39,1% чисельності сільського населення відповідної вікової групи. Натомість чисельність зайнятого сільського населення у 2016 р. порівняно з 2012 р. зменшилась на 1272,3 тис. осіб і становила 5098,4 тис. осіб, у тому числі кількість працездатного населення зменшилась на 762,6 тис. осіб і становила 4854,6 тис. Слід відмітити, що така тенденція спостерігалася в усі досліджувані роки, але вирізнялася значно повільнішими темпами. Так, наприклад, чисельність зайнятого сільського населення у 2012 р. порівняно з 2000 р. зменшилась на 58,6 тис. осіб і становила 6370,7 тис., у тому числі кількість працездатного населення зменшилась на 52,8 тис. осіб і становила 5617,2 тис. Ми пов'язуємо цю негативну тенденцію із різким погіршенням ситуації, і як наслідок цього загострення кризи одночасно в кількох сферах: геополітичній, демографічній та виробничій. Для кращого розуміння ситуації пропонуємо розглянути рис. 1.

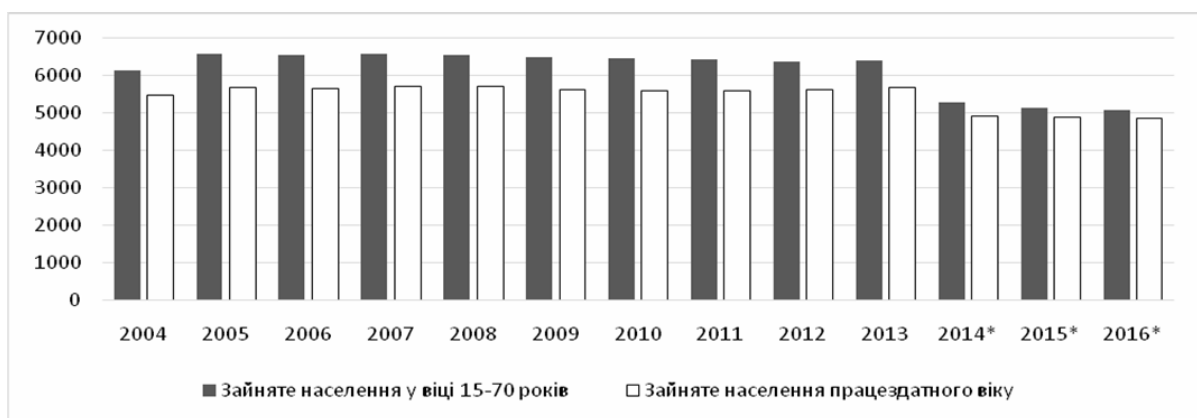


Рис. 1. Структура зайнятого населення у сільській місцевості України, тис. осіб

\*Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Структура зайнятості сільського населення за статусом зайнятості за 2000–2016 рр. зазнала певних змін: питома вага працівників за наймом скорочується, водночас частка самозайнятих зростає. Це збільшення кількості самозайнятих можна розглядати як негативне явище. Для більшості селян самозайнятість стала єдиною можливістю для виживання, що обумовлено, насамперед, через фактори, що змусили осіб переходити до цього статусу, ніж через фактори, які сприяли усвідомленому вибору самозайнятості.

У багатьох розвинутих країнах частка населення, що проживає у сільській місцевості, у разі перевищує частку зайнятих у сільському господарстві. Наприклад, у структурі зайнятого населення у Німеччині частка зайнятих у сільському господарстві становить 2%, а населення, яке проживає у сільській місцевості, – 17%, у Франції – 3 і 29% відповідно [5]. Це свідчить про те, що європейське бачення перспектив розвитку сільських територій сягає далеко за межі агропромислового виробництва, а сучасний технічний прогрес вивільняє робочу силу сільського господарства. На відміну від розвинутих країн світу, в Україні проживання у сільській місцевості ототожнюється з отриманням доходу переважно від сільськогосподарської праці. Таке становище склалося через те, що у процесі урбанізації в Україні відбувалася концентрація у містах несільськогосподарських видів діяльності, тоді як у сільській місцевості такому виду діяльності не приділялося належної уваги.

Проведений аналіз свідчить, що трудовий потенціал на селі використовується неефективно. Низький рівень доходів сільських мешканців, відсутність робочих місць та обмеженість сфери прикладання праці спричиняють міграційні процеси та відтік робочої сили із сільської місцевості.

На виконання Загальнодержавної цільової соціальної програми збереження і розвитку трудового потенціалу України на період з 2010 р. до 2017 р. передбачено створення організаційно-правових та соціально-економічних умов для забезпечення продуктивної зайнятості та зниження рівня безробіття селян, формування та відтворення трудового потенціалу села. Серед них на першому місці відзначено реалізацію Плану заходів щодо розвитку сільського зеленого туризму. Для цього передбачено популяризацію сільського зеленого туризму, надання організаційно-методичної допомоги головам сільських рад, суб'єктам сільського зеленого туризму в організації діяльності в цій сфері. Це підвищить рівень зайнятості на селі за

рахунок несільськогосподарської діяльності. Під час розробки регіональних та місцевих стратегій та програм соціально-економічного розвитку мають бути передбачені заходи обов'язкового включення до них заходів щодо сприяння розвитку несільськогосподарських видів економічної діяльності на селі на основі наявного ресурсного потенціалу та існуючих потреб у туристичних послугах на конкретних сільських територіях.

В силу відносно обмежених масштабів сільського зеленого туризму у порівнянні з іншими видами туризму, його соціально-економічна значимість найбільш вагома саме на місцевому та регіональному рівнях.

Необхідно відмітити, що роль зеленого туризму аж ніяк не вичерпується прямими фінансовими надходженнями. Не менш важливі так звані немонетарні переваги, які не завжди можливо оцінити економічно або які лише побічно виражаються економічними категоріями. До них можна віднести створення нових робочих місць; екологічна освіта; підвищення культурного рівня населення; розвиток мережі інфраструктури; підйом економіки відсталих районів.

У тих випадках, коли сільський зелений туризм не є високоприбутковим видом діяльності на місцевому рівні, деякі держави нерідко стимулюють його розвиток шляхом дотацій, податкових і інших пільг, оскільки непрямі переваги на регіональному та національному рівні прискорюють та покращують його розвиток.

Прямо чи опосередковано даний вид туризму справляє сильний вплив на розвиток багатьох інших галузей економіки – в першу чергу, сільське господарство, легку промисловість, виробництво будматеріалів, і приватне підприємництво.

### Висновок

Отже, у ході дослідження встановлено, що зелений туризм може стати рушійною силою здатною докорінно змінити ситуацію у сільській місцевості. Забезпечуючи зайнятість населення і формуючи доходи на рівні територіальних громад, зелений туризм дозволяє більш ефективно використовувати ресурси і застосовувати більш сучасні технології (купувати нове обладнання, підвищити освітній рівень, і тим самим, якість трудових ресурсів та ін.). Все це дає значний імпульс для розвитку економіки і зростання добробуту місцевих жителів, особливо в районах, віддалених від великих індустріальних центрів, з традиційно низьким рівнем економічного розвитку.

### Література

1. Теорія, політика та практика сільського розвитку / [за ред. О.М. Бородіної, І.В. Прокопи] ; НАН України, Інститут економічного прогнозування. – К., 2010. – С. 162.
2. Прокопа І.В. Заселеність сільських територій: деструктивні зміни і загрози / І.В. Прокопа, О.Л. Попова // Економіка прогнозування. – 2008. – № 1. – С. 63.
3. Зовнішня трудова міграція населення України: основні результати вибіркового обстеження : звіт результатів першого повномасштабного вибіркового обстеження населення з питань трудової міграції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://openukraine.org/doc/bk-migr-eng.pdf>
4. Населення України. Соціально-демографічні проблеми українського села. – К. : Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, 2007. – С. 370.
5. Eurostat News Releases. 51/2012 – 30 March 2012. Urban-intermediate-rural regions [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/1-30032012-BP/EN/1-30032012-BP-EN.pdf](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/1-30032012-BP/EN/1-30032012-BP-EN.pdf)

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Ситник Л. С.

## СУЧАСНІ МОДИФІКАЦІЇ МОДЕЛІ МАРКЕТИНГ-МІКС ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ У ТУРИЗМІ

*У статті дається оцінка тенденцій зміни моделі маркетинг-мікс «4Р» як домінуючої парадигми управління маркетингом. Розглядаються сучасні модифікації маркетинг-мікс окремих сфер маркетингу (маркетингу послуг, маркетингу взаємовідносин, електронного маркетингу), які можуть бути застосовані й у галузі туризму. Зроблено висновки щодо доцільності доповнення класичного маркетинг-мікс у туризмі новими маркетинговими засобами, які підвищують цінність клієнта та забезпечують інноваційність, інтерактивність та персоналізацію маркетингової діяльності. Відзначається можливість синтезу існуючих підходів до маркетинг-мікс для досягнення взаємного максимального задоволення потреб споживачів та виробників туристичного продукту. Також наголошено на необхідності проведення подальших досліджень з цієї проблематики. Зокрема, більш детально повинні бути оцінені питання щодо сьогоdnішнього і майбутнього статусу маркетинг-мікс у в сфері туризму. Результати досліджень в цій області допоможуть в напрямку розробки нових концептуальних підходів, придатних для сучасних форм маркетингу туризму.*

*Ключові слова: маркетинг-мікс, маркетинг послуг, маркетинг взаємовідносин, електронний маркетинг, туризм.*

ROMANIV A. S.

The National University of Water and Environmental Engineering

ROMANIV O. Y.

Zhytomyr State Technological University

## MODERN MODIFICATION OF MARKETING-MIX MODELS AND PECULIARITIES OF THEIR APPLICATIONS IN TOURISM

*The paper assesses the changing trends of the 4Ps Marketing Mix framework as the dominant marketing management paradigm. It reviews the Marketing-mix emanating from some marketing areas (services marketing, relationship marketing, electronic marketing) that may be used in tourism. It's conclusions on the feasibility of additions the classical marketing mix in tourism marketing with new tools that increase customer value and provide the innovation, interactivity and personalization of marketing. The possibility of synthesis of existing approaches to marketing mix in order to achieve maximum mutual satisfaction of consumers and producers in tourism are noted in the article. It also underlines the need for further research on the issue. The question of the present and future status of the Marketing Mix must be assessed in tourism. Findings in this area will help in the direction of developing fresh conceptual approaches, suitable for new forms of tourism marketing.*

*Keywords: marketing-mix, services marketing, relationship marketing, electronic marketing, tourism.*

### Вступ

Ключовим у теорії маркетингу є вчення про комплекс маркетингу – маркетинг-мікс (marketing-mix) – сукупність регульованих і контрольованих маркетингових засобів, які підприємство використовує з метою досягнення поставленої мети: бажаної реакції цільового ринку та задоволення його потреб.

У вітчизняних наукових публікаціях та навчальній літературі, присвяченій питанням формування комплексу маркетингу в туризмі, часто спостерігається механічне застосування класичної моделі маркетинг-мікс «4Р» (Product – продукт, Price – ціна, Place – місце/дистрибуція, Promotion – просування) до туристичного бізнесу. Не заперечуємо, що дана модель є гарним зразком інтегрованого підходу до маркетингової діяльності, адже відповідно до цієї концепції підприємства розробляють і реалізують товарну, цінову, збутову, комунікаційну політику. Однак при цьому не можна ігнорувати, що розроблена модель «4Р» була в інших економічних умовах (1960-і роки у США) для виробників споживчих товарів масового попиту, коли вони могли дозволити собі звертати меншу увагу на вагомість споживача та його потреби, ніж сьогодні. І навіть, якщо модель в цілому залишається актуальною для виробничих підприємств, то не враховує специфічних рис туристичної сфери та нових функціональних завдань маркетингу, які при цьому виникають.

Мета публікації – дослідити сучасні модифікації моделі маркетинг-мікс з точки зору їх можливості застосування у маркетинговій діяльності туристичних підприємств.

### Основний розділ

Туристичний бізнес є складовою сфери послуг, тому загальні положення маркетингу послуг поширюються й на туризм. Теоретичні концептуалізації маркетингу сфери послуг представлено у працях представників північноамериканської та західноєвропейської наукових шкіл маркетингу: Дж. Ратмела, П. Ейгліс, Е. Гаммеса, К. Гронроса, М. Бітнера, Ф. Котлера, К. Лавлока та інших. Маркетинг-мікс «4Р» Дж. Маккарті був мало адаптований до нематеріального виробництва. Тому в концепції маркетингу послуг М. Бітнера модель трансформувалась у модифікацію «7Р» (автор додав елементи People – люди, Process –

процес, Physical evidence – матеріальна наочність). Згодом К. Лавлок розширив модель до «8Р», доповнивши її елементом Productivity and quality (продуктивність та якість).

Зауважимо, що додаткові елементи маркетинг-мікс значною мірою стосуються внутрішніх факторів підприємства, а не його зовнішнього середовища, що підкреслює особливу важливість внутрішнього маркетингу для сфери послуг. У цьому контексті варто згадати широковідому трикутну модель маркетингу послуг Ф. Котлера. На його переконання, щоб ефективно управляти маркетингом послуг, необхідно розвивати три стратегії. Стратегія внутрішнього маркетингу спрямована на ланку «фірма-персонал» і пов'язана з мотивацією персоналу і якістю обслуговування споживачів. Стратегія зовнішнього маркетингу спрямована на ланку «фірма-споживач» і пов'язана з сегментацією та позиціонуванням, ціноутворенням, комунікаціями та стимулюванням збуту, каналами просування тощо. Тут мають місце класичні маркетингові інструменти. Стратегія інтерактивного маркетингу орієнтована на ланку «персонал-споживач» і пов'язана із забезпеченням функціональної якості послуг в процесі безпосередньої взаємодії персоналу і споживачів [3].

Тривалий час у маркетингу послуг переважали спроби розширення маркетинг-мікс шляхом додавання усе більшої кількості елементів, англійські назви яких розпочинаються виключно на літеру «Р». Є версії, що містять 10-12 складових [1]. Проте, такий підхід є контрпродуктивним, позаяк спричиняє до необґрунтованого зростання набору маркетингових засобів за рахунок елементів з неоднозначним трактуванням змісту.

Існують й інші варіанти розширення маркетинг-мікс шляхом додавання елементів, які можуть називатися на будь-яку літеру алфавіту. Маркетинг сфери послуг С. Грове із співавторами у 2000 р. порівняв із театральною постановкою. Тому важливим фактором при наданні послуг, на думку науковців, є досвід клієнта. Базовий маркетинг-мікс «7Р» за М. Бітнером пропонується доповнити такими елементами: Actors – актори/учасники, Audience – публіка, цільова аудиторія, Setting – оточення, Performance – виконання [17].

Крім моделей, створених шляхом доповнення маркетинг-мікс «4Р», у маркетингу послуг набули поширення й цілком альтернативні модифікації.

До комплексу маркетингу «4С» Г. Бруннер у 1989 році включив інструменти, які по чергово замінили елементи класичної моделі «4Р» з урахуванням специфіки нематеріального виробництва: Concept – концепція, Cost – вартість, Channels – канали збуту, Communication – комунікація [9].

Модель з аналогічною назвою «4С», але іншу за змістом, розробив Р. Лаутеборн у 1990 р. [20]. Вона включає такі складові: Customer value needs and wants – цінності, потреби і запити споживача, Cost – витрати для споживача, Convenience – доступність для споживача, Communication – комунікації. Ця модифікація є клієнторієнтованою за змістом і виводить у пріоритет функцію взаємодії зі споживачем у межах всього комплексу маркетингу. Акцент маркетингової діяльності переноситься з продукту на споживача. Зауважимо, що ця модель маркетинг-мікс – одна з небагатьох, яка окрім традиційної «4Р» та її розширених варіантів «5Р» – «7Р» наводиться у працях українських науковців з маркетингу туризму як прийнятна для турбізнесу [4]. В умовах посиленої конкурентної боротьби за споживача ця модель є комплексом інструментів, які здатні забезпечити стійку лояльність споживачів до туристичного підприємства та його послуг, встановити довгострокові, конструктивні, привілейовані партнерські зв'язки з потенційними клієнтами, в цілому підвищити культуру взаємодії між підприємством та споживачами його турпродукту.

На важливості відносини із клієнтом та якості його обслуговування, як визначальних елементах маркетингу послуг, наголошував К. Фріяр. Науковець також слушно зауважив, що основою успішного позиціонування послуг є сегментація і диференціація. Таким чином, до комплексу маркетингу цей автор у 1991 р. запропонував включити лише три елементи: 1) диференціацію на основі сегментації і позиціонування; 2) контакт з клієнтами; 3) унікальне бачення якості [14].

Отже, ключовий аспект, який відрізняє маркетинг послуг від маркетингу споживчих товарів – це людський фактор, який обов'язково включається в комплекс маркетингу послуг з огляду на такі міркування: людський фактор підкреслює індивідуальний характер послуг; персонал є потужним інструментом переконання клієнта і основним параметром, що впливає на якість обслуговування. Взаємодія і якість часто визначаються як інструменти, що відсутні в класичній моделі «4Р». Персональні комунікації та побудова партнерських відносин є також серед тих засобів маркетингу, яким у маркетинг-мікс «4Р» не приділено достатньої уваги. Але саме ці маркетингові інструменти потребують особливої уваги в сфері маркетингу послуг, і туризм тут не є винятком.

У відповідь на появу нових концепцій маркетингу (прямого маркетингу, мережевого маркетингу, маркетингу взаємовідносин, партнерського маркетингу, персонального маркетингу, електронного маркетингу та ін.) в зарубіжних наукових школах маркетингу з'явилося багато інших модифікацій маркетинг-мікс, які менш поширені в українській практиці. Зупинимося на їх характеристиках.

Насичення ринку, економічні кризи і зростаюча глобальна конкуренція в поєднанні з непередбачуваною поведінкою споживачів є причинами, що спонукали до появи концепції маркетингу взаємовідносин. Становленню маркетингу взаємовідносин сприяв розвиток інформаційних технологій та CRM (customer relationship management – система управління відносинами з клієнтами), які можуть бути застосовані практично в будь-якій сфері бізнесу. CRM-модель ґрунтується на постулаті, що центром усієї



філософії бізнесу є клієнт. Дані про споживача, накопичені у CRM-системі, дозволяють створити дуже точну модель клієнта та врахувати його поведінку при розробці маркетингової стратегії. А особливий колаборативний тип організації CRM-систем дозволяє підприємству утягувати кінцевого споживача у тісну взаємодію, аж до впливу на внутрішні бізнес-процеси (через залучення споживача до різноманітних опитувань, досліджень якості продукту та обслуговування, самостійного керування своїми покупками через персональний електронний кабінет на сайті тощо). Розвиток маркетингу стосунків підтримують RFID-технології (назва походить від «radio frequency identification» – радіочастотна ідентифікація). Прикладами застосування сучасних безконтактних інформаційних систем на основі таких технологій є біометричні паспорти, системи електронних платежів тощо.

Дослідники стверджують, що маркетинг взаємовідносин потребує нових підходів до споживачів [29], або й нової маркетингової парадигми [16, 18, 19, 28]. Е. Гуммесон [18], К. Гронроос [16], Р. Голдсміт [15] вбачають у відсутності інтегративності, інтерактивності та персонального зв'язку зі споживачем серйозні вади класичного маркетинг-мікс і пропонують парадигму маркетингу взаємовідносин прийняти за універсальну.

Автори концепції маркетингу взаємовідносин пропонують нові концептуальні рамки маркетинг-мікс, де інструменти комунікації, персоналізації і взаємодії є центральними. Створення довгострокових відносин з клієнтами розглядаються як основні завдання маркетингу [11]. Однак при цьому ставиться під сумнів вплив заохочень і реклами в якості маркетингових інструментів для утримання клієнтів [6]. Натомість пропонується включити до інструментарію маркетологів нові нетрадиційні маркетингові засоби.

Л. Розенберг та Д. Цепієл переконані, що утримання старих клієнтів однаково важливо, як і привернення уваги нових. Тому для цього має бути розроблений окремий комплекс маркетингу по утриманню споживачів. Складовими такого «утримуючого» маркетинг-мікс, запропонованого у 1992 році, мають бути: Product extras – особливий продукт, Reinforcing promotions – підсилююче просування, Salesforce connections – підключення до Salesforce-сервісів (CRM-систем), Specialised distribution – спеціалізоване місце/дистрибуція, Post-purchase communication – післяпродажна комунікація [26].

Г. Паттерсон і Т. Вард зауважили, що підприємства з ефективним менеджментом повинні змістити акценти в управлінні на цінність відносин з клієнтами, щоб зберегти та наростити свою клієнтську базу. Для цього запропонували у 2000 році інформаційно-містку стратегію нового маркетинг-мікс «4С» (Communication – комунікація, Customisation – індивідуалізація, Collaboration – співпраця, Clairvoyance – проникливість) [23].

Китайський дослідник Ву Цзиньмін в 2001 році запропонував модель комплексу маркетингу «4V», застосувавши яку підприємства можуть підвищити рівень лояльності споживачів та інтерактивність взаємодії з клієнтами. Елемент Variation (диференціація) відображає різноманітність потреб споживачів, для задоволення яких слід застосовувати диференційований маркетинг. Елемент Versatility (багатофункціональність) відбиває необхідність виробляти продукт, орієнтований на різні потреби, щоб споживачі могли вибрати відповідний до їхніх запитів та цінових уподобань. Елемент Value added (додана вартість) означає, що підприємства повинні орієнтуватися не тільки на базову вартість свого продукту, але одночасно вдосконалювати свої технології, клієнтське обслуговування, формувати вартість бренду, розвивати культуру ведення бізнесу у широкому сенсі. Елемент Vibration (резонанс) – це максимізація вартості за рахунок впровадження інновацій, що дозволяє захоплювати ринок і зміцнювати свою конкурентоспроможність на ринку [30].

У 2004 р. польський дослідник А. Шромнік запропонував концепцію «4D» (цитується за [1]), за якою ринковий успіх підприємству гарантують створення клієнтських баз даних (Data base management – управління базою даних клієнтів), стратегічний напрям у маркетинговій діяльності (Strategic design – стратегічний дизайн), прямиї маркетинг (Direct marketing) та пошук ефективних напрямів диференціації пропозиції (Differentiation).

У 2005 р. Чекітан С. Дев та Д. Шульц рекомендували модель SIVA, яка дозволяє оцінити модель «4P» з позиції покупця. Кожному з елементів «4P» ставиться у відповідність елемент «SIVA»: Product замінено на Solution (вирішення незадоволених потреб споживача), Promotion – на Information (поінформованість споживача), Price – на Value (цінність, витрати та вигоди від покупки для споживача), Place – на Access (доступ споживача до пропозицій підприємства) [10]. Комплексне використання моделей «SIVA» та «4P» дає змогу створити комунікаційну систему між підприємством і споживачем, яка здатна задовольняти обопільні потреби.

Російським науковцем Т. Махровою розроблена гуманістична модель комплексу маркетингу «4E» (Ethics – етика маркетингу, Ethetics – естетика маркетингу, Emotions – емоції споживачів, Eternity – відданість), яка доповнює модель «4P» при розробці маркетингової стратегії, спрямованої на брендинг та формування позитивного іміджу підприємства (цитується за [5]).

В процесі розвитку галузевих ринків і маркетингу послуг, зародилася теорія персонального маркетингу, для якого була розроблена модель маркетинг-мікс «4R». Відомі її два варіанти.

Д. Шульц у свою модель «4R» включив такі елементи: Relevance – релевантність, Respond – відгук/реакція, Relation – відношення, Return – віддача/винагорода. На думку автора, між споживачем та

підприємством повинна існувати тісна релевантність, тобто відповідність. Для цього підприємства повинні враховувати інтереси цільового сегменту ринку, своєчасно задовольняти потреби споживачів, активно контактувати і взаємодіяти з ними. Такого результату неможливо досягти без досконалого механізму швидкого реагування на зміни ринку. Налагодження довгострокових і стабільних відносин із споживачами за сучасною моделлю CRM у підсумку забезпечить задоволення потреб споживачів через створення споживчої цінності для клієнтів. Таким чином, клієнти розглядаються як довгостроковий ресурс прибутків [27].

Інший варіант маркетинг-мікс «4R», запропонований американським науковцем Е. Еттенбергом, включає елементи: Relationships – відношення, Retrenchment – скорочення/економія, Relevance – релевантність, Reward – винагорода. На думку Е. Еттенберга, економіку США можна охарактеризувати як пост-нову, у якій споживачі керуються не потребами, а бажаннями. Тому підприємству слід сконцентруватися на створенні таких відношень між підприємствами і цільовими ринками, які ґрунтуватимуться на створенні унікальних пропозицій послуг та товарів. Елемент Retrenchment означає наближення виробника до споживача, основою цієї стратегії є технології та зручність. Елемент Relevance означає поєднання цінності бренду підприємства з головними мотивами покупки, основою цієї стратегії є кваліфікація персоналу та якість продукту. Елемент Reward – це винагорода клієнтів за рахунок задоволення їхніх бажань в довгостроковому періоді [13].

У сфері туризму описані моделі «4C», «4V», «4D», «SIVA», «4E», «4R» можуть бути використані як доречна надбудова до класичного маркетинг-мікс, що дозволить перейти від одностороннього маркетингу до креативної, більш динамічної, взаємовигідної співпраці з ринком.

Погоджуємося з висновками В. Фомішиної, що надалі зміна підходів до розроблення маркетинг-мікс відбуватиметься в напрямку створення не продукту, а цінностей; увага акцентуватиметься на споживачеві та посиленні комунікації між компанією і споживачем. У перспективі саме комунікації відіграватимуть істотну роль у розподілі сил на ринках [5]. Уже зараз соціальні мережі та мобільні технології суттєво впливають на ринок туризму. Більшість туристів є Інтернет-активними, як правило зареєстровані у кількох соціальних медіа, для доступу до яких використовують різні гаджети. Звичайною практикою для туристів стало інтерактивне бронювання, мобільні путівники, карти та поради зарубіжних друзів з планування подорожей. Просування турпродукту в соціальних мережах – ще один із сучасних трендів туризму. За спостереженнями, учасники соціальних медіа подорожують частіше за тих, хто не залучений в Інтернет-інтерактивах.

Комерціалізація Інтернету призвела до появи віртуального бізнесу, який бере участь в різних видах комерційної і некомерційної онлайн-діяльності. У зв'язку з цим перед науковцями і практиками маркетингу постало декілька унікальних проблем, але водночас і шансів: розширення прав та можливостей клієнта, нові форми спілкування і взаємодії, відсутність обмеження у часі спілкування та глобальна доступність клієнта, висока ступінь прозорості ринку і труднощі в утриманні конкурентних переваг [11, 25].

Відсутність інтерактивності і персоналізації, брак стратегічних елементів і неспроможність створювати спільноти та співпрацювати з ними є одними з найчастіше згадуваних слабких сторін класичного маркетинг-мікс. Тому традиційний маркетинг-мікс має бути доповнений новими інструментами зі сфери Інтернет-маркетингу. Так, Е. Лавренце пропонує додати такі п'ять складників: Paradox – парадокс/нестандартний підхід, Perspective – перспектива, Paradigm – парадигма/взірець, Persuasion – переконливість, Passion – пристрасть [21].

За Д. Мослеу-Магчетт, успішна присутність компанії в Інтернет заснована на веб-сайті, який повинен бути розроблений на основі маркетинг-мікс «5W» (Who – цільова аудиторія/ринок, What – контент, When – терміни та оновлення, Where – можливість пошуку, Why – унікальні продажі та пропозиції) [22].

Ґрунтуючись на твердженні, що модель «4P» критично не влаштовує сучасний Інтернет-маркетинг, Е. Константінідес у 2002 р. запропонував свою модель маркетинг-мікс «4S», яка представляє інтегральний підхід до управління присутністю підприємства в Інтернет: Score – стратегічні питання; Site – оперативні питання; Synergy – організаційні питання; System – технологічні питання [12].

У 2005 р. О. Отлакан розробила модель «2P+2C+3S» (Personalization – персоналізація, Privacy – приватність, Customer Service – обслуговування клієнтів, Community – спільнота, Site – сайт, Security – безпека, Sales Promotion – стимулювання продаж) (цитуються за [2]). Хоч ця концепція направлена на сферу електронного маркетингу, але враховуючи зростаючу активність туристичного бізнесу в сегменті е-туризму, цілком може бути застосована і в цій галузі.

Отже, сучасна інформаційна епоха вносить суттєві корективи у структуру маркетинг-мікс. Навіть якщо автори і не пропонують вносити змін у структуру традиційного маркетинг-мікс, то однозначно наголошують на тому, що в умовах зростаючого впливу концепції е-маркетингу ролі складових маркетинг-мікс «4P» суттєво трансформуються: стає можливою спільна розробка і виробництво продукту, урахування його індивідуальних параметрів; збільшується прозорість у формуванні ціни, зростає цінова конкуренція; зникають обмеження у часі та просторі щодо дистрибуції, уможливорюються прямі контакти з клієнтами; спостерігається рекламна гнучкість у просуванні продукту; росте контроль з боку клієнта та взаємодія із споживачами [7, 8, 24].

Висновки. Не існує єдиної досконалої моделі комплексу маркетингу. Модель вибирається підприємством з урахуванням його ринкових позицій і стратегічних цілей. Зміни зовнішнього маркетингового середовища – головна мотивація до розвитку маркетинг-мікс, що знайшло відображення в еволюції концепцій маркетингу. Більшість дослідників у проаналізованих наукових працях висловлюють серйозні сумніви, що маркетинг-мікс «4Р» у своїй первісній формі залишається ефективним управлінським засобом і пропонують такі підходи до удосконалення: або додають нові елементи до вихідного набору маркетингових інструментів, або ж замінюють його на альтернативний в цілому.

Проведений огляд модифікацій маркетинг-мікс дозволяє зробити висновок, що можна та потрібно вдосконалювати маркетинговий інструментарій підприємства, розширювати його, або навпаки – деякі елементи об'єднувати. Завдання туристичного підприємства як суб'єкта маркетингу полягає в тому, щоб максимально результативно скомпонувати елементи комплексу маркетингу, аби вони ефективно впливали на цільові аудиторії та дозволили якнайповніше задовольнити потреби певного сегмента ринку.

Нові тенденції ринку туризму зумовлюють необхідність переглядати маркетингову парадигму. Сучасний етап маркетингу Ф. Котлер та К. Келлер називають холістичним маркетингом, підкреслюючи тим самим його комплексність. За Ф. Котлером, холістичний маркетинг – це підхід, у якому робиться спроба визнати й збалансувати різні компетенції та труднощі маркетингової діяльності за допомогою їх поєднання під однією загальною концепцією [3].

На нашу думку, холізм може проявлятися і при формуванні маркетинг-мікс в туризмі шляхом раціонального поєднання інструментів різних видів маркетингу (маркетингу послуг, маркетингу взаємовідносин, персонального маркетингу, електронного маркетингу тощо). Щоб адекватно впоратися з викликами ринку, вбачаємо за найбільш доцільне доповнювати базовий маркетинг-мікс елементами, спрямованими на забезпечення тих функцій, для виконання яких не пристосовані класичні маркетингові засоби. Так, в сфері туризму управління маркетингом повинне бути скероване на цінності клієнта, індивідуальний підхід, а також здатність підприємств до постійних інновацій, в тому числі в сфері інформаційних технологій, та на адаптацію до мінливих умов ринку. В умовах глобалізації та невинного потоку нових інформаційних технологій слід очікувати ускладнень туристичного маркетингу. При цьому імперативами мають і надалі залишатися підвищені вимоги до персоналу та якості турпродукту, персоналізація, інтерактивність та висока якість взаємовідносин між підприємством і споживачами турпродуктів з метою утримання клієнтів.

#### Висновки

Необхідно продовжувати дослідження у даному напрямку, оскільки як в теоретичному, так і в практичному аспектах важливо отримати відповідь на такі питання: які нові моделі маркетинг-мікс реально застосовують у сфері туризму практикуючі маркетологи; якими моделями послуговуються успішні туристичні підприємства, а якими ті, що зазнали краху на ринку, і наскільки вагомим був вплив використання тієї чи іншої моделі маркетинг-мікс у ринкових невдачах підприємств? В цілому залишається відкритим питання: чи довіряють маркетологи-практики новим моделям маркетинг-мікс після більш як сорокарічного панування концепції «4Р»? Адже на сьогодні не існує достатньо переконливих доказів щодо того, яка з конструкцій маркетинг-мікс є кращою, наскільки добре адаптовані нові моделі до сучасних вимог туристичного ринку, чи реальним є їх застосування у роботі туристичних підприємств з погляду простоти, зручності та дієвості? Результати досліджень в цій області сприятимуть розробці нових концептуальних підходів, придатних для сучасних форм маркетингу туризму, що забезпечить на практиці перехід від інтуїтивного етапу до науково обґрунтованої концепції формування сучасного маркетингового інструментарію туризму.

#### Література

1. Левіна М.О. Теоретичні основи комплексу маркетингу / М.О. Левіна // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Сер.: Економіка. – 2010. – № 5. – С. 70–75.
2. Мамалига С. В. Сучасні підходи до трактування маркетинг-міксу / С.В. Мамалига, І. І. Лоїк // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2012. – № 4 (70). – Том 2. – С. 144–149.
3. Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко та ін. — К. : Видавництво Хімджест, 2008. — 720 с.
4. Смирнов І. Маркетинг-мікс у туризмі: модерна концепція в контексті сталого туризму / І. Смирнов, О. Шматок // Вісник Львівського університету. Серія : Географічна. – 2013. – Вип. 42. – С. 326–332.
5. Фомішина В.М. Трансформація складових класичного «комплексу маркетингу підприємства» у сучасний «комплекс маркетингу споживача» / В.М. Фомішина, Н.С. Федорова // Науковий вісник НЛТУ України. – 2015. – Вип. 25.2. – С. 288–293.
6. Ailawadi K.L. Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy / K.L. Ailawadi, D.R. Lehmann, S.A. Neslin // Journal of Marketing. – 2001. – Vol. 65. – Issue 1. – P. 44.
7. Allen E. E-commerce marketing strategies: an integrated framework and case analysis / E. Allen, J.

- Fjermestad. // *Logistics Information Management*. – 2001. – Vol. 14. – № 1/2. – P. 14–23.
8. Bhatt G. An analysis of the virtual chain in electronic commerce / G. Bhatt, A.F. Emdad. // *Logistics Information Management*. – 2001. – Vol. 14. – № 1–2. – P. 78–85.
  9. Brunner G.C. The Marketing Mix: Time for Reconceptualization / G.C. Brunner // *Journal of Marketing Education*. – 1989. – Vol. 11. – P. 72–78.
  10. Chekitan S. Schultz In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketin Mix into the 21st Century / S. Chekitan, E. DevandDon // *Marketing Management*. – 2005. – № 14(1). – P. 16–22.
  11. Constantinides E. The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing / E. Constantinides // *Journal of Marketing Management*. – 2006. – № 22. – P. 407–438.
  12. Constantinides E. The 4S Web-Marketing Mix Model, E-Commerce Research and Applications / E. Constantinides // *Elsevier Science* – July 2002. – Vol. 1/1. – P. 57–76.
  13. Ettenberg E. The Next Economy: Will You Know Where Your Customers Are? / E. Ettenberg. – New York : McGraw-Hill, 2003. – 220 p.
  14. Fryar C.R. What's Different About Services Marketing? / C.R. Fryar // *The Journal of Marketing Services*. – 1991. – Vol. 5, – № 4. – P. 53–58.
  15. Goldsmith R.E. The personalised marketplace: beyond the 4Ps / R.E. Goldsmith // *Marketing Intelligence & Planning*. – 1999. – Vol. 17. – № 4. – P. 178–187.
  16. Gronroos C. From Marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing" / C. Gronroos // *Management Decision*. – 1994. – Vol. 32. – Issue 2. – P. 4–20.
  17. Grove S.J. Service as Theater, Guidelines and Implications, *Handbook services Marketing and Management* / S.J. Grove, R.P. Fisk, J. John, – Thousand Oaks : Sage Publications Inc., 2000 – 25 p.
  18. Gummesson E. Making Relationship Marketing Operational / E. Gummesson // *International Journal of Service Industry Management*. – 1994. – Vol. 5. – № 5. – P. 5–20.
  19. Healy M. The old, the new and the complicated - A trilogy of marketing relationships / M. Healy, K. Hastings, L. Brown, M. Gardiner // *European Journal of Marketing*. – 2001. – Vol. 35. – № 1–2. – P. 182–190.
  20. Lauterborn R. New Marketing Litany: 4P Passes, C-Words Take Over / R. Lauterborn // *Advertising Age*, October 1. – 1990. – P. 26.
  21. Lawrence E. Internet Commerce / E. Lawrence, B. Corbitt, J.A. Fisher, J. Lawrence, A. Tidwell. – Milton : John Wiley & Sons Australia Ltd., 2000. – 79 p.
  22. Mosley-Matchett J.D. Include the Internet in Marketing Mix / J.D. Mosley-Matchett // *Marketing News*. – 1997. – Vol. 31. – № 25. – P. 10–25.
  23. Patterson G.P. Relationship Marketing and Management, *Handbook services Marketing and Management* / G.P. Patterson, T. Ward. – Thousand Oaks : Sage Publications Inc., 2000. – 416 p.
  24. Peattie K. The marketing mix in the third age of computing / K. Peattie // *Marketing Intelligence & Planning*. – 1997. – Vol. 15. – № 3. – P. 142–150.
  25. Porter M. E. Strategy and the Internet / M. E. Porter // *Harvard Business Review*. – March, 2001. URL: <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>
  26. Rosenberg L. A Marketing Approach to Consumer Retention / L. Rosenberg, J. Czepiel // *Journal of Consumer Marketing*. – 1992. – Vol. 59. – P. 58–70.
  27. Schultz Don E. Communicating Globally. An Integrated Marketing Approach / Don E. Schultz, Philip J. Kitchen. – New York : McGraw-Hill, 2000. – 200 p.
  28. Sheth J. The Evolution of Relationship Marketing / J. Sheth, A. Parvatiyar // *International Business Review*. – 1995. – Vol. 4. – № 4. – P. 397–419.
  29. Wolf D.B. Developmental relationship marketing (connecting messages with mind: an empathetic marketing system) / D.B. Wolf // *Journal of Consumer Marketing*. – 1998. – Vol. 15. – № 5. – P. 449–467.
  30. Wu Jinming «4V»-Marketing Mix In the New Economy / Wu Jinming // *China Industrial Economy*. – 2001. – № 6. – P. 70–75.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Мальчик М. В.

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

*У статті проведено аналіз основних тенденцій розвитку готельного господарства в Україні. Досліджено основні фактори, що впливають на процес формування готельного бізнесу в країні. Визначено стратегічні напрями розвитку для покращення ефективності роботи підприємств готельної індустрії.*

*Ключові слова: готельне господарство, готельний бізнес, туризм, інвестиційна привабливість, стратегія розвитку.*

DAVYDOVA O. A.  
Khmelnitsky National University

## CURRENT STATUS AND PROSPECTS OF UKRAINE HOTEL INDUSTRY

*At this stage of economic development throughout the world increasing importance of services. Ukraine as a country with great potential, as has the trend. The sector of the hotel industry to date - the most dynamic sector of Ukraine. However, there are issues that Ukrainian hotels have become uncompetitive when compared with their Western accommodation facilities. The paper analyzes the main trends in the hotel industry in Ukraine. The basic factors that affect the process of formation of the hotel business in the country have been researched. And also the strategic directions of development in order to improve the efficiency of hotel industry enterprises have been determined.*

*Keywords: hotel industry, hotel business, tourism, investment attractiveness, development strategy.*

**Вступ.** Готельний бізнес на сьогодні є основною складовою туристичної галузі України. Сектор готельної індустрії – найбільш динамічний сектор економіки України. У сучасних умовах розвитку туризму особливої актуальності набувають питання розвитку готельної індустрії. Особливості готельного бізнесу полягають в тому, що ця галузь формує обсяг робіт для туризму, транспорту, роздрібною торгівлі, суспільного харчування, страхування, культури та мистецтва, архітектури та проектування, екскурсійного обслуговування, рекламної індустрії. Активний розвиток цієї сфери надасть нові робочі місця, додаткові надходження до бюджету, дозволить сформувати позитивний туристичний імідж окремих регіонів та країни в цілому, тому визначення перспектив розвитку готельного господарства України є актуальним для сьогодення. Але існують такі проблеми, через які українські готелі стають неконкурентоспроможними, якщо порівняти їх з західними засобами розміщення. Однією з найважливіших причин даних проблем є те, що в готельному бізнесі відсутні національні готельні мережі, які були в змозі виробляти єдину бізнес-стратегію і задовольняти існуючий в цій сфері попит.

На сьогоднішній день готелі змушені боротися за «місце під сонцем», а за наявності можливості — прагнути до розширення свого бізнесу. Підприємства готельного господарства України розвиваються нестабільно, зі значним ступенем ризику для свого функціонування. А це відбувається тому, що туристичний попит носить сезонний характер, ціни на послуги з кожним роком ростуть, а самі послуги змінюються і вдосконалюються, що вимагає швидкої реакції від суб'єктів готельного бізнесу та залучення додаткових коштів. Тож це обумовлює необхідність дослідити дане питання й можливі перспективи розвитку серед національних та міжнародних мереж засобів розміщення в країні.

Дослідженню тенденцій та перспектив розвитку готельного господарства України приділяється в наш час значна увага. Так, Г. П. Вітавська і В. М. Тупкало розглядають проблеми та тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні, пропонують шляхи удосконалення системи управління готельним комплексом на базі стратегії розширення бізнесу, Ю. Я. Опанащук аналізує сучасні проблеми розвитку готельного господарства України, вирішення яких дозволить йому стати провідним фактором стимулювання туризму.

Вивченню питань, пов'язаних з функціонуванням готелів та аналізом їх діяльності, присвячені роботи таких вчених, як І.О. Бланк, В.О. Василенко, Г.А. Яковлев, Х. Віссема, В.Г. Герасимчук, У. Кінга, Г.А. Балашова, А.А. Мазаракі та інших. Окремі аспекти розвитку готельних підприємств розглядають вітчизняні і зарубіжні автори у своїх наукових працях В.А. Азар, Р.А. Браймер, О.П. Дурович, М.І. Кабушкін, В.І. Карсекін, В.О. Квартальнов, Н.М. Кузнецова, Г.А. Папірян, Т.І. Ткаченко, Д. Уокер, О.Д. Чудновський.

У даних роботах вчені розглядають основи розвитку індустрії гостинності та туризму, досліджують розвиток територіальних сегментів туризму, а також аналізують причини, які впливають на розвиток туристичної галузі в країні.

Метою даної роботи є визначення сучасного стану та перспектив розвитку готельної індустрії України.

**Основний розділ.** Готельне господарство є однією із найважливіших складових туристичної

індустрії, яка визначає її реальний потенціал. Незважаючи на те, що сфера послуг набуває дедалі більшого розвитку в нашій країні, розвиток і функціонування готельного господарства ускладнюється цілою низкою проблем.

На даний час можливо сміливо сказати, що готельний бізнес відчуває нелегкі часи. Загострення політичної та економічної кризи, що відбулися у 2014 році призвели до зниження туристичного потоку як з-за кордону, так і всередині країни. Власники готелів були змушені зменшувати витрати, тому що вплинути на збільшення числа клієнтів практично неможливо.

Перше півріччя 2014 року на ринку готельної нерухомості відзначилося різким спадом: нестабільна економічна ситуація, збройні конфлікти на Сході країни, анексія Кримського півострова, нерозвинена туристична інфраструктура столиці та України в цілому призвели до зменшення кількості туристів, які відвідують Україну.

Також зниження завантаженості готелів можна ще пояснити не тільки нестабільною ситуацією в країні, а й тим, що в Україні вже кілька років поспіль активно розвивається ринок тіньових послуг. Як правило, приватні особи надають гостям повний спектр додаткових послуг, а саме: забезпечують їх транспортом, перекладачем (якщо потрібно), харчуванням та іншими послугами. Маючи низькі фіксовані витрати і, найчастіше, не сплачуючи податки, приватні особи отримують достатні оборотні засоби для підтримки якості послуг на високому рівні і розширення бізнесу. До того ж тіньовий готельний бізнес має можливість гнучко оперувати цінами залежно від попиту та сезону, знаходиться поза сферою державного регулювання, а отже, не має додаткових витрат.

Можна виділити основні тенденції у сфері розвитку готельної індустрії сучасних авторів та вчених (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні тенденції у сфері розвитку готельної індустрії**

Автор	Тенденції розвитку
Є.А.Джанджугазова [2]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поширення сфери інтересів готельного бізнесу на продукти і послуги, раніше надані підприємствами інших галузей (наприклад, організації харчування);</li> <li>- зростаюча демократизація готельної індустрії, яка в значній мірі сприяє підвищенню доступності готельних послуг для масового споживача;</li> <li>- посилення спеціалізації готельного бізнесу, що дозволяє чіткіше орієнтуватися на певні сегменти споживачів з урахуванням різних ознак;</li> <li>- будівництво готелів в екологічно чистих регіонах, формування «зелених» поверхів і номерів у звичайних міських готелях;</li> <li>- глобалізація і концентрація готельного бізнесу;</li> <li>- глибока персоніфікація обслуговування і повна концентрація на запитах і потребах клієнтів;</li> <li>- широке впровадження нових засобів комунікації та інформаційних технологій;</li> <li>- впровадження нових технологій у ділову стратегію готельних підприємств</li> </ul>
В.Б. Сапрунова [3]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- жорстокість конкурентної боротьби в умовах ринку покупців, аж до повного витіснення конкурента з ринку;</li> <li>- посилення позицій на ринку міжнародних готельних концернів та об'єднань;</li> <li>- зміна цілей інвестиційної експансії міжнародних готельних концернів: перенесення центру ваги на інвестиції саме в середні та малі готелі. Готельні концерни переходять від експансії у верхніх шарах ринку (люкс-послуг) до нижніх сегментах (готелі 2-3 категорії);</li> <li>- нова політика "торгової марки" готельних об'єднань (простота і функціональність обстановки готельних номерів, територіальна експансія);</li> <li>- витіснення з ринку малих і середніх підприємств готельного господарства</li> </ul>
П.Р. Пуцентейло [4]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поглиблення спеціалізації готельних і ресторанных закладів;</li> <li>- утворення міжнародних готельних і ресторанных ланцюгів;</li> <li>- розвиток мережі малих підприємств;</li> <li>- впровадження в індустрію гостинності комп'ютерних технологій</li> </ul>
А.Д. Чудновський [5]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення діяльності з стандартизації та сертифікації;</li> <li>- впровадження сучасних інформаційних технологій, в тому числі глобальних комп'ютерних систем бронювання;</li> <li>- концентрація та інтеграція капіталу підприємств;</li> <li>- перехід від цінової конкуренції до конкуренції в області якості й оптимального співвідношення якості та ціни;</li> <li>- інтеграційні процеси в сфері готельного господарства</li> </ul>

Отже, перераховані вище основні сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності спрямовані в на рішення таких завдань:

- пошук власних конкурентних переваг;
- створення стабільної клієнтури через уміння знайти свого клієнта;
- пошук і створення нових шляхів розвитку, постійне оновлення власної політики з урахуванням динамічного розвитку ринку готельних і туристських послуг.

Формування цих тенденцій відбувається під впливом загальних вимог процесів глобалізації та інтеграції. Експерти, що досліджують даний ринок, відзначають, що найбільш перспективним сегментом для готельного ринку України залишаються якісні 2- і 3-зіркові готелі, які приносять найбільші прибутки.

Також, за даними компанії ArtBuild Hotel Group (ABHG), українська гостинність все ще відстає за кількісними та якісними характеристиками від ринків Європи, Азії та Північної Америки.

Тому можна твердо говорити, що готельна індустрія України переживає кризовий період, функціонуючи під впливом певних проблем, а саме:

- низький рівень завантаженості готельних підприємств України;
- невідповідність пропозиції готельних послуг реальним потребам ринку: замість введення в експлуатацію готельних підприємств бюджетного та середнього класу пропонуються нові готелі класу 4\* та 5\*;
- диспропорції у цінній політиці та якості обслуговування: ціна на ринку готельних послуг України вища, ніж у провідних туристичних європейських державах, але якість обслуговування, навпаки, набагато нижча;
- збитковість підприємств готельної індустрії.

Досліджуючи завантаженість готелів туристами можна стверджувати, що поки основним чинником залучення туристів в Україну є стабілізація ситуації на Сході. Все-таки це значимий фактор, який вже привернув негативну увагу до нашої країни. Тому іноземні туристи почнуть активно відвідувати Україну тільки тоді, коли будуть впевнені у своїй безпеці, перебуваючи в країні.

Для підвищення активності готельного господарства України повною мірою держава повинна [6]:

- забезпечити туристам комфортні та безпечні умови для приїзду в Україну;
- проводити ефективну політику розвитку масового туризму, відпрацювати відповідну концепцію;
- спростити і прискорити оформлення віз, скасувати візовий режим для країн ЄС, США, Канади, Японії;
- зменшити готельний збір;
- вжити заходів до поліпшення стану пам'яток та створення нових об'єктів масового туризму; внести зміни до законів про землекористування, до правил видачі відповідних дозволів організаціям суміжних галузей, щоб залучати інвестиції у відкриття нових осередків відпочинку;
- створити можливості для будівництва та роботи малих мотелів і готелів сімейного типу, які забезпечать збільшення робочих місць для населення і можуть стати джерелом валютних надходжень.

Але якщо окремо розглядати макро- та мікрорівні, то можна сказати, що для розвитку готельного сектора необхідно створення сприятливого інвестиційного клімату на макрорівні (привабливі і передбачувані умови економічної діяльності в країні в цілому) і мікрорівні (податкові, митні та інші пільги для підприємств, що спеціалізуються на наданні готельних послуг) в цілях припливу вітчизняного та іноземного капіталу, безпосередня участь і підтримка держави у здійсненні великих інвестиційних проєктів; збільшення переліку додаткових послуг; підвищення якості та культуру обслуговування клієнтів; приведення автошляхів в належний стан, що відповідає міжнародним стандартам; розробити проєкт Закону України щодо розвитку готельного господарства.

**Висновки.** Таким чином, для того, щоб Україна ввійшла до числа провідних туристичних країн світу необхідні системні зусилля як всіх державних установ, так і суб'єктів готельного бізнесу. А для цього необхідно:

- створити оптимальні нормативно-правові засади розвитку туристичної і курортно-рекреаційної галузі та її інфраструктури, зокрема через формування стратегії розвитку готельного господарства;
- створити сприятливі умови для залучення інвестицій та запровадити реальні механізми стимулювання будівництва і реконструкції готелів та інших об'єктів туристичної і курортно-рекреаційної сфери;
- створити належні умови для розвитку іноземного та внутрішнього туризму, зокрема через розвиток мережі туристично-інформаційних центрів за визначеними видами туризму;
- сприяти розвитку готельного бізнесу, забезпечити гармонізацію національних стандартів, а також підвищити якість туристичних послуг, що надаються;
- реалізувати заходи щодо зміцнення позитивного іміджу України та формування ефективної маркетингової стратегії на основних закордонних ринках;
- сприяти створенню додаткових робочих місць та розширенню тимчасової зайнятості у туристичній сфері, зокрема через підтримку розвитку мережі малих та молодіжних готелів (хостелів).

Таким чином, підводячи підсумок всьому вищесказаному, можна зробити висновок, що тільки за умови активного розвитку національних українських мереж Україна може представляти собою не тільки нові місткі ринки, але і стати новим рівноправним учасником світового ринку готельних послуг.

### Література

1. Гостиничный рынок Украины: состояние и перспективы [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://ubr.ua/business-practice/own-busi-ness/gostinichni-gynok-ukrainy-sostoianie-i-perspektivy-303984>.
2. Джанджугазова Е.А. Маркетинг в индустрии гостеприимства : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Е.А. Джанджугазова. — М. : издательский центр «Академия», 2003. — 224 с.
3. Сапунова В.Б. Туризм: эволюция, культура, маркетинг / В.Б. Сапунова. — М. : Ось-89, 1997. — 291 с.
4. Пуцентайло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навч. посіб. / П.Р. Пуцентайло. — К.: Центр навч л-ри, 2007. — 344 с.
5. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство : учебник / А.Д. Чудновский. — 2-е изд. — М. : «ЮРКНИГА», 2005. — 448 с.
6. Як криза вплинула на готельну нерухомість в Україні? [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://realt.aviso.ua/uk/news?id=265504d9-3a83-4f65-ba9e-60f3717e4f95>.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Ковальчук С. В.



## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ

*В статті розглянуто методичні підходи до вибору стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства. Визначена модель комплексного стратегічного управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу. Проведено аналіз корпоративних стратегій та зроблено висновки щодо реалізації останніх на підприємствах індустрії гостинності. Здійснено діагностику конкурентних та функціональних стратегій розвитку готельно-ресторанного комплексу.*

*Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, індустрія гостинності, розвиток, стратегічна альтернатива.*

DEKALIUK O. V.  
Khmelnitskyi National University

## METHODICAL GOING IS NEAR STRATEGIC HOTEL-RESTAURANT BUSINESS MANAGEMENT

*In the article, the methodical going is considered near the choice of strategy of development of hotel-restaurant enterprise. Certain complex strategic case of hotel-restaurant business an enterprise frame. The analysis of corporate strategies is conducted and drawn conclusion, in relation to realization of the last on the enterprises of industry of hospitality. Diagnostics of competition and functional strategies of development of hotel-restaurant complex is carried out. As the most perspective strategy, it is suggested to examine strategy of differentiation. Among directions of realization of strategy of differentiation can be selection: accenting of attention on sublimity of quality and service culture; creation and support of favourable image of hotel-restaurant business; providing of accordance of standard of prices to the level of the offered service.*

*Keywords: hotel-restaurant business, industry of hospitality, development, strategic.*

**Постановка проблеми.** Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні на даний час є одним з перспективних напрямів національної економіки. Міжнародний досвід свідчить, що готельне та ресторанне господарства розвиваються дуже швидкими темпами, породжуючи все більшу конкуренцію, але в той же час і велика кількість закладів гостинності витісняється з ринку та закривається. Проблемою є недостатнє прораховування свого бізнесу власниками, та ігнорування процесів вибору та дотримання окремих ринкових стратегій, які не тільки допоможуть втримати підприємство на плаву, а й розширити масштаби та розвинути свій бізнес на більш прибутковий рівень.

**Формулювання цілі статті.** Метою даної статті є підбір та систематизація стратегій управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу та діагностика стратегічних альтернатив функціонування підприємств індустрії гостинності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Використання технологій стратегічного управління з метою вибору пріоритетних напрямків розвитку готельно-ресторанних комплексів передбачає необхідність першочергового визначення основних категорій, що використовуються в рамках стратегічного управління.

Ми вважаємо, що, в першу чергу, необхідно дати визначення поняття комплексного стратегічного управління підприємства готельно-ресторанного бізнесу, яке на нашу думку передбачає управління виробництвом та реалізацією послуг готелю чи ресторану, при правильній діагностиці потреб і можливостей ринку та максимально ефективного використанні усіх наявних ресурсів, з врахуванням усіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та ефективної роботи підприємства готельно-ресторанного бізнесу на даний час і в майбутньому. Пропонована модель стратегічного управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу зображена на рис. 1.

Дослідження усього різноманіття існуючих варіантів стратегій свідчить, про те, що усі вони зводяться до побудови системи стратегій різних рівнів управління: корпоративних, конкурентних, функціональних та операційних.

Серед корпоративних стратегій можуть виділятися стратегії росту, стабілізації та виживання. Стратегія росту, зокрема, передбачає стратегічні альтернативи диверсифікації, інтенсифікації, міжфірмового співробітництва та кооперації, зовнішньоекономічної діяльності [1, с. 67]. Диверсифікація як одна з найбільш актуальних корпоративних стратегій в сучасному ресторанному бізнесі передбачає напрямок ресурсів підприємства за межі його основної діяльності або галузі, в якій воно функціонує, для освоєння та реалізації нових можливостей розвитку. У відповідності до інших типових варіантів класифікації виділяють корпоративні стратегії активності та стратегії скорочення. До числа стратегій активності, зокрема відносять стратегії концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого зростання.

Автори Романова Г.М. Матошенко НС зазначають, що реалізація стратегії концентрованого зростання може бути направлена на виявлення регіональних ресурсів готельно-ресторанного бізнесу при одночасному вирішенні питання їх ефективного використання [2, с. 29].



Рис. 1. Модель комплексного стратегічного управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу

Слушною є думка Кошеєва С.В., який виділяє такі напрямки реалізації стратегій інтегрованого зростання в готельно-ресторанному бізнесі: створення ресторанных мереж, які об'єднують ресурси підприємств готельно-ресторанного бізнесу і суміжних галузей (стратегія суміжної диверсифікації); розширення форм роботи з відвідувачами за рахунок використання інформаційних технологій (стратегія віртуалізації каналів збуту) і залучення ресурсів фінансово-промислових груп (стратегія конгломератної диверсифікації) [3, с. 274].

Стратегія лідерства у витратах є пріоритетною стратегією в ситуації інтенсивного розвитку галузі. Окрім стратегії лідерства в витратах пропонується використання стратегії гнучкої спеціалізації (яка передбачає пошук низькозатратних ніш готельно-ресторанного ринку, специфічних цільових груп, або поетапне географічне розширення мережі ресторанів та мережі готелів та стратегії низькозатратної диференціації (що розглядає альтернативні варіанти залучення відвідувачів без суттєвого збільшення затрат) [4, с. 71].

Нами пропонується наступна класифікація конкурентних і функціональних стратегій що застосовуються до підприємств готельно-ресторанного бізнесу (рис. 2).

В якості найбільш перспективної стратегії може розглядатися стратегія диференціації. В числі напрямків реалізації стратегії диференціації можуть бути виділені: акцентування уваги на підвищенні якості продукції та культури обслуговування в готелях та ресторанах; створення та підтримка сприятливого іміджу підприємства готельно-ресторанного бізнесу; забезпечення відповідності рівня цін рівню пропонованого сервісу; облік індивідуальних потреб різних груп споживачів; формування системи диференційованого якісного обслуговування відвідувачів.

Процес формування стратегічних альтернатив поведінки підприємства готельно-ресторанного бізнесу складається з десяти етапів. Перший етап – це етап вивчення потреб соціально-економічного середовища в продукції та послугах підприємства готельно-ресторанного бізнесу. На другому етапі здійснюється оцінка та прогноз ринку споживання продукції та послуг, які пропонує підприємство індустрії гостинності. Третій етап передбачає оцінку виробничих можливостей підприємства. На четвертому етапі здійснюється формування стратегічних цілей підприємства готельно-ресторанного господарства.

Розробка стратегічних альтернатив виробництва та просування продукції та послуг готельно-

ресторанного підприємства характерна для п'ятого етапу процесу формування стратегічних альтернатив. На шостому етапі керівництво підприємства повинно здійснювати вибір стратегічної альтернативи розвитку.

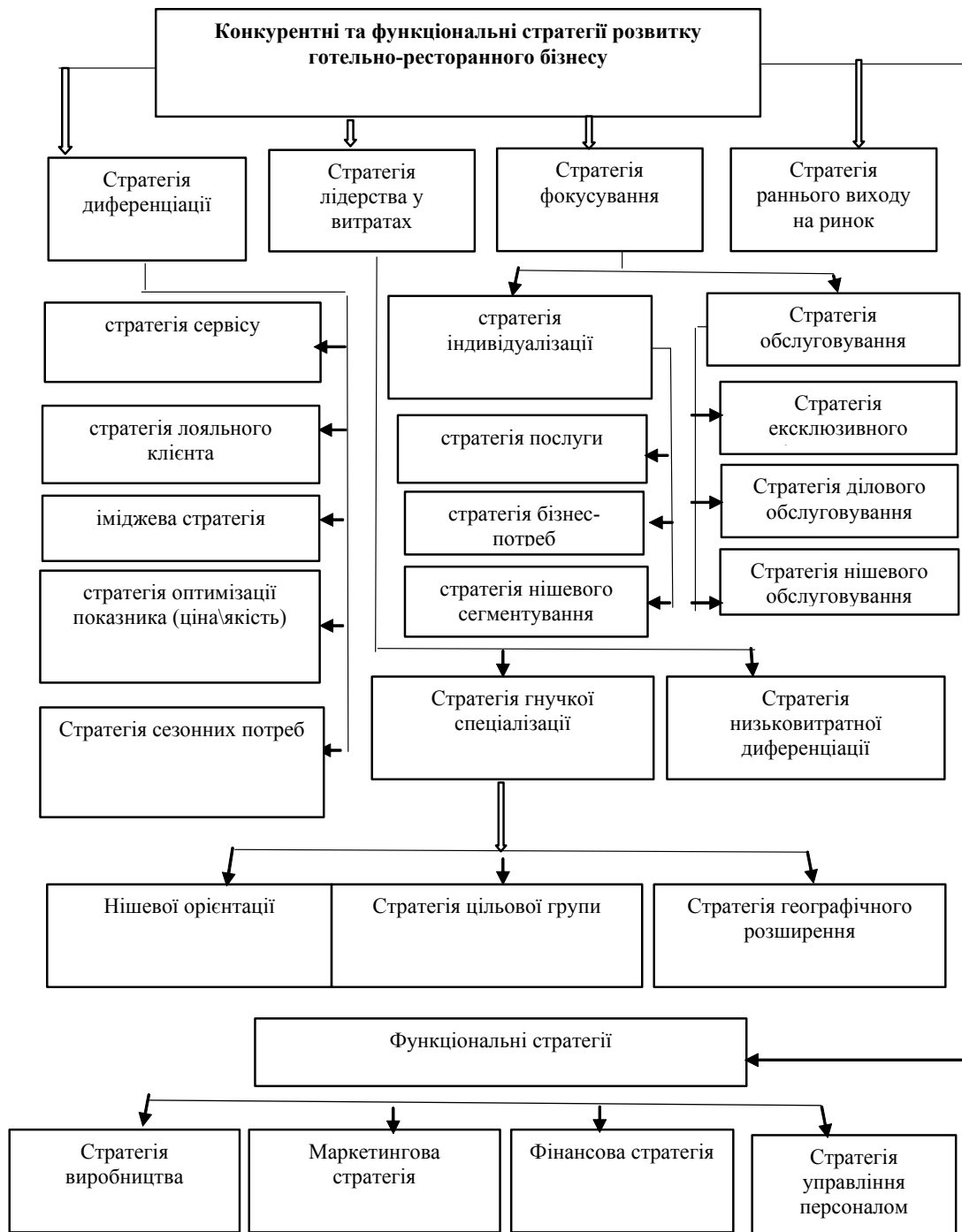


Рис. 2. Конкурентні та функціональні стратегії готельно-ресторанного бізнесу

На цьому етапі визначаються тактичні підходи до реалізації стратегічної альтернативи виробництва та просування продукції та послуг готельно-ресторанного підприємства. Наступний етап характеризується розробкою системи контролю та аналізу реалізації стратегічної альтернативи підприємства. Далі проводяться розрахунки визначення ефективності реалізації стратегічної альтернативи готельно-ресторанного підприємства. І на десятому етапі проводиться розробка та введення в дію управлінських рішень з корекції обраної стратегії виробництва і просування продукції та послуг підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

На формування стратегічних альтернатив поведінки підприємства суттєвий вплив здійснюють зовнішні фактори: існуючий рівень споживання, економічні, техніко-технологічні, конкуренції, ринкові, соціальні, політичні, міжнародні [5, с. 424].

Для оцінки ступеню впливу, на вибранні напрямки стратегічного розвитку на всі аспекти діяльності підприємства готельно-ресторанного сервісу, нами рекомендовано проведення аналізу динаміки значень розрахункових показників за різні періоди (до і після реалізації стратегії). На основі вивчення зміни значень інтегральних показників за тривалий період часу, можливо, прогнозування тенденцій подальшого розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу за рахунок застосування методів регресивного аналізу.

Проведена оцінка економічної ефективності обраних стратегій декількох підприємств і, зокрема, ресторанного комплексу «Sobkoff» на основі аналізу значень показників, що характеризують діяльність даного підприємства готельно-ресторанного бізнесу за 2 періоди: за 2016 рік (після впровадження стратегії) і за 2015 рік (до впровадження стратегії). На основі обрахованих в відповідності з запропонованою методикою нормованих значень показників і коефіцієнтів їх значимості була сформована ієрархічна система інтегральних показників за 2 періоди (табл. 1).

Таблиця 1

**Ієрархічна система інтегральних показників економічної діяльності ГПК «Sobkoff»**

№ п/п	Показники ефективності економічної діяльності, E	Дані по роках	
		2015	2016
1	Ефективність економічної діяльності, E <sub>1</sub>	0,43	0,50
2	Ефективність господарської діяльності, E <sub>11</sub>	0,48	0,57
3	Ефективність фінансової діяльності, E <sub>21</sub>	0,38	0,52
4	Платоспроможність, E <sub>121</sub>	0,30	0,62
5	Оптимальність структури джерел ресурсів, E <sub>122</sub>	0,44	0,70
	Рентабельність, E <sub>121</sub>	0,40	0,56

**Висновки.** Таким чином побудова ієрархічної схеми показників ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства готельно-ресторанного сервісу дозволила здійснити усесторонню оцінку стану підприємства, правильності обраного для них варіанта стратегії. А також запропонувати, на основі проведеного аналізу рекомендацій щодо напрямків подальшого їх розвитку, методологію удосконалення комплексного стратегічного управління підприємством. Отриманні результати свідчать про перевищення значень узагальнюючих показників різного рівня у 2016 році в порівнянні з 2015. Це підтверджує правильність обраної стратегії та її позитивний вплив на ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства.

**Література**

1. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навч. посібник / Л. Г. Агафонова., О. Є. Агафонова. – К. : Знання України, 2002. – 351 с.
2. Бородіна В.В. Ресторанно-готельний бізнес: Облік, податки, маркетинг, менеджмент : навч. посібник / В.В. Бородіна. – М. : Книжковий світ, 2003. – 165 с.
3. Головка О.М. Організація готельного господарства : навч. посіб. / О.М. Головка, Н.С. Камнов, С.С. Махлинець. – К. : Кондор, 2011. – 410 с.
4. Романова Г.М. Исследование тенденций развития внутреннего туристского рынка / Г.М. Романова, Н.С. Матошенко // Сервис PLUS. – 2012. – № 3. – С. 28–36.
5. Koshcheev S.V. Organization-economic mechanism of forming innovative systems (health-resort sector case-study) / S.V. Koshcheev // European researcher. – 2011. – № 3. – P. 274–275.
6. Евдокимов К.О., Байков Е.А. Теоретические основы стратегического развития предприятия туристской индустрии / К.О. Евдокимов, Е.А. Байков // Вестник национальной академии туризма. – 2009. – № 3 (II). – С. 69–75.
7. Левченко Т.П. Экономические основы управления организациями индустрии гостеприимства / Т.П. Левченко, А.Ю. Баранова // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 2. – С. 421–125.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Стадник В. В.

## ПРОБЛЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

*Стаття присвячена проблемі якісної підготовки бакалаврів готельно-ресторанної справи. Специфікою функціонування галузі є тісна взаємодія між усіма ланками виробництва та обслуговування, що диктує доцільність наскрізної підготовки фахівців. Провідним чинником ефективної професійної підготовки фахівців, на думку автора, є забезпечення наступності у змісті та структурі освітніх стандартів різних освітньо-кваліфікаційних рівнів: від кваліфікованого робітника до управліня. Інструментом реалізації окреслених завдань є впровадження національної та галузевих рамок та систем кваліфікацій як механізму зв'язку освіти і ринку праці.*

*Ключові слова: підготовка бакалаврів готельно-ресторанної справи, принцип наступності, стандарти професійно-технічної та вищої освіти.*

LUKIANENKO H.

Khmelnitsky National University

## CONTINUITY IN TRAINING SPECIALISTS OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

*The article deals with the problem of quality bachelors in hotel and restaurant business. The specificity for the industry is the close interaction between all the links of the production and service that dictates the feasibility of continuous training. The leading factor in effective professional training, according to the author, is to ensure continuity in the content and structure of the educational standards of different educational levels, from skilled worker to manager. The instrument implementing these objectives is the implementation of national and sectoral qualifications frameworks and systems as a mechanism of communication education and the labour market.*

*Keywords: training of bachelors of hospitality and restaurant business, the principle of consistency, standards of vocational and higher education.*

### Вступ

Однією з важливих проблем сучасної економіки країни є проблема забезпечення всіх рівнів виробництва або сфери послуг висококваліфікованим персоналом. Рівень підготовки кадрів сучасною системою освіти викликає справедливі нарікання з боку роботодавців. Існують певні причини такої ситуації. Так, у підготовці кваліфікованих робітників чинною є нормативно-правова база, котра ґрунтується на одноканальному бюджетному фінансуванні системи професійно-технічної та вищої освіти й, водночас, на застарілих відомостях щодо змісту професійної діяльності. Це створює перешкоди для навчальних закладів щодо можливості оперативного реагування на зміни у професійній діяльності робітників та фахівців виробництв.

Також залишається актуальною проблема наступності у професійній підготовці кваліфікованих робітників та фахівців з вищою освітою. Педагогічний принцип послідовності у вищій освіті має забезпечуватись «...методично і психологічно обґрунтованою побудовою програм, підручників, дотриманням послідовності руху від простого до складного...» [2]. Проблема наступності в освіті досліджується в педагогіці протягом багатьох років. Аналіз різних проявів наступності в освіті висвітлювався у наукових працях В. Мадзігон, Л. Прилук, В. Лихач – школа – професійно-технічний навчальний заклад; С. Городник, Ю. Кустов, В. Хорошко, П. Шавір – школа – ВНЗ.

У статті розглянемо деякі проблеми наступності у підготовці спеціалістів у галузі готельно-ресторанної справи на різних рівнях професійної освіти та запропонуємо деякі шляхи її розв'язання.

### Основний матеріал

Специфіка функціонування готельно-ресторанної галузі – яскравий вияв командної роботи. Тут часто потрібна повноцінна заміна, уміння працювати на кожному етапі, робочому місці. Так, офіціант має знати технологію приготування страв і кулінарних виробів у ресторані, щоб надати гостеві вичерпну інформацію щодо меню, кухар має вміти залагодити конфлікт або запобігти йому, адміністратор залу має бути здатним замінити на робочому місці офіціанта, бармена тощо. Важливою умовою ефективного функціонування готельно-ресторанних комплексів є чітка, злагоджена взаємодія усіх служб, що неможливо без глибокого розуміння виробничих процесів і технологій.

Як відомо, будь-який заклад ресторанного господарства – це складний механізм, завданням якого є виготовлення та організація споживання безпечної, поживної, естетично оформленої їжі. Приготування страв та кулінарних виробів здійснюється у виробничих приміщеннях, а споживання – у торговельних, між котрими існує тісний зв'язок завдяки взаємодії виробничого та обслуговуючого персоналу. Управління цим процесом здатен здійснювати фахівець, який має бути добре обізнаним як в організації цілісного виробничого процесу приготування та споживання їжі (від конкретних видів робіт, притаманних професіям

«Кухар» та «Офіціант»), так і в забезпеченні ефективного економічного функціонування та розвитку підприємства у цілому.

Проведене нами опитування засвідчило, що більшість роботодавців та фахівців сфери ресторанного бізнесу висловлює думку про доцільність наскрізної професійної підготовки персоналу підприємств: від робітників (кухарів, офіціантів тощо) до менеджерів усіх рівнів. За таких умов фахівець добре знатиметься в усіх тонкощах функціонування закладу, матиме змогу ефективно планувати його розвиток. Однак, сучасна система освіти не забезпечує таку підготовку. Переважна кількість випускників III ступеня загальноосвітньої школи зорієнтована на продовження навчання у ВНЗ. Разом з тим, невелике число випускників ПТНЗ продовжують освіту у вишах. Отже, існує розгалуження у виборі індивідуумами шляхів професійної підготовки: або здобуття робітничої кваліфікації, або одразу опанування управлінськими компетентностями без належного оволодіння базовими професійними знаннями й уміннями.

У межах статті ми не будемо розглядати соціально-економічні причини такого стану, звернемося до педагогічних проблем. По-перше, проблема формування змісту навчання, який базується на відповідних освітніх стандартах. Чинні стандарти підготовки кваліфікованих робітників у профтехосвіті та бакалаврів або спеціалістів у вищій освіті дуже відрізняються між собою як структурою і змістом, так і вимогами до результатів підготовки за цими стандартами. Порівняємо структуру компетентностей означених фахівців. У стандартах підготовки робітників, що розробляються на основі компетентнісного підходу, декларують лише професійні та ключові компетентності, які слід набути в процесі навчання. Зміст цих компетентностей практично повторює кваліфікаційні характеристики робітників певних розрядів, для кухарів – з третього по шостий [1]. Так, для кухарів 3-4 розрядів потрібно вміти готувати страви згідно з запропонованим стандартом переліком. Кухарі 5-6 розрядів мають уміти розробляти рецептури та технології страв і кулінарних виробів, проводити інструктаж кухарів, які мають нижчу кваліфікацію. Стандарт вищої освіти розрізняє загальні компетентності, до складу яких входять інструментальні, міжособистісні та системні; фахові компетентності, яким притаманна організаційна, технологічна, інженерно-технічна, планово-контрольна функції.

Певним «місточком» між рівнем кваліфікованого робітника та бакалавра є рівень молодшого спеціаліста. Проектні стандарти вищої освіти за освітньо-кваліфікаційним рівнем «Молодший спеціаліст» включають елементи міжособистісних (вивчати попит споживачів, пропагувати культуру харчування тощо) та фахових компетентностей (раціонально організувати роботу виробництва; користуватися нормативно-технологічною документацією; впроваджувати рецептури нових страв; здійснювати контроль за якістю сировини, яка надходить в підприємство, додержання технологічного процесу на виробництві і реалізації продукції; виготовляти напівфабрикати, страви, кондитерські вироби тощо). Як зазначалось вище, послідовне навчання фахівців за цими рівнями сприяло б їхній ґрунтовній фаховій підготовці, але практично таке навчання досить рідко зустрічається.

На нашу думку, узгодження, насамперед, змісту та структури компетентностей в усіх стандартах з дескрипторами НРК дасть змогу уніфікувати як їх зміст, так і описи результатів навчання на усіх рівнях освіти.

По-друге, освітньо-кваліфікаційні характеристики (ОКХ) випускників ПТНЗ ґрунтуються на кваліфікаційних характеристиках професій, а ОКХ спеціалістів з вищою освітою, до прикладу, бакалаврів, – на описі посадових обов'язків фахівців відповідного спрямування, що нерідко викликає нерозуміння абітурієнтів ВНЗ щодо змісту майбутньої професійної діяльності. Наприклад, ОКХ випускника ПТНЗ за професією «Кухар» містить опис цієї професії, що є зрозумілим для вступника. В основу стандартів вищої освіти покладена класифікація освітньо-кваліфікаційних рівнів вищої освіти з їх відповідним описом, наприклад, бакалавр з готельно-ресторанної справи здатний розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми в певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання тощо. Загальні вимоги до якостей випускників ВНЗ, означених в ОКХ бакалавра готельно-ресторанної справи, визначаються як набуття компетентностей для забезпечення здатності випускника здійснювати професійну діяльність на первинній посаді, а перелік первинних посад зумовлюється здатністю виконувати професійні види робіт за кодом КП ДК 003:2010 – 3414 – «Фахівець з готельного обслуговування», «Фахівець із спеціалізованого обслуговування» тощо. Бесіди зі студентами цієї спеціальності підтвердили думку про утруднення розуміння ними результатів навчання у ВНЗ. Крім того, сучасні приватні підприємства ресторанної галузі нерідко вводять інші, відмінні від нормативних, назви посад з іншим переліком посадових обов'язків.

По-третє, результати професійної підготовки, окреслені ОКХ та визначені стандартами. Стандарт ПТО професії «Кухар» за 4 розрядом визначає результатом навчання опанування професійною діяльністю відповідно до кваліфікаційної характеристики. У результаті навчання за стандартом вищої освіти випускник має набутти компетентностей, пов'язаних із управлінською діяльністю. Тут виникає ситуація, за якої студент, який навчається у вищій одразу після закінчення загальноосвітньої школи, не завжди добре усвідомлює результат навчання, адже не володіє початковими професійними знаннями та специфікою організації роботи у галузі. Педагогічний досвід автора дозволяє стверджувати, що необхідна достатньо кропітка педагогічна робота, аби надати випускникові ВНЗ – вчорашньому школяру – потрібних знань, умінь, компетентностей. Звичайно, випускник ПТНЗ, який продовжив навчання у вищій, набагато швидше адаптується у навчальному

та, згодом, виробничому середовищі. У вищій школі більша частка навчального часу відводиться теоретичній підготовці, а практична, переважно, орієнтована на матеріально-технічну базу навчального закладу, що нерідко не відповідає потребам реальних виробництв. Знову виникає проблема навчальних баз, взаємодії з виробництвом, особливо у ресторанній галузі, де практично усі підприємства приватні. Позитивний ефект у практичній підготовці студентів дає створення навчально-виробничих комплексів, де поєднуються навчальні заклади різних рівнів. Наприклад, КНТЕУ, до складу якого входять коледжі, професійно-технічні навчальні заклади, навчальні підприємства тощо. Наслідуючи такий приклад, кафедра менеджменту Хмельницького національного університету створила навчальний готельно-ресторанний комплекс, з метою найтіснішого поєднання теоретичного та практичного навчання майбутніх спеціалістів.

Далі, стандарт профтехосвіти складається з навчальних модулів, опанування кожним з яких дає можливість виходу тому, хто навчається, на ринок праці. Метою навчання за окремим навчальним модулем є набуття певної складової професійної компетентності, яка дозволяє працевлаштуватись. Існує думка, що у рамках навчального модуля може не відбуватись поділу навчального матеріалу на навчальні предмети та відокремлення практичного навчання (Короткова Л.І., Лук'яненко Г.І.). Строк навчання за окремим навчальним модулем залежить від його складності. Отже, за один навчальний рік студент може опанувати кількома навчальними модулями у межах кваліфікаційного рівня, що дасть йому можливість працевлаштування або продовження навчання.

У стандартах вищої освіти немає поділу на навчальні модулі. Професійна підготовка у вищій школі має цілісний характер у межах освітньо-кваліфікаційного рівня, де тривалість навчання 4-5 років. Наприклад, дисципліна «Технологія продукції ресторанного господарства», що викладається на II та III курсах, згідно з стандартом, забезпечується «Мікробіологією», «Товарознавством», котрі викладаються на I курсі. У свою чергу, «Технологія продукції ресторанного господарства» є базовою для «Організації ресторанного господарства» (II курс навчання), «Устаткування закладів готельно-ресторанного господарства» (III курс) та «Проектування об'єктів готельно-ресторанного господарства» (IV курс). Очевидно, для того, щоб у студентів сформувалось цілісне поняття про роботу закладу ресторанного господарства необхідна тривала підготовка. Разом з тим, навчальні дисципліни (предмети) мають змістові модулі, які характеризуються певною завершеністю навчального матеріалу, але у межах дисципліни. Нерідко студенту важко опанувати міждисциплінарні зв'язки.

Ще однією проблемою нашого дослідження є різні підходи до педагогічної діяльності педагогів ПТНЗ та ВНЗ. Якщо в училищах переважають шкільні підходи до організації навчального процесу, то університетська освіта потребує значного адаптаційного періоду, так як тут переважає частка самостійної роботи, до якої не звикли випускники загальноосвітніх шкіл. Негативну роль відіграють різні шкали оцінювання результатів навчання.

Окремого дослідження потребує порівняльний аналіз діяльності педагогів вищих та професійно-технічних навчальних закладів.

### Висновки

Отже, доступні нам джерела недостатньо висвітлюють шляхи розв'язання проблеми підготовки фахівців готельно-ресторанної справи з огляду на наступність, наскрізність освіти. Вирішенню окреслених проблем, на нашу думку, може сприяти низка заходів: розроблення і впровадження в практику освіти Національної рамки та системи кваліфікацій як інструменту поєднання системи освіти і ринку праці; створення на основі НРК та НСК галузевих рамок і систем кваліфікацій для повного розуміння шляху професійного, кар'єрного зростання особистості; уніфікація структури та змісту освітніх стандартів усіх освітньо-кваліфікаційних рівнів на основі рамок кваліфікацій та з урахуванням принципів наступності, системності; впровадження елементів дуального навчання у вищу освіту.

### Література

1. Державний стандарт професійно-технічної освіти ДСПТО 5122 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [elanets-pal-vimk.mk.sch.in.ua/Files/downloads/Кухар.doc](http://elanets-pal-vimk.mk.sch.in.ua/Files/downloads/Кухар.doc). – Дата звернення: 1.04.17.
2. Ягупов В. В. Педагогіка : навчальний посібник / В. В. Ягупов. – К. : Либідь, 2002. – 560 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Журба І. Є.

**СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ РЕКРЕАЦІЙНОЇ ПОСЛУГИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ  
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

*Стаття присвячена розгляду сутності та аналізу основних підходів до визначення поняття «рекреаційна послуга». Досліджено особливості рекреаційної сфери бізнесу, здійснено класифікацію видів рекреаційних послуг.  
Ключові слова: рекреація, рекреаційна послуга, рекреаційна діяльність.*

MUKOLYUK O. A.  
Khmelnitsky National University**NATURE AND SIGNIFICANCE RECREATIONAL SERVICES IN THE  
DEVELOPMENT OF HOTEL AND RESTAURANT MANAGEMENT**

*The article is devoted to the analysis of the essence and the main approaches to the definition of "recreation" and "recreational services". The features of the recreational areas of business, the classification of types of recreational services. The influence of recreational activities on the economy of the region and the state through the use of recreational services. Established interdependence classifications recreational services of the type of economic activity recreational respective economy in which they are provided. The conclusion on the need to solve acute social and economic problems in order to create a highly national recreation industry and its integration into the world community recreational services.*

*Keywords: recreation, recreational service, recreational activity, national recreation industry, the global economic environment.*

**Постановка проблеми.** В умовах переходу до ринкових відносин значних змін зазнає рекреаційний сектор національної економіки. Бурхливого розвитку набувають регіони країни, що мають реальні передумови для масштабного й інтенсивного розвитку рекреації та туризму. За своєю прибутковістю цей сектор економіки стає повністю конкурентоспроможною галуззю, свого роду катализатором економічного розвитку [1; 2]. Зростаюче значення рекреації пов'язане із погіршення природного середовища та урбанізацію. У цьому сенсі сучасні умови життєдіяльності суспільства вимагають суттєвого підвищення значення рекреаційних послуг шляхом забезпечення належних умов екологічно безпечної життєдіяльності людини при одночасному гарантуванні високих стандартів рівня якості життя.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогоднішній день є багато праць науковців, що займаються проблемами рекреаційного розвитку. Зокрема, Биркович В.І., Кифяк В.Ф., Матеш В.А., Сафігуліна В., Стечено Д.М., Уварова Г., Харічков С.А., Цибух В.І., Цьохла С.Ю. Наукові доробки згаданих дослідників послужили дієвим підґрунтям при розробці понятійного апарату та висвітленні основних підходів до визначення поняття «рекреаційна послуга».

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є визначення проблем та перспектив розвитку рекреаційної діяльності, а також розкриття суті поняття «рекреаційна послуга».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогоднішній день у науковій спеціальній літературі є значна кількість наукових та методичних праць присвячених проблемі рекреаційної діяльності, її розвитку та становленню. У такого роду роботах відпочинок людини називається рекреацією, а її поведінка, направлена на задоволення своїх потреб у відпочинку, лікуванні, компенсації життєвої енергії, – рекреаційною діяльністю. Національна економіка держави прагне до створення та розвитку умов для відпочинку, лікування, відновлення працездатності своїх громадян. Завдяки вдалому сполученню умов для рекреації в окремих країнах склались потужні комплекси відпочинку, курортного лікування, туризму. Такі комплекси одержали назву рекреаційних [3; 5]. Рекреаційна сфера, що продукує послуги, пов'язані зі зміною місця перебування, лікуванням і відпочинку, за підрахунками спеціалістів стане двигуном національних і світової економіки в XXI столітті [6; 7]. Рекреація – поняття, близьке до туризму, але більш широке. З англ. мови «Recreation» перекладається як відпочинок, розваги. Отже, рекреація – це процес, змістом якого є відпочинок людей у період вільного від роботи часу. Окрім того, рекреаційні послуги являють собою спеціально організовані програми діяльності та обслуговування, які реалізуються на ринку послуг як самостійний продукт [4; 8].

Таким чином рекреаційна діяльність безпосередньо впливає на економіку регіону та держави через споживання рекреаційних послуг. Опосередкований вплив рекреації проявляється у стимулюванні попиту на такі види економічної діяльності, як транспорт, зв'язок, готельне і ресторанне господарство, роздрібна торгівля, харчова промисловість, фінанси і страхування. Завдяки цьому покращується економічна ситуація в регіоні та державі, створюються додаткові робочі місця на постійній та сезонній основі. Регіон та держава загалом отримують додаткові вигоди від притоку капіталу, зокрема вкладень коштів у розвиток інфраструктури регіону вітчизняними та іноземними інвесторами у результаті посилення зацікавлення з їхнього боку [2; 10].



Своєю чергою, в науковій літературі можна зустріти чимало визначень рекреаційної послуги (табл. 1).

Таблиця 1

<b>Базові визначення рекреаційної послуги</b>	
Автор визначення	Сутнісне значення визначення
О. Бобирева	Рекреаційна послуга – це праця, втілена в ту чи іншу споживчу вартість, яка спроможна задовольнити такі потреби населення: – у відтворенні фізичної, психічної, інтелектуальної та творчої енергії розтраченої в процесі життєдіяльності, насамперед під час праці; – в отриманні задоволення та позитивного життєвого досвіду; – у розвитку та вдосконаленні фізичних, творчих та інтелектуальних здібностей; – у забезпеченні підтримки здоров'я та профілактики захворювань. Рекреаційна послуга є кінцевим результатом діяльності у сфері задоволення рекреаційних потреб населення, має основні характеристики, властиві будь-якій послугі: неосяжність, не збереженість, невіддільність від об'єкта і джерела, мінливість якості. Економічний ефект від надання рекреаційних послуг виражається в прибутку рекреаційних підприємств, підвищенні продуктивності праці, зростанні сукупного ВВП і нематеріального капіталу нації
Н. Мандюк	Під визначенням рекреаційної послуги потрібно розуміти будь-яку діяльність чи вигоду, яку надають клієнтам на спеціалізованих територіях поза місцем його постійного проживання, й у вільний від роботи час, щоб відновити його фізичні та психологічні сили, задовольнити спортивні, оздоровчі, пізнавальні інтереси тощо
Положення про рекреаційну діяльність у межах територій та об'єктів природно-заповідного фону України затвердженого Наказом Мінприроди України № 330 від 22.06.2009 р.	– рекреаційною послугою є послуга зі споживчими властивостями і собівартістю, що надається з метою задоволення потреб рекреантів; – рекреаційні послуги є продуктом рекреаційної діяльності, яка представлена як діяльність, спрямована на відновлення розумових, духовних і фізичних сил людини шляхом загальнооздоровчого і культурно-пізнавального відпочинку, туризму, санаторно-курортного лікування, любительського та спортивного рибальства, полювання тощо
М. Покоłodна	Рекреаційна послуга – це система заходів, пов'язаних із використанням вільного часу для оздоровчої, культурно-пізнавальної діяльності людей на спеціалізованих територіях, і характеризується, у порівнянні з іншими видами діяльності, зміною, розмаїтістю, незвичністю поведінки людей і самоцінністю процесу
В. Новикова	Рекреаційні послуги – послуги, що забезпечують та відновлюють здоров'я, задовольняють культурні, інтелектуальні потреби, підтримують духовний і фізичний розвиток особи, нормальну життєдіяльність споживача

Проаналізувавши загальні ознаки послуги, сутність рекреаційних послуг населенню та функціональні ознаки рекреаційної діяльності, що їх задовольняють, у роботах деяких науковців можна зустріти визначення рекреаційної послуги як матеріалізованої природно-кліматичними і соціально-економічними умовами послуги, яку отримує рекреант та яка сприяє відновленню і розвитку фізичних, психічних, духовних і інтелектуальних сил людини поза місцем її постійного проживання, й у вільний від роботи час [4; 7; 8].

Враховуючи існуючі у наукових колах напрацювання з даної проблематики, доцільним є відображення класифікаційних ознак рекреаційних послуг. Питання класифікації рекреаційних послуг залежить від того виду рекреаційної господарської діяльності відповідної галузі економіки, в яких вони надаються. Оскільки цей процес є поки що недостатньо розробленим, деякі науковці пропонують поділ послуг рекреаційної дії представити за ознаками, наведеними у табл. 2.

Таким чином, особливості ринку рекреаційних послуг пов'язані з специфікою самих рекреаційних послуг:

- неможливість зберігання і нагромадження,
- сезонність надання і споживання рекреаційних послуг,
- диференціація якості наданих рекреаційних послуг,
- наперед визначений характер попиту на рекреаційні послуги.

Відповідно все це створює нерівномірність між попитом та пропозицією рекреаційних послуг, що призводить до складних прогнозування як попиту на рекреаційні послуги, так і їх пропозиції.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Перспективи розвитку рекреаційних послуг зумовлюються дією широкого спектра природних, історико-культурних, соціальних, економічних та політичних факторів, які мають чітко виражену регіональну специфіку. Крім цього, особливості сучасної ситуації полягають у тому, що формування високорозвиненої національної індустрії рекреації та її

інтеграція в світовий простір рекреаційних послуг пов'язані з необхідністю розв'язання гострих соціально-економічних проблем.

Таблиця 2

## Класифікація рекреаційних послуг

Ознаки класифікації послуг	Види послуг
Залежно від видів діяльності рекреантів і часового обмеження на їх здійснення	Туристські послуги Екскурсійні послуги Культурно-дозвільні послуги Послуги курортно-профілактичного лікування та оздоровлення
За функціональним призначенням	Курортно-лікувальні та профілактично-оздоровчі послуги Культурно-пізнавальні та культурно-розважальні послуги Культурно-освітні та розвиваючі послуги Спортивно-оздоровчі послуги Послуги організації професійно-ділової рекреації Послуги організації любительського мисливства, рибальства Послуги організації сільського (зеленого) туризму Розважальні послуги
За загальними ознаками	Лікувально-профілактичні Спортивно-оздоровчі Пізнавально-культурні Торгівельно-побутові
Залежно від задіяння у рекреаційній та інших сферах господарства	Цільові послуги Нецільові послуги
За фінансовими витратами	Платні послуги Безкоштовні послуги Послуги з повною оплатою Послуги з частковою оплатою

Отже, подальший розвиток рекреаційного комплексу та рекреаційної сфери бізнесу вимагає раціонального використання та територіального поєднання природних умов, ресурсів та історичних, архітектурних пам'яток краю. У цьому напрямку планується продовжити дослідження з метою виявлення чинників, що впливають на рекреаційний комплекс у якості надання рекреаційної послуги.

## Література

1. Біла С.О. Стратегічні пріоритети розвитку туристичних послуг в Україні та перспективи підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку / С. О. Біла // Стратегія розвитку України. – 2016. – № 1. – С. 17–23.
2. Бобирева О. В. Економічна природа та сутність рекреаційної діяльності / О. В. Бобирева // Культура народів Причорномор'я. – 2004. – № 55. – Т. 3. – С. 75–78.
3. Величко В. В. Організація рекреаційних послуг : навч. посібник / В. В. Величко ; Харк. нац. Ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2013. – 202 с.
4. Гуменюк В.В. Економічні передумови становлення ринку санаторно-курортних послуг в Україні / В.В. Гуменюк // Схід. – 2014. – № 3(129). – С. 113–117.
5. Жученко В. Розвиток туристсько-рекреаційної діяльності на Україні: передумови та перспективи / В. Жученко // Регіональні перспективи. – 2001. – № 1 (14). – С. 34–38.
6. Кислий В.М. Аналіз передумов формування ринку рекреаційних послуг в Україні / В.М. Кислий, Г.М. Шевченко // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 2. – С. 27–36.
7. Левцов С. В. Поняття рекреаційної послуги як продукту рекреаційної діяльності / С. В. Левцов // Ефективність державного управління. – 2013. – Вип. 37. – С. 443–450.
8. Новикова В. І. Територіальна організація рекреаційної діяльності у контексті збалансованого розвитку регіону (на прикладі Черкаської області) : дис. ... канд. геогр.наук : 11.00.02 / В. І. Новикова. – К., 2008. – 294 с.
9. Про затвердження Положення про рекреаційну діяльність у межах територій та об'єктів природно-заповідного фону України [Електронний ресурс] : наказ Міністерства екології та природних ресурсів України. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
10. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко. – К. : Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2009. – 463 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Йохна М. А.

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

*В статті розглянуто та наведено порівняльний аналіз історично сформованих концепцій управління персоналом. Досліджено основні тенденції характерні для сучасного етапу розвитку управління персоналом. Виокремлено персонал як головний фактор забезпечення конкурентоспроможності та успіху діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Аргументовано, що міжнародний обмін спеціалістами є ефективним методом розвитку навичок персоналу. Охарактеризовано основні принципи кадрової політики підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу. Більш детально розглянуто мотивацію працівників, зокрема визначено її типи, охарактеризовано переваги та недоліки, наведено приклади ефективної нематеріальної мотивації.*

*Ключові слова: управління персоналом, кадрова політика, мотивація, готельно-ресторанний бізнес.*

TOMALYA T. S.

Khmelnitsky National University

## INNOVATION IN INTUITIONS RESTAURANT INDUSTRY

*The purpose of the article is a comparative analysis of historical concepts of personnel management: the concept of labor resources, personnel management concept, the concept of human resources management concept. Concept differ significantly its philosophy, principles of management, organizational structure created. The basic human tendencies which are characteristic for contemporary development of personnel management were analyzed. In the article a large part of the success of any company in the hotel and restaurant industry provided its employees. That is why, staff singled out as the main factor of competitiveness and success of hotel and restaurant business enterprises. The international professional exchange has been brought as an effective method of skills development for staff. Has been characterized the main principles of personnel policy of enterprises in the hotel and restaurant business. The material and moral motivation of employees were more detailed, including its defined types, described the advantages and disadvantages with examples of effective non-financial incentives. Concluded necessarily of creating comfortable conditions for work,, motivation and support the initiative of employees, training and development of their skills and abilities.*

*Key words: personnel management, personnel, motivation, hotel and restaurant business*

**Постановка проблеми.** Досліджуючи роботу підприємств готельно-ресторанного господарства, яка залежить від здатності задовольнити потреби найвимогливіших клієнтів, однією з важливих проблем є побудова ефективної системи управління персоналом, оскільки персонал закладу безпосередньо контактує з клієнтами і ця комунікація значною мірою впливає на результат діяльності підприємства.

Проблема управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства є для нашої країни дуже актуальною, цей фактор не тільки запорука ділового успіху і репутації підприємства, а й результат загального враження про культуру гостинності нашої країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження управління поведінкою персоналу було закладено в наукових працях таких учених, як Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Е. Мейо, Г. Саймон, Ф. Тейлор, А.Файоль та ін. Загальні проблеми організаційної поведінки та проблеми ефективності управління персоналом вивчались багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими, зокрема: А.Р. Алавердовим, А.В. Александровим, Л.М. Гатовським та ін. Ці питання знаходять широке обговорення на сторінках професійних видань: «Ресторанний і готельний бізнес», «Ресторатор», на порталах фахових Інтернет-ресурсів. Незважаючи на наукову і практичну увагу, комплексне дослідження питань удосконалення управління персоналом, що впливають на результати діяльності підприємств ресторанного господарства, до цього часу не проводилось.

Метою статті є виявлення особливостей управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства, що впливають на розвиток цих підприємств.

**Виклад основної частини.** У становленні управління персоналом (кадрового менеджменту) як професійної діяльності протягом ХХ ст. досить чітко виділяються періоди, пов'язані з висунанням принципово нових ідей, доктрин і підходів у кадровій роботі.

В історичному аспекті виникло та існує 4 основні концепції управління персоналом:

- концепція використання трудових ресурсів, у теоретичну основу якої покладена теорія наукового управління Ф. Тейлора;
- концепція управління персоналом, в теоретичну основу якої покладена теорія бюрократичної організації А. Файоля;
- концепція управління людськими ресурсами, в теоретичну основу якої покладена теорія «людських відносин» Елтона Мейо і пост бюрократична теорія організації;
- концепція управління людиною, в теоретичну основу якої покладена філософія японського менеджменту, де роль людини в системі управління є визначальною, а парадигма управління – гуманістична

«не людина для організації, а організація для людини».

Концепції істотно розрізняються своєю філософією, принципами управління, створеної організаційної структурою. Порівняльний аналіз концепцій представлений у табл. 1 [1].

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз концепцій управління персоналом**

<i>Критерій порівняння</i>	<i>Концепція використання трудових ресурсів</i>	<i>Концепція управління персоналом</i>	<i>Концепція управління людськими ресурсами</i>	<i>Концепція управління людиною</i>
<i>Підхід до організації</i>	Організація – злагоджений механізм	Організація – це чітка організаційна система, де узгоджуються цілі людини й організації	Організація подібна до «мозку» з різними підструктурами, які об'єднані управлінням, контролем, інформацією	Організація – це соціальна, культурна система
<i>Підхід до працівника</i>	Людина є ресурсом, деталлю у механізмі, яку треба правильно підібрати і стимулювати	Людина як особистість, яка володіє своїми потребами	Людина є не поновлюваним ресурсом, елементом соціальної системи	Людина – самостійний суб'єкт, має свої цінності, норми поведінки
<i>Парадигма управління</i>	Економічна. Людина – фактор виробництва	Організаційно-адміністративна. Людина – ресурс організації	Організаційно-соціальна. Людина – елемент соціальної організації	Гуманістична. Людина – головний суб'єкт організації

Для сучасного етапу розвитку управління персоналом характерні такі тенденції:

- 1) зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною);
- 2) розвиток руху та компетентність;
- 3) увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної);
- 4) усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури.

Наразі персонал вважається одним із тих факторів, які приносять організації вирішальний успіх. Саме тому сучасна концепція управління підприємством передбачає виокремлення з більшої чисельності функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва – персоналом підприємства. Вкладення в людські ресурси та кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності та виживання фірми. Управління людьми має важливе значення для всіх організацій. Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити. Людина є найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві.

Велика складова успіху роботи будь-якого підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства, забезпечується його працівниками. Саме тому сучасна концепція управління підприємством докорінно змінює вибір засобів і методів практичної реалізації завдань управління персоналом з метою підвищення ефективності в умовах конкурентоспроможності підприємства.

На сучасному етапі управління поведінкою людей стає вирішальною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств і організацій, стабільність їх розвитку. Поведінковий підхід до управління діяльністю в організації – це один із пріоритетних напрямів менеджменту. Із позицій науки про поведінку управління зумовлене тим, що результативність організації безпосередньо залежить від ефективної діяльності її людських ресурсів. Управління поведінкою персоналу з урахуванням особистісних, соціально-психологічних, мотиваційних та інших особливостей людей може сприяти отриманню значного економічного ефекту навіть без економічних витрат, тому менеджери, знаючи, розуміючи й усвідомлюючи індивідуальні особливості кожного працівника, можуть значно покращувати загальні результати роботи організації.

Всесвітній досвід діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства показує, що розуміння керівництвом значення людського потенціалу, опора на нього є запорукою успішної діяльності.

Однак до такого сприйняття принципів роботи керівники готельно-ресторанних підприємств у реальній ситуації бувають не готові: не можуть правильно організувати справу, забезпечити результативність та вдосконалення професіоналізму кадрів.

Відомо, що сучасні умови господарювання вимагають творчого й наукового підходу й певних навичок і досвіду. Тому зростання професійного потенціалу керівника, рівня його компетентності у вирішенні дедалі складніших ситуацій залежить насамперед від тривалості його практичної діяльності. Практичний досвід допомагає керівникові віднаходити найефективніші методи управління, озброює його вмінням раціонально організувати працю підлеглих, ефективно мобілізувати творчу ініціативу колективу.

Між іншим, досить таки ефективним методом розвитку навичок персоналу є міжнародний обмін спеціалістів. До прикладу, відомо, що Тернопільський ресторан «Тропік» вдало прийняв участь у програмі німецького уряду «Служба старших експертів» та виграв у конкурсі. І тепер у закладі працює міжнародний експерт Фолькер Бухман, який приїхав до України із Німеччини. Він упродовж 25 років працював шеф-кухарем і бізнес-тренером, а також 20 років був готельним менеджером і є власником готельно-ресторанного закладу, має власний досвід успішного ведення ресторанного бізнесу, тому консультував

тернопільський заклад у питаннях менеджменту, покращення сервісу та меню впродовж трьох тижнів [2].

Також керівник ресторанного бізнесу повинен вміти розробити перспективну кадрову політику. Під кадровою політикою розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Цей напрям дозволяє включити механізм стратегічного управління рестораном. В умовах високого рівня невизначеності такий підхід вносить елементи впевненості в керівництво підприємством і у весь колектив, а також збалансовує інтереси керівництва і працівників. За допомогою кадрової політики керівництво ресторану спрямовує зусилля на своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості й у достатній кількості, забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян, раціональне використання трудового потенціалу, формування і підтримування ефективної роботи трудового колективу [3].

Кадрова політика ресторану повинна будуватися на наступних принципах:

- повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності;
- у центрі економічного управління повинні бути не гроші, а людина та її ініціатива;
- результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;
- максимальне делегування функцій управління співробітникам;
- розвиток мотивації працівників [4].

Зупинимось на мотивації більш детально. Мотивувати персонал – значить спонукати до дії, тобто це процес стимулювання кого-небудь до діяльності, спрямованої на досягнення певної мети.

Розглянемо типи мотивації і їх реалізацію в закладах ресторанного господарства:

1. Зовнішня мотивація – обумовлена зовнішніми обставинами. Наприклад, колега купив новий телефон, необхідно добре попрацювати, відповідно отримати премію і теж купити новий телефон.

2. Внутрішня мотивація – пов'язана не з зовнішніми обставинами, а виникла всередині самої людини.

3. Позитивна мотивація – заснована на позитивних стимулах. Наприклад, якщо добре працювати і самовдосконалюватися – можна отримати премію або підвищення в посаді.

4. Негативна мотивація – заснована на негативних стимулах. Наприклад, якщо запізнюватися на роботу – можна отримати догану і штраф.

5. Стійка мотивація – заснована на потребах людини, так як вона не вимагає додаткового підкріплення.

6. Нестійка мотивація – постійно вимагає додаткового підкріплення [5].

Розіб'ємо мотивацію на два види:

- мотивація матеріальна (премія, збільшення заробітної плати, разова виплата бонусів і т.д.);
- мотивація моральна (підвищення за посадою, диплом кращого співробітника, самореалізація, фотографія на стенді і т.д.) [6].

Всі ці види мотивації періодично використовують менеджери ресторанного бізнесу для підвищення ефективності роботи персоналу і виявлення не тільки кращих співробітників, але і гірших. Одним з найбільш вдалих способів виявлення кращих співробітників і проведення мотивації є конкурс «Середній чек». Суть одна – виявити співробітника, який продає кожному клієнту набагато більше, пропонуючи спробувати асортимент з преїскуранта підприємства, а не просто приймає замовлення.

Є інший варіант позитивної мотивації співробітників – запропонувати касирам отримувати відсоток з обсягу продажів конкретних страв або всього преїскуранта. Але така мотивація небезпечна, адже співробітники можуть робити акцент на найдорожчі страви і нав'язувати їх клієнту, що, безсумнівно, погіршує сервіс.

Крім позитивної мотивації є і негативна, наприклад, штрафи за різні «промахи». Наприклад, на підприємствах фаст-фуду швидкість набору рахунку важлива, а в окремих ресторанах важливіше швидкість приготування замовлення [7].

Розглянемо ефективні способи нематеріальної мотивації співробітників в ресторанному бізнесі.

1. Звання та шана. Дошка пошани, звання офіціанта місяця, різні титули – ось такі «радянські» способи, як і раніше, відмінно себе показують. Просто оголосити співробітникам чіткі правила, як якийсь титул можна отримати [8].

2. Вибір часу для відпустки. Офіціанти з найкращими показниками першими визначають період своїх відпусток, а інші задовольняються тим, що їм залишилося. Оголосити про таку систему розподілу відпусток потрібно заздалегідь, і співробітники перестануть скаржитися на несправедливість того, що їх відправляють у відпустку в самий незручний час.

3. Вибір вихідних днів. Аналогічно з вибором часу для відпустки, хороші співробітники самі визначають собі вихідні дні, а решта відпочивають в незайнятий час.

4. Особливі знаки уваги. Особливі знаки уваги можна проявити по відношенню до тих, хто цього заслужив. Наприклад, можна особисто привітати з днем народження і подарувати невеликий подарунок. Це дуже приємно, особливо, якщо організація досить велика.

5. Купон на відгул. Це непогана заміна премії. Якщо співробітник добре себе проявив або навіть виграв якийсь змагання всередині підприємства, то можна дати йому додатковий вихідний у вигляді купона,

який він зможе використовувати в будь-який день. Як не дивно, такий купон користується дуже хорошим попитом у персоналу. Багато хто хоче його отримати [9].

6. Формат звернення: на ти, на Ви. Якщо вище керівництво ресторану хоче розтопити лід між якимись співробітниками, то можна з деякими з них перейти на «ти». Як зовнішнє підтвердження того, що їх поважають і сприймають, як своїх друзів. Цей метод підходить не завжди.

7. Позиція при розстановці по залу. Ще один спосіб заохочення – віддавати саму бажану позицію в залі. Це актуально в закладах, де офіціантів ділять по зонам. Напевно, є зони, які користуються більшою популярністю у гостей, і де, відповідно, простіше заробити чайові. Віддавати ці позиції тим офіціантам, які заслужили це своєю працею і відповідальним ставленням [9].

В цілому обслуговування на підприємстві харчування буде краще, якщо співробітники ресторану люблять клієнтів і намагаються зрозуміти їхні вимоги і бажання; поважають клієнтів і своїх колег; добре розуміють повідомлення клієнтів; вміють налаштовуватися на клієнтів; впевнені, що їхня професія – престижна, домогтися всього цього допоможе правильно побудована і ефективна система мотивації. Сьогодні потрібні нові методи підготовки фахівців до управління розвитком сфери ресторанного бізнесу, принципи і методи планування і регулювання діяльності з позиції дії закономірностей сучасної економіки і вимог практики господарювання. Наукове забезпечення рішення цих проблем сприятиме створенню ефективно функціонуючої сфери готельно-ресторанного господарства.

**Висновок.** Отже, досвідчені власники ресторанного бізнесу повинні добре розуміти, що для того, щоб розвиватися, мати успіх у конкуруючому середовищі і забезпечити успішний розвиток ресторану, їм потрібно оптимізувати віддачу від вкладень капіталу не тільки у матеріальні та фінансові ресурси, а й у людські. Тобто створити комфортні умови для праці, вміти проаналізувати і запроваджувати актуальні методи роботи, мотивувати та підтримувати ініціативу своїх працівників, навчати та розвивати їхні вміння й навички. Все це потрібно робити для продуктивності та покращення свого ресторанного бізнесу.

### Література

1. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства / М. В. Гакова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – С. 130–136.
1. Офіційна сторінка м. Тернопіль [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу : <http://tdaily.info/ternopil/v-odnomu-z-restoraniv-ternopolya-pratsyuje-mizhnarodnyj-ekspert/>
2. Пічугіна Т. С. Проблеми і напрямки формування системи управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства на початковому етапі розвитку / Т. С. Пічугіна, В. М. Селютін, Д. Г. Срьомін. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 342 с.
3. Нечаюк Т. Л. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / Т. Л. Нечаюк, Н. О. Телеш. – Київ : Центр Навчальної Літератури, 2003. – 346 с.
4. Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учеб. пос. для студентов ВУЗов / Н.И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2010. – 315 с
5. Бондаренко Г. А. Менеджмент готелів і ресторанів / Г.А. Бондаренко. – М. : Нове знання, 2012. – 467 с.
6. Секреты мотивации персонала в ресторанном бизнесе [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://e.vkusov.net/it/item/103>
7. Башев Г. Л. Маркетинг-менеджмент в системі громадського харчування / Г. Л. Башев, А. І. Фомін. – СПб : Изд-во СПбГУЭФ, 2013. – 256 с.
8. Губанкова Г. Особенности ресторанного бизнеса / Г. Губанкова// Ресторанный бизнес. – 2013. – № 5. – С. 15–18.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Рудніченко Є. М.

**ІНДЕКС ТУРИСТИЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЯК ПОКАЗНИК  
ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ**

*У статті розглянуто складові індексу туристичної конкурентоспроможності. Було проаналізовано показник конкурентоспроможності України у 2017 році та його динаміку за 10 років. Виявлено місце України серед інших країн за основними показниками туристичної конкурентоспроможності.*

*Ключові слова: індекс туристичної конкурентоспроможності, міжнародний туризм, фактори конкурентоспроможності країни у сфері туризму.*

SHYKINA O. V.  
Odesa National Economic University**TOURISM COMPETITIVENESS INDEX AS TOURISM POTENTIAL INDICATOR  
OF UKRAINE**

*The article deals with the components of the tourism competitiveness index. It analyzes the competitiveness index of Ukraine in 2017 and over the 10 years period. The place of Ukraine among other countries according to main indicators of tourism competitiveness was discovered. Leading countries were analyzed for individual indicators of tourism competitiveness index. Ukraine's integration with the international community, realization of regional development strategies, introduction of market methods management of both economy taken as a whole and certain recreation and tourism enterprises and should be based on statistic research of tourism flows dynamics and demand for the regional tourism product which is produced and released in the regions of Ukraine.*

*Keywords: tourism competitiveness index, international tourism, factors of the country's competitiveness in tourism sphere.*

**Вступ**

Місце туризму як сектору економіки було відзначено появою міжнародних організацій, що займаються аналізом цієї галузі та фіксують зрушення у масштабах цілої планети. Питання уніфікації єдиних показників, що зможуть характеризувати багатогранну сферу діяльності та можливість проводити систематичні дослідження спричинили появу так званого «індексу туристичної конкурентоспроможності». Цей індекс зазнавав деяких змін. Постає питання суцільного дослідження всіх країн, що має ряд труднощів. Так за 2015 р. не було проаналізовано жодного субіндексу України в рамках проведення загального аналізу.

Дослідженню місця України серед інших держав, що займаються туризмом присвячені наукові роботи таких учених, як С. С. Галасюк [1-4, 11], В.Г. Герасименко [5, 6], С.Г. Нездоймінов [10, 12], В.Я. Павлоцький [6] та ін.

Не зважаючи на достатню кількість публікацій, присвячених розвитку туризму в окремих державах та, зокрема, в Україні, загальні зміни у окремих показниках індексу туристичної конкурентоспроможності України та її місце у структурі туристичної конкурентоспроможності розглянуті не в повній мірі.

Метою даної публікації є виявлення останніх тенденцій перерозподілу місць, що займають країни у загальному переліку індексу туристичної конкурентоспроможності за 2007-2017 рр. задля аналізу основних напрямів розвитку туризму та розгляду питань підвищення конкурентоспроможності України у сфері туризму.

Для визначення конкурентного положення країни у сфері туризму експерти Всесвітнього економічного форуму разом з міжнародними туристичними організаціями (IATA, IUCN, UNWTO, WTCC) щорічно розробляють збірник індексу туристичної конкурентоспроможності. Методологія розрахунку індексу туристичної конкурентоспроможності у 2017 р. зазнала деяких змін у порівнянні з попереднім періодом, причиною цьому були останні події в світі. Тепер на основі 14 показників нова методологія (ТТСІ) складається з чотирьох субіндексів: «Сприятливе середовище», «Політика туризму і створення сприятливих умов», «Інфраструктура» та «Природні та культурні ресурси».

Субіндекс «Сприятливе середовище» фіксує загальні параметри, необхідні для роботи у країні. Ці фактори безпосередньо пов'язані з економічним зростанням і важливі для розвитку бізнесу, в тому числі, але не виключно, для сектора туризму: 1. Бізнес середовище. 2. Безпека і захист. 3. Здоров'я і гігієна. 4. Людські ресурси і ринок праці. 5. ІКТ (Інформаційні та комунікаційні технології) готовність.

Субіндекс «Політика туризму і створення сприятливих умов» відображає конкретні стратегії або стратегічні аспекти, які впливають на індустрію туризму більш конкретно. Так, це можуть бути фактори, які безпосередньо впливають на рішення туристів, щодо вибору пункту призначення: 6. Пріоритезація подорожей і туризму; 7. Міжнародна відкритість; 8. Цінова конкурентоспроможність; 9. Екологічна стійкість.

Субіндекс «Інфраструктура» відображає наявність і якість фізичної інфраструктури кожної економіки. Присвятивши повний субіндекс інфраструктурі автори методики оцінки індексу туристичної конкурентоспроможності дозволили чіткіше оцінити місце цих питань у комплексному показнику: 10. Інфраструктура повітряного транспорту; 11. Наземна та портова інфраструктура; 12. Інфраструктура туристичних послуг.

Субіндекс «Природні та культурні ресурси» відображає основні мотиви подорожі. Крім ділових і особистих причин, культурна і природна спадщина, можливо, являють собою основні причини відвідати ту чи іншу країну. Деякі країни мають більш багату обдарованість, ніж інші, але деякі країни краще, ніж інші, зберігають свої ресурси: 13. Природні ресурси; 14. Культурні ресурси та ділові подорожі.

На Рис. 1 наведені складові індексу згідно до їх підпорядкованості [13].



Рис. 1. Складові індексу туристичної конкурентоспроможності

Україна згідно з індексом туристичної конкурентоспроможності у 2017 році посіла 88 місце із 136 проаналізованих країн (див. Рис. 2). До найнижчих позицій нашої країни можна віднести показники «Безпеки і захисту» (127 місце), «Бізнес середовище» (124 місце), «Природні ресурси» (115 місце), «Екологічна стійкість» (97 місце) та «Пріоритезація подорожей і туризму» (90 місце). До високих позицій України можна віднести показники «Здоров'я і гігієна» (8 місце), «Людські ресурси і ринок праці» (41 місце) та «Цінова конкурентоспроможність» (45 місце), що за умови грамотної стратегії розвитку позитивного інформаційного фону туристичного спрямування можна оформити в ключові конкурентні переваги країни [13].

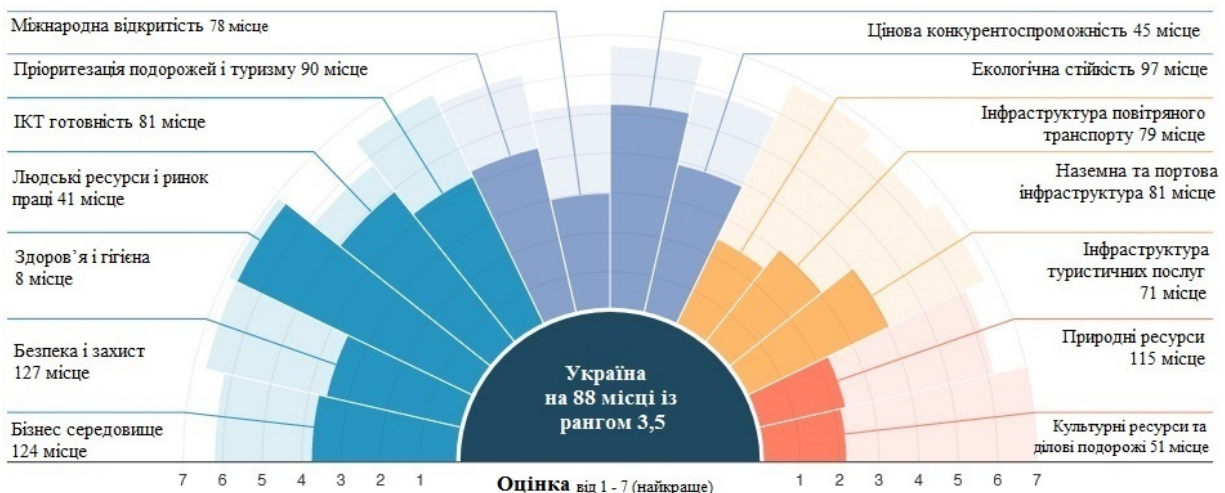


Рис. 2. Огляд продуктивності України за показниками індексу туристичної конкурентоспроможності у 2017 р.

Якщо низькі позиції «Безпека і захист» та «Бізнес середовище» можна обґрунтувати нестабільною політичною ситуацією та віднести до зовнішніх факторів, на які важко впливати тільки важелями туризму



як окремої галузі, то незадовільні позиції таких показників як «Природні ресурси», «Екологічна стійкість» та «Пріоритезація подорожей і туризму» можна віднести до внутрішніх факторів, що можуть піддаватися корегуванню завдяки позитивній роботі керуючих органів сфери туризму. Для обґрунтування даної ідеї розглянемо динаміку змін місця України за показниками індексу туристичної конкурентоспроможності за 2007–2017 рр. (див. табл. 1).

Таблиця 1

## Інтегральні оцінки індексу туристичної конкурентоспроможності України за 2007-2017 рр. [13]

Показники		Роки						Зміна у оцінці / ранзі з 2011 р.	Зміна у оцінці / ранзі з 2007 р.
		2007	2009	2011	2013	2015*	2017		
Індекс туристичної конкурентоспроможності	оцінка	3,89	3,84	3,83	3,98	X	3,5	- 0,33	- 0,39
	ранг	78	77	85	76	X	88	- 3	- 10
Бізнес середовище	оцінка	3,21	3,37	3,53	3,62	X	3,7	+ 0,17	+ 0,49
	ранг	73	72	76	71	X	124	- 48	- 51
Безпека і захист	оцінка	4,2	4,7	4,5	4,7	X	3,5	- 1,00	- 0,7
	ранг	73	86	82	77	X	127	- 45	- 54
Здоров'я і гігієна	оцінка	5,5	6,4	6,5	6,6	X	6,6	+ 0,2	+ 1,1
	ранг	39	18	17	8	X	8	+ 10	+ 31
Людські ресурси і ринок праці	оцінка	4,4	3,5	3,3	3,6	X	4,9	+ 1,6	+ 0,5
	ранг	89	103	118	99	X	41	+77	+ 48
ІКТ готовність	оцінка	2,6	3,4	3,2	3,1	X	4,2	+ 1,00	+ 1,6
	ранг	64	51	68	70	X	81	- 13	- 17
Пріоритезація подорожей і туризму	оцінка	3,3	4,0	4,1	4,2	X	4,3	+ 0,2	+ 1,00
	ранг	90	87	101	84	X	90	+ 11	0
Міжнародна відкритість	оцінка	4,0	3,8	3,8	3,9	X	2,9	- 0,9	- 1,1
	ранг	88	104	107	114	X	78	+ 29	+ 10
Цінова конкурентоспроможність	оцінка	4,9	3,9	4,0	4,0	X	5,2	+ 1,2	+ 0,3
	ранг	37	116	119	110	X	45	+ 74	- 8
Екологічна стійкість	оцінка	3,0	4,3	4,2	4,3	X	3,9	- 0,3	+ 0,9
	ранг	109	79	88	92	X	97	- 9	+ 12
Інфраструктура повітряного транспорту	оцінка	2,6	2,6	2,6	2,8	X	2,4	- 0,2	- 0,2
	ранг	87	94	93	78	X	79	+ 14	+ 8
Наземна та портова інфраструктура	оцінка	3,4	3,3	3,4	3,5	X	3,0	- 0,4	- 0,4
	ранг	67	72	74	73	X	81	- 7	- 14
Інфраструктура туристичних послуг	оцінка	2,7	3,7	4,4	4,6	X	4,0	- 0,4	+ 1,3
	ранг	75	55	53	50	X	71	- 18	+ 4
Природні ресурси	оцінка	5,2	2,4	2,3	3,0	X	2,3	0,00	- 2,9
	ранг	46	112	119	102	X	115	+ 4	- 69
Культурні ресурси та ділові подорожі	оцінка	3,12	1,8	1,9	2,1	X	2,1	+ 0,2	- 1,02
	ранг	118	88	86	80	X	51	+ 35	+ 67

\* жодного показника не було розраховано за 2015 р. з причини нестабільної ситуації

Отже, можемо спостерігати позитивні зрушення за такими показниками України, як: «Людські ресурси і ринок праці» (у порівнянні з 2011 р. показник зміцнився на + 77, у порівнянні з 2007 р. на + 48), «Цінова конкурентоспроможність» (у порівнянні з 2011 р. зміцнився на + 74, але у порівнянні з 2007 р. послабшав на 8), «Культурні ресурси та ділові подорожі» (у порівнянні з 2011 р. зміцнився на + 35, у порівнянні з 2007 р. на + 67), «Міжнародна відкритість» (у порівнянні з 2011 р. зміцнився на + 29, у порівнянні з 2007 р. на + 10). Ці зрушення мали загальну тенденцію та були стабільними впродовж останніх 10 років.

Але спостерігаються негативні зрушення за такими показниками України: «Наземна та портова інфраструктура» (у порівнянні з 2011 р. показник послабшав на - 7, у порівнянні з 2007 р. на - 14), «ІКТ готовність» (у порівнянні з 2011 р. послабшав на - 13, у порівнянні з 2007 р. на - 17), «Безпека і захист» (у порівнянні з 2011 р. послабшав на - 45, у порівнянні з 2007 р. на - 54), «Бізнес середовище» (у порівнянні з 2011 р. послабшав на - 48, у порівнянні з 2007 р. на - 51). Так два останні показники змінили свою динаміку після 2014 р.

Як можна спостерігати з Таблиці 2 Україна серед інших держав за основними показниками індексу туристичної конкурентоспроможності не займає лідируючі позиції. Але цікавим є спостереження, щодо розподілу найвищих оцінок серед країн світу. Такі країни як Іспанія, Франція, Німеччина, Об'єднане Королівство, США, Канада та Швейцарія впродовж останніх 10 років входили у 10 країн з найвищими оцінками індексу туристичної конкурентоспроможності. У 2017 р. зміцнила своє положення Іспанія, що займає 1 місце, стабільно себе проявляють Франція, Німеччина та США, показали стрімке зростання такі країни як Японія, Австралія та Італія, а Швейцарія з першого місця у 2007 р. змістилася на 10 місце у 2017 р.

Стабільно у п'ятірку кращих країн за показником пріоритезації подорожей і туризму за 2007-2017

pp. входять Мальта та Сінгапур, де що з більшим діапазоном коливань показують свої результати Маврикій та Іспанія. Тобто керівництвом зазначених країн було визначено туризм як провідну галузь не на декларативному рівні.

Таблиця 2

**Місце України серед інших держав за основними показниками індексу туристичної конкурентоспроможності [13]**

Індекс туристичної конкурентоспроможності							Зміна у ранзі з 2011 р.	Зміна у ранзі з 2007 р.
Ранг	2007 рік		2011 рік		2017 рік			
	Країна	оцінка	Країна	оцінка	Країна	оцінка		
1	Швейцарія	5,66	Швейцарія	5,68	Іспанія	5,43	+ 7	+ 3
2	Австрія	5,54	Німеччина	5,50	Франція	5,32	+ 1	+ 10
3	Німеччина	5,48	Франція	5,41	Німеччина	5,28	- 1	0
4	Ісландія	5,45	Австрія	5,41	Японія	5,26	+ 18	+ 21
5	США	5,43	Швеція	5,34	Об. Королівство	5,2	+ 2	+ 5
6	Гонконг	5,33	США	5,30	США	5,12	- 1	- 1
7	Канада	5,31	Об. Королівство	5,30	Австралія	5,10	+ 6	+ 6
8	Сінгапур	5,31	Іспанія	5,29	Італія	4,99	+ 19	+ 25
9	Люксембург	5,31	Канада	5,29	Канада	4,97	0	- 2
10	Об. Королівство	5,28	Сінгапур	5,23	Швейцарія	4,94	- 9	- 9
-	<b>Україна (78 місце)</b>	3,89	<b>Україна (85 місце)</b>	3,83	<b>Україна (88 місце)</b>	3,50	- 3	- 10
Пріоритизація подорожей і туризму							Зміна у ранзі з 2011 р.	Зміна у ранзі з 2007 р.
Ранг	2007 рік		2011 рік		2017 рік			
	Країна	оцінка	Країна	оцінка	Країна	оцінка		
1	Туніс	5,59	Маврикій	6,44	Мальта	6,18	+ 4	+ 4
2	Сінгапур	5,57	Сінгапур	6,42	Сінгапур	6,03	0	0
3	Іспанія	5,54	Барбадос	6,41	Ісландія	6,03	+ 6	+ 13
4	Кіпр	5,49	Ямайка	6,36	Маврикій	5,96	- 3	+ 5
5	Мальта	5,37	Мальта	6,24	Іспанія	5,91	+ 6	- 2
-	<b>Україна (90 місце)</b>	3,25	<b>Україна (101 місце)</b>	4,06	<b>Україна (90 місце)</b>	4,29	+ 11	0
Інфраструктура туристичних послуг							Зміна у ранзі з 2011 р.	Зміна у ранзі з 2007 р.
Ранг	2007 рік		2011 рік		2017 рік			
	Країна	оцінка	Країна	оцінка	Країна	оцінка		
1	Австрія	6,92	Австрія	7,00	Австрія	6,67	0	0
2	Іспанія	6,80	Італія	7,00	Іспанія	6,66	+ 6	0
3	США	6,50	Кіпр	7,00	США	6,59	+ 10	0
4	Швейцарія	6,48	Хорватія	6,96	Португалія	6,37	+ 10	+ 5
5	Кіпр	6,10	Греція	6,89	Хорватія	6,26	- 1	+ 6
-	<b>Україна (75 місце)</b>	2,66	<b>Україна (53 місце)</b>	4,43	<b>Україна (71 місце)</b>	4,00	- 18	+ 4
Цінова конкурентоспроможність							Зміна у ранзі з 2011 р.	Зміна у ранзі з 2007 р.
Ранг	2007 рік		2011 рік		2017 рік			
	Країна	оцінка	Країна	оцінка	Країна	оцінка		
1	Індонезія	6,10	Бруней	5,75	Іран	6,66	+ 6	н.д.
2	Малайзія	5,89	Гамбія	5,66	Єгипет	6,18	+ 3	+ 3
3	Бахрейн	5,84	Малайзія	5,60	Малайзія	6,06	0	- 1
4	Тайланд	5,71	Індонезія	5,59	Алжир	6,03	+ 31	+ 5
5	Єгипет	5,68	Єгипет	5,59	Індонезія	6,00	- 1	- 4
6	Індія	5,61	Саудівська Аравія	5,56	Бутан	6,00	н.д.	н.д.
7	Філіппіни	5,59	Іран	5,53	Ємен	5,92	н.д.	н.д.
8	ОАЕ	5,53	Ботсвана	5,45	Казахстан	5,90	+ 84	+ 43
9	Алжир	5,52	Туніс	5,30	Туніс	5,89	0	+ 14
10	В'єтнам	5,47	Непал	5,28	Індія	5,85	+ 18	- 4
-	<b>Україна (37 місце)</b>	4,89	<b>Україна (119 місце)</b>	3,95	<b>Україна (45 місце)</b>	5,19	+ 74	- 8

Інфраструктура туристичних послуг, без яких не можна уявити стабільний розвиток туризму у країни, показує стабільний перелік країн лідерів: Австрія, Іспанія, США, Хорватія.

Що стосується показника «Цінова конкурентоспроможність», то тут у лідерах представлено багато країн, що розвиваються. Стабільно у 10 найкращих країн за показником співвідношення ціна/якість входять Єгипет та Індонезія. Стрімке зростання за цим показником показали Алжир та Казахстан. Як вже зазначалося, Україна має декілька показників індексу туристичної конкурентоспроможності з високими значеннями. До них відноситься і співвідношення ціна/якість. Займаючи у 2017 р. 45 місце, Україна має можливість залучити до в'їзного туризму більшу кількість туристів, особливо беручи до уваги проведення конкурсу Євробачення.

#### Висновки

- У цілому можна відзначити формування певних тенденцій:
- за досліджуваний період Україна зазнала значних негативних зрушень після кризи 2008 р. та після подій 2014 р., тобто немає підстав стверджувати про імовірність подальшого покращення без ліквідації самої причини таких негативних зрушень. Показники «Безпеки і захисту» та «Бізнес середовище» тісно залежать від політичної стабільності в країні;
  - було проаналізовано всі показники індексу туристичної конкурентоспроможності та виявлено, що такі показники як «Природні ресурси», «Екологічна стійкість» та «Пріоритезація подорожей і туризму» знаходились у неконкурентоспроможному положенні ще у 2007 р.;
  - приклади таких країн, як Мальта, Сінгапур, Маврикій та Іспанія повинні спонукати реальне визнання туризму одним із основних пріоритетів держави;
  - позитивний досвід впливу стану інфраструктури туристичних послуг на кількість туристів, що відвідує щорічно такі країни, як Австрія, Іспанія, США, Хорватія повинен послужити прикладом для наслідування нашої державі. Досить гостро стоїть питання якості доріг, наявності достатньої кількості міжнародних аеропортів не тільки у столиці країни та ін.;
  - можна констатувати про наявність конкурентних переваг, таких як «Здоров'я і гігієна», «Людські ресурси і ринок праці» та «Цінова конкурентоспроможність», що має стати базисом для подальшого розвитку позитивного інформаційного фону туристичного спрямування.

#### Література

1. Галасюк С. С. Місце України в структурі світового туристичного ринку / С. С. Галасюк // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. – Одеса : ОДЕУ, 2008. – Вип. 33. – С. 373-379.
2. Галасюк С.С. Основні напрями розвитку туристичного ринку Великої Британії / С.С.Галасюк // Індустрія гостинності в країнах Європи : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – Сімферополь : КІБ, 2009. – С. 31-33.
3. Галасюк С.С. Основні напрями розвитку туристичного ринку Німеччини / С.С. Галасюк // Індустрія гостинності в країнах Європи : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – Сімферополь : КІБ, 2008. – С. 42-44.
4. Галасюк С.С. Основні напрями розвитку туристичного ринку Франції / С.С. Галасюк // Індустрія гостинності в країнах Європи : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – Сімферополь : КІБ, 2008. – С. 43-46.
5. Герасименко В. Г. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону : монографія / В. Г. Герасименко, Г. К. Бедрадіна, С. С. Галасюк та інші / за заг. ред. В. Г. Герасименко. – Одеса : ОНЕУ, 2016. – 262 с.
6. Герасименко В.Г. Методика визначення кількісних показників регіонального ринку туристичних послуг / В.Г. Герасименко, В.Я. Павлоцький // Регіональна економіка. – 2011. – № 2. – С. 157-163.
7. Гусєва О. В. Ціни як індикатор ділової активності на ринку готельних послуг крупного міста / О. В. Гусєва // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков ; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – № 39. – С. 44–51.
8. Заячківська Г. Індекс конкурентоспроможності України у сфері подорожей і туризму //Економічний аналіз.– Випуск. – 2010. – Т. 7. – С. 407-410.
9. Шикіна О. В. Аналіз структури туристичних потоків Одеської області / О. В. Шикіна, І. Л. Ліптуга // Глобальні та національні проблеми економіки. – Миколаїв, 2015. – Випуск № 7. - С. 114-127.
10. Шикіна О.В. Моніторинг туристичного потоку в контексті стратегії регіонального розвитку / О. В. Шикіна, С. Г. Нездоймінов // Conferinta internationala stiintifico-practica «Dezvoltarea sistemelor sociale și economice întrun mediu competitiv la nivel global – Chisinau, 2016. – P. 167-171.
11. Galasyuk S. The European region in structure of the World tourist market / S. Galasyuk // Socio-economic research bulletin. – Odessa : OSEU, 2011. - Issue 41. - Part 1.
12. Nezdoyminov S. Regional Trends of the Tourist Flow in Ukraine / S. Nezdoyminov, O. Shykina // International Journal of Innovative Studies in Sociology and Humanities. – 2016. - № 1 (1). – P. 12-18.
13. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017 // The World Economic Forum. – 2017.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Семенов В. Ф.

## CRM-СИСТЕМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПОГЛЯДИ НА ОЦІНКУ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

*В статті висвітлено підхід до оцінки CRM-систем на основі показників збалансованої системи індикаторів ведення бізнесу, визначено роль показників ефективності та показників результативності.*

*Ключові слова: CRM готельно-ресторанного підприємства, CRM-система, стандарти інформаційних систем, збалансована система індикаторів ведення бізнесу, показники ефективності, показники результативності.*

SAVCHENKO O.

Khmelnitsky National University

## THE HOTEL AND RESTAURANT CRM-SYSTEMS AND CONCEPTS OF THEIR EFFECTIVENESS

*The competition, reducing of differences in the quality of similar products and services, the fast development of computer technologies, increasing of the availabilities of consumer information about the market - this are the features of modern enterprise's environment. Acquires change attitudes to consumers, expanding the number of channels of interaction. Customer Relationship Management, replacing the marketing relationships gets a new, outstanding role. Note that in the area of customer service impression about the company, the level of satisfaction with cooperation plays an even greater role than in other areas of management. Market software products in the field of CRM is saturated enough today, and annual growing of alternative solutions is at least 5%. The market dynamics of CRM-systems (sphere "restaurants and cafes", target market - Foodservice) is growing in of about 7,4%. The largest product-makers are Salesforce.com, SAP and Oracle. The question concerning the feasibility of the introduction of the enterprise of a software product for its effectiveness. The aim of the article is to study ways to assess CRM-systems business hotel and restaurant sector. The approach to the assessment of CRM-systems based on performance of Balanced business indicators is given in the article, the role of performance indicators is underlined. Evaluating of CRM effectiveness as automated information systems carried out with insufficient substantiation in scientific literature. This process is often intuitive, based on gross implementation. As we consider, it should be developed an approach which is based on strategic management, information technology management, and financial management.*

*Keywords: hotel and restaurant CRM, CRM-system, standards for information systems, balanced system of business performance indicators.*

**Вступ.** Зростання конкуренції, зменшенням відмінностей в якості аналогічних товарів і послуг, бурхливий розвиток комп'ютерних технологій, зростання рівня доступності споживачеві інформації про ринок - це та багато іншого можна віднести до сучасних рис середовища існування підприємств. Набуває змін також ставлення до споживачів, розширюється кількість каналів взаємодії, по-іншому сприймається та аналізується інформація про смаки, вподобання, рівень задоволення споживачів продукцією підприємства, тощо.

Управління відносинами з клієнтами, яке прийшло на зміну маркетингу стосунків, набуває нового, непересічного значення. Зазначимо, що в сфері сервісу враження клієнта про компанію, рівень його задоволення співпрацею, відіграє навіть більшу роль, ніж в інших сферах господарювання.

Згідно з одним з визначень управління відносинами клієнтами (з англ. Customer relationship management), яке, на наш погляд, є найбільш вдалим, це стратегія, що ґрунтується на застосуванні сучасних управлінських та інформаційних технологій при формуванні взаємовідносин з клієнтами та орієнтована на збереження/нарощення конкурентоспроможності підприємства через збереження/нарощення фактичної кількості клієнтів у зв'язку із рівнем задоволення ними співпрацею.

Інформаційні технології в літературі часті називають CRM-системами, які і стали об'єктом дослідження даної статті. Ринок програмних продуктів в сфері CRM на сьогодні є достатньо насиченим, а щорічне зростання альтернативних рішень становить не менше 5%. Виникає питання стосовно доцільності введення в практику підприємства того чи іншого програмного продукту, оцінки його ефективності.

Метою статті є дослідження способів оцінки CRM-систем підприємств готельно-ресторанного сектору.

В числі науковців, коло інтересів яких пов'язане із CRM, можна назвати зарубіжних авторів – класиків CRM – Т. Давенпорта, П. Гринберга, Ф. Ньюела, П. Молино, Е. Пейна, Д. Діше та ін. Свої розробки пропонують А. Кудінов, С. Трофімов, П. Черкашин, М.В. Макарова та інші.

Необхідно помітити, що в літературі поняття «системи управління взаємовідносинами з клієнтами» зустрічається все частіше, а науковці не лише публікують праці, але й активно здійснюють «просвітницьку діяльність» за допомогою відкритих лекцій, семінарів, форумів. Розробники програмних продуктів, в свою чергу, створюють армію професійних консультантів, які не лише допоможуть у налаштуванні систем, але й здійснять навчання працівників.

**Основний матеріал.** Ринок CRM України складає приблизно 0,13% від світового обсягу. Це близько 30 млн дол. США, які включають витрати на програмне забезпечення, роботи з інтеграції,

налаштування систем згідно вимог замовників, тощо.

Сьогодні на українському ринку присутні як продукти зарубіжних розробників для підприємств сервісу (OPERA, Fidelio та Eritome, SalesForce), так і вітчизняних - ProHotel, SuperHotel, B52 та інші [3].

Динаміка ринку CRM-систем сфери «ресторани та кафе» (цільовий ринко-Foodservice) важко знайти в офіційних джерелах. Однак, в мережі розміщені дані по start-up на проекти CRM-систем. Користуючись цією інформацією, на 2013-2018 рік, розвиток ринку становитиме 7,4%. Загальний оборот ресторанного бізнесу в світі складає 2900 млрд на рік. Згідно з даними Washington Post (2014 р.), американці витрачають на харчування в ресторанах 683,4 млрд доларів на рік. Ринок CRM-систем аналітиками Gartner за результатами 2012 року оцінений в обсязі \$ 18 млрд, найбільші виробники - Salesforce.com (14%), SAP (12,9%) і Oracle (11,1%). Серед CRM-систем, що надаються за моделлю SaaS, більш ніж половиною ринку володіє Salesforce.com, серед інших помітних гравців в цьому сегменті виділяють також NetSuite і RightNow (поглинена Oracle в 2011 році).

Серед функцій CRM-систем для готельного бізнесу можна виділити:

- пошук та залучення нових потенційних клієнтів;
- автоматичне підтвердження бронювання номера за допомогою електронної пошти;
- підтримка автоматичних відправок листів гостям, які виїхали;
- електронне анкетування гостей готелю, що дозволяє проводити автоматичний аналіз служб готелю;
- складання звітів та аналіз отриманої інформації.

Функціями CRM-систем для підприємств харчування, серед інших, є такі: формування бази про гостя, аналіз інформації, передача її обслуговуючому персоналу; мобільна передача актуальних пропозицій, зміни в асортименті тощо; забезпечення персоналізації клієнта.

Застосування CRM-систем в кінцевому підсумку, як нами зазначалось, забезпечує залучення нових клієнтів та утримання наявних. В свідомості більшості керівників в зв'язку із цим виникає низка запитань, як оцінити вплив на прибуток утримуваних нами споживачів, чи варто витрачати засоби на з'ясування того, що вони бажають, взагалі, як обґрунтувати доцільність задоволення їх побажань? Для визначення результатів від прийнятих маркетингових рішень важливо зрозуміти механізм окупності маркетингу, управління відносинами зі споживачами та стратегічну цінність всього цього.

Зазначимо, що CRM-системи відносять до числа інформаційних систем підприємства. Тому, з метою аргументації окупності таких систем, в першу чергу, звернемося до стандартів інформаційних систем (табл. 1).

Таблиця 1

#### Стандарти в сфері інформаційних систем [1]

Назва	Застосування
ITIL (Information Technology Infrastructure Library)	Рекомендації щодо надання якісних послуг, а також процесів та компонентів, необхідних для їх підтримки
CobiT (Control Objectives for Information & Related Technology)	Керівництво в сфері ІТ, а також аудиту та інформаційної безпеки. Контроль та аудит всіх аспектів ІТ
MOF (Microsoft Operations Framework)	Управління обслуговуванням інформаційних систем, які надані у вигляді функцій управління послугами (Service Management Functions)
IPMA, PMI, PRINCE2	Методології управління проектами
ISO9000-9001 Quality Management Systems	Стандарти, що визначають вимоги до систем безвідносно до галузевої специфіки
ISO 20000 Information Technology-Service Management (ITSM)	Стандарти, що визначають вимоги до систем управління послугами, виконання яких забезпечує гарантії якості ІТ-послуг для споживачів
ISO 27001 Information Technology-Security techniques	Стандарти в сфері управління інформаційною безпекою

В множині стандартів корпоративних інформаційних систем необхідно виділити CobiT (Control Objectives for Information & Related Technology) під назвою “Задачі інформаційних та суміжних технологій”, розробниками якого є Інститут керівництва інформаційних технологій (IT Governance Institute - ITGI) та Асоціація контролю та аудиту систем (Information Systems Audit and Control Association - ISACA).

Саме в даному стандарті запропонована збалансована система індикаторів ведення бізнесу (BSC) – система показників, які поєднують довгострокові стратегічні цілі та короткострокову тактику, показники та діяльність, що стимулює виконання стратегії. BSC повинна лежати в основі кожного споживчого сегменту, визначеного для CRM; спостерігати за всіма каналами взаємодії з клієнтами; запобігати неефективному виконанню стратегії шляхом здійснення послідовних дій та одночасної оцінки результатів по всіх головних CRM процесах та каналів взаємодії зі споживачами.

BSC фокусує систему оцінювання на чотирьох тісно пов'язаних сферах виконання стратегії (перспективи): фінансові результати; споживачі; внутрішня організація (бізнес-процеси); навчання та розвиток персоналу.

Показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) розробляються керівництвом у прив'язці до сфер виконання стратегії (рис. 1).

Поряд із показниками KPI визначають також показники результативності (Key Goal Indicators, KGI), які, згідно стандартів CobiT визначають, чи досягнуті цілі. Друга назва показників: “індикатори затримки”.

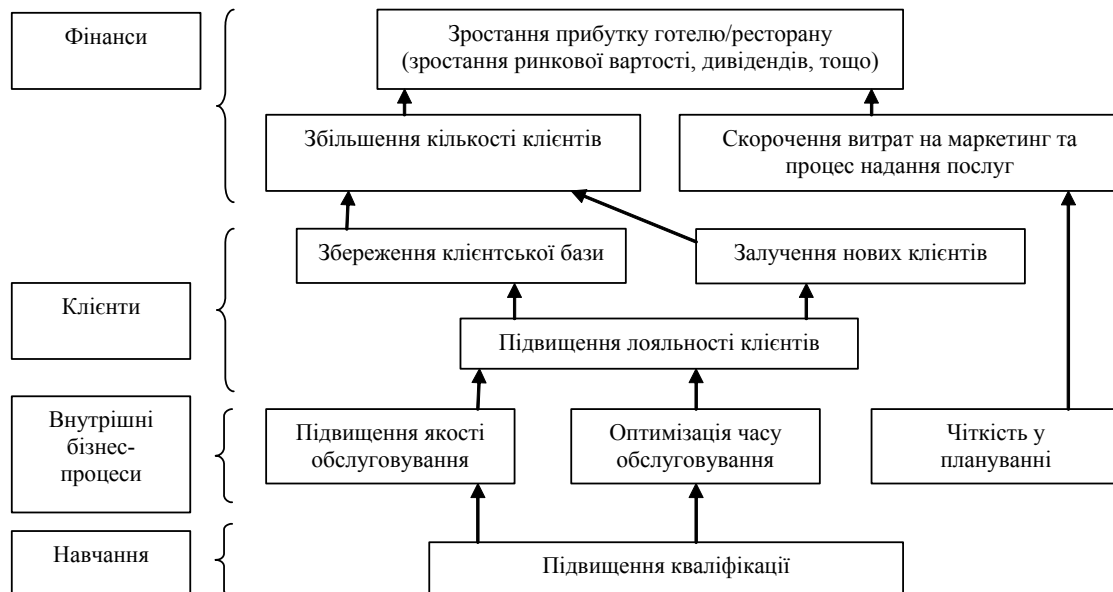


Рис. 1. Цільові показники діяльності готельно-ресторанного підприємства в розрізі сфер виконання стратегії CRM

KPI можуть розроблятися також на рівнях бізнес-цілей, бізнес-процесів, рівні дій, структурних підрозділів. Наведемо приклади показників у таблиці 2.

Таблиця 2

**Деякі показники оцінки ефективності CRM готельно-ресторанного підприємства**

Рівень	Показник KPI	Одиниця виміру	Граничний результат (KGI)
Бізнес-цілі	Частка задоволених співпрацею споживачів	%	100
Процеси	Кількість звернень, що залишились без уваги	Одиниць	Мінімізація
Процеси	Кількість поновлених контактів	Одиниць	Максимізація
Дії	Частота перевірки та оновлення інформації про споживачів	Дні	30
Дії	Кількість працівників, що успішно пройшли підвищення кваліфікації	Осіб	100

Визначення цільових параметрів є лише одним із елементів оцінки стратегії CRM-систем. В межах такого аналізу формують SWOT-матрицю (сильні і слабкі сторони, можливості та загрози), здійснюється перехресний аналіз (поєднання факторів, стратегічних цілей та сфер виконання стратегій), формуються стратегічні карти, плани дій з реалізації стратегії CRM через інформаційну систему із можливостями досягнення результатів за параметрами.

**Висновки.** Застосування CRM-систем українськими підприємствами готельно-ресторанного сектору набуває все більшого поширення. Відбувається переорієнтація на нові стандарти обслуговування, нові методи конкурентної боротьби, посилюється боротьба за клієнта. В той же час, оцінювання ефективності CRM із врахуванням запровадження автоматизованих систем обліку та аналізу інформації, здійснюється із недостатнім рівнем обґрунтування. Частіше цей процес є інтуїтивним, узагальнюючим, на основі валових показників реалізації. На наш погляд, повинен бути розроблений підхід, який знаходився би на перетині стратегічного управління, управління інформаційними технологіями, фінансового управління. Лише в такому випадку ми могли б висвітлити вплив показників ефективності CRM-системи на ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства (через CRM-стратегію), не забуваючи про ціннісний аспект інформаційної системи для працівників підприємства та споживачів.

**Література**

1. Кузькин А. Оценивание показателей эффективности и результативности ИТ-процессов с использованием гибридных нейро-нечетких сетей [Электронный ресурс] / А. Кузькин – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/otsenivanie-pokazateley-effektivnosti-i-rezultativnosti-it-protsessov-s-ispolzovaniem-gibridnyh-neyro-nechetkih-setey>
2. Макарова М.В. Становлення цифрової економіки постіндустріального суспільства : дис. ... доктора екон. наук : 08.02.02 / Макарова М. В. – К., 2006. – 427 с.
3. Обзор систем управления отелем : функции и возможности [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://PROHOTELIA.COM.UA/2012/01/HOTELS-PMS/>

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Йохна М. А.

## РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

*Охарактеризовано особливості реалізації конкурентної стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Наведено етапи процесу формування стратегії конкуренції підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Розроблено схему виявлення напрямів розвитку інноваційного потенціалу підприємств готельно-ресторанного бізнесу для реалізації конкурентної стратегії.*

*Ключові слова: конкурентна стратегія, інноваційний потенціал, готельно-ресторанний бізнес.*

SOKOLIUK G. O.  
Khmelnitsky National University

## COMPETITIVE STRATEGY IMPLEMENTATION OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS THROUGH INNOVATION POTENTIAL

*The competitiveness of hotel and restaurant business has to be provided by effective management that can generate competitive advantages in the most sensitive fields for public good customers. Such fields have to be the basis for selection of their strategy, which has to be competitive, helping to strengthen the competitive position of the company and at the same time its stability. The process of competitive strategy forming of hotel and restaurant business companies necessarily must include certain stages: which have been shown in this article. Hotel and restaurant business is - a powerful mechanism that actively operates, develops and plays an important role in enhancing the effectiveness of social production. Its goal is to meet a variety of domestic, economic and cultural needs of guests and provide a number of services. An important element in justifying competitive strategy of hotel and restaurant business is to assess their ability to create a new product or service. This ability has to be determined by the enterprises innovative potential. If the enterprises innovative potential consorts with its activity goals the realization of competitive strategy can provide quantitative growth of business. The scheme identifying potential areas of innovation of hotel and restaurant business to implement competitive strategies has been elaborated in this article.*

*Keywords: competitive strategies, innovation potential, hotels and restaurants business.*

**Вступ.** Кожен суб'єкт господарювання визначає стратегію свого розвитку, керуючись, по-перше, загальними для всіх правилами поведінки, установлюваними законодавством, по-друге, власними інтересами, цілями і можливостями і, по-третє, тими позиціями на ринку, що склалися у процесі конкурентної боротьби.

Становлення ринку послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні пов'язане з необхідністю переходу до нових умов господарювання, що викликало ряд проблем та неузгодженостей. Високий рівень конкуренції у даній сфері господарювання спонукає підприємства до пошуку нових можливостей та формування стійкої стратегії конкуренції, яка забезпечить підвищення конкурентоспроможності як на національному так і міжнародному ринках. За таких умов використання інноваційного потенціалу для реалізації конкурентної стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу забезпечить конкурентні переваги у найбільш чутливих з погляду споживача певного суспільного блага сферах та стійкість підприємства на висококонкурентному ринку.

**Постановка завдання.** Різним аспектам реалізації конкурентних стратегій присвячені роботи багатьох науковців, зокрема, М. Портера [1], А. Томпсона та А. Стрікланда [2], І. Ансоффа [3], Г. Азоева [4], З. Шершньової [5] та ін. Проблеми розвитку інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств різних галузей економіки представлені в працях В. Нижника [6], В. Попової та В. Татарінова [7], В. Стадник [8], І. Федулової та Г. Кундєєвої [9] та інших. Однак, проблеми забезпечення інноваційного потенціалу підприємств готельно-ресторанного бізнесу або одержували непряме висвітлення, або не висвітлювалися взагалі. Недостатньо висвітленими в науковій літературі є й питання реалізації конкурентної стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі інноваційного потенціалу, що і обумовило мету даної статті. Метою статті є визначення особливостей розвитку інноваційного потенціалу підприємств готельно-ресторанного бізнесу для реалізації конкурентної стратегії.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного бізнесу забезпечується ефективним менеджментом, здатним формувати конкурентні переваги у найбільш чутливих з погляду споживача певного суспільного блага сферах. Такі сфери є основою для вибору стратегії діяльності, яка обов'язково має бути конкурентною, сприяючи зміцненню конкурентних позицій підприємства і, водночас, його стійкості – як відкритої соціально-економічної системи.

У спеціальній економічній літературі конкурентна стратегія розглядається, як комплекс схем, методик, процедур та ініціатив, що складають основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і спрямовані на завоювання споживачів та задоволення їх потреб, досягнення переваг над конкурентами і

закріплення позицій на ринку [1-5].

Управління конкурентоспроможністю є динамічним процесом, який здійснюється протягом усього життєвого циклу (ЖЦ) підприємства і може охоплювати як дії, спрямовані на захист від негативного впливу зовнішнього середовища, так і на використання сприятливих можливостей, які з'являються у цьому середовищі для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства. На кожному із етапів ЖЦ можуть формуватися різні конкурентні переваги, виходячи із накопиченого внутрішнього потенціалу підприємства та його ринкових можливостей. Це потребує зміни акцентів в системі цілей управління при переході від одного етапу ЖЦ до іншого, про що йдеться, зокрема у низці публікацій [8, 10, 11].

Водночас це вимагає синхронізації управлінських рішень і дій з динамікою змін у зовнішньому середовищі (на цільових ринках) – реалізація поставлених цілей має сприяти збереженню чи зміцненню конкурентних позицій підприємства для продовження найбільш продуктивних стадій його життєвого циклу.

Реалізація стратегії має безпосередній вплив на всі сфери діяльності підприємства пов'язані як із внутрішнім середовищем так і зовнішнім, тому планування майбутнього повинно здійснюватись на основі стратегічних складових підпорядкованість яких визначає ієрархію стратегії підприємства, яка будується на основі поставлених цілей.

Слід наголосити на тому, що система конкурентних стратегій містить значну сукупність їх різновидів, у той же час таке розмаїття конкурентних стратегій не свідчить про їх взаємовиключення. У широкому спектрі різновидів, окремі конкурентні стратегії взаємодоповнюють одна одну.

Сучасна теорія і практика управління пропонує для цього різний інструментарій, з якого слід обрати найбільш ефективні методики та мотиватори, які даватимуть змогу, по-перше, визначити тенденції розвитку суспільних потреб, по-друге — оцінити здатність підприємства сформувати тривалі конкурентні переваги; по-третє — розробити конкурентну стратегію. Нарешті, по-четверте — створити ефективну систему управління реалізацією стратегії.

Враховуючи наведене вище, доцільно підкреслити, що процес формування стратегії конкуренції підприємств готельно-ресторанного бізнесу має обов'язково охоплювати визначені етапи: визначення бажаної конкурентної позиції підприємства у плановій перспективі; виокремлення поля формування конкурентної переваги; визначення способів здобуття конкурентної переваги; вибір конкурентної стратегії; оцінка наявності необхідних ресурсів; з'ясування потреби у специфічних ресурсах, необхідних для реалізації конкурентної переваги; визначення зони відповідальності функціональних менеджерів.

Таким чином, різноманітність класифікацій стратегій значною мірою ускладнює процес формування та реалізації ефективної конкурентної стратегії, за якого лише системне використання внутрішніх можливостей для створення конкурентних переваг забезпечить вчасне реагування на зміни параметрів зовнішнього середовища та стійкість стратегії конкуренції підприємства у визначеному стратегічному періоді.

Готельно-ресторанний бізнес - це потужний механізм, що активно функціонує, розвивається та відіграє важливу роль у підвищенні ефективності громадського виробництва. Його метою є задоволення найрізноманітніших побутових, господарських і культурних запитів гостей, їх обслуговування та надання низки послуг.

На сучасному етапі розвиток вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу не відповідає світовому рівню. Існує ряд проблем, які ускладнюють діяльність підприємств даної сфери: нечітке законодавче регулювання; невідповідність цін якості обслуговування; неефективні, консервативні форми культури виробництва; низький рівень гостинності; нестача кваліфікованого персоналу.

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу відчувають значний вплив, так як це сфера діяльності з високим рівнем конкуренції. Досить часто створюються нові концепції, відкриваються нові готелі та ресторани, через певний час одні з них виходять з бізнесу, не витримуючи конкуренції, а інші успішно функціонують. Часто саме вчасне оновлення надає можливість розвитку та стійкі конкурентні позиції, тому вирішальне значення в забезпеченні ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу відіграє використання інноваційного потенціалу. Для збереження своїх позицій на ринку підприємства гостинності повинні впроваджувати передові технології, шукати нові форми послуг.

На етапі обґрунтування найбільш прийнятної стратегічної альтернативи відновлення (зміцнення) конкурентоспроможності важливим завданням менеджменту підприємства є оцінка його здатності сформувати у новому напрямі стійкі конкурентні переваги, які можуть забезпечити його успіх на ринку. Вони й мають стати основою конкурентної стратегії у тому разі, якщо зовнішнє середовище буде сприятливим для їх реалізації.

Важливою ланкою в обґрунтуванні конкурентної стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу є оцінка їх здатності створити новий продукт чи послугу. Така здатність визначається інноваційним потенціалом підприємства, зокрема тими його складовими, які створюють основу ефективної інноваційної діяльності. За належного рівня фахових компетенцій персоналу підприємства це забезпечує отримання позитивного результату інноваційного пошуку. У поєднанні з належною мотивацією усіх учасників інноваційного процесу новинка швидко проходить стадію освоєння і виходить на ринок.

Отже, оцінка інноваційного потенціалу підприємства має стати обов'язковим елементом



обґрунтування стратегії, оскільки саме він визначає «...сукупність інноваційних ресурсів, які перебувають у взаємозв'язку, та умовзабезпечуючих чинників (процедур), які створюють необхідні умови для оптимального використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому» [12].

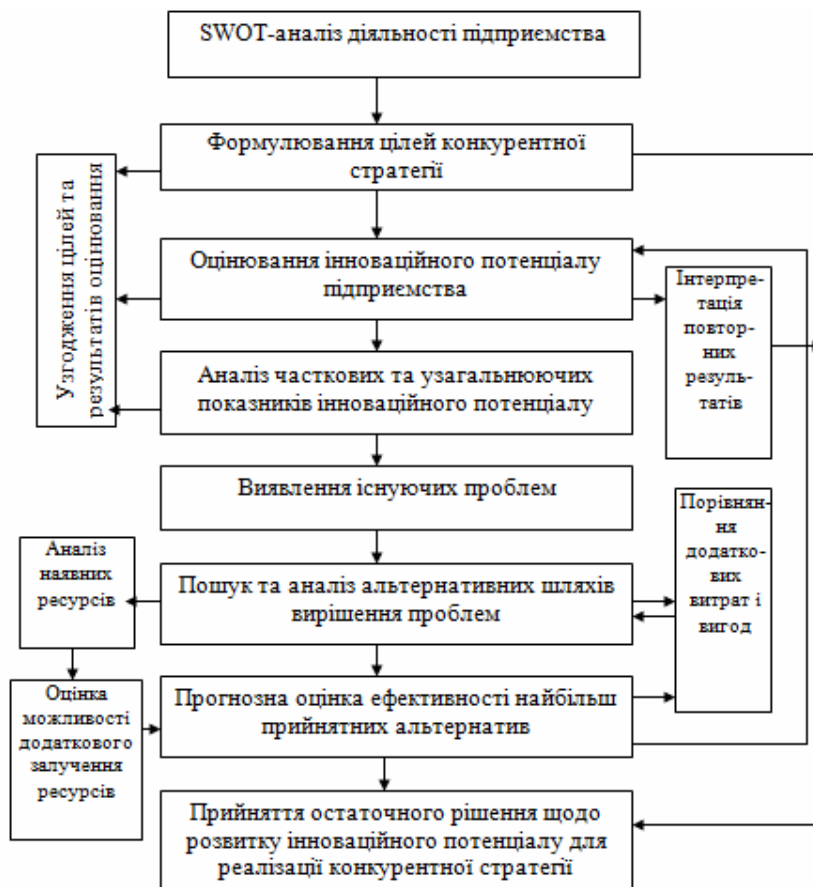


Рис. 1. Схема виявлення напрямів розвитку інноваційного потенціалу підприємств готельно-ресторанного бізнесу для реалізації конкурентної стратегії

На рис. 1 відображено схему виявлення напрямів розвитку інноваційного потенціалу підприємств готельно-ресторанного бізнесу для реалізації конкурентної стратегії. Саме за відповідності інноваційного потенціалу підприємства завданням його діяльності реалізація конкурентної стратегії може забезпечити кількісне зростання бізнесу. Тому важливо, щоб оцінка інноваційного потенціалу здійснювалася в розрізі стратегічних завдань підприємства. Крім усього іншого, це дає змогу наступним кроком розробляти заходи для усунення проблем недостатньої відповідності складових інноваційного потенціалу завданням обраної конкурентної стратегії.

На жаль, інноваційний потенціал більшості підприємств готельно-ресторанного бізнесу України за багатьма позиціями не відповідає завданням реалізації конкурентної стратегії. І це стосується не стільки гнучкості функціональних систем, скільки наявності компетенцій, які необхідні для того, щоб максимально реалізувати ринкові можливості.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Підприємства готельно-ресторанного бізнесу функціонують в умовах жорсткої конкуренції. Виживання в таких умовах забезпечить реалізація конкурентної стратегії яка базуватиметься на інноваційному потенціалі підприємства. При цьому одним із стратегічних завдань підприємств готельно-ресторанного бізнесу, вирішення якого є важливою передумовою успішної реалізації конкурентної стратегії, є побудова системи розвитку професійних компетенцій персоналу та інших фахівців функціональних служб, що є ключовими для формування та зміцнення конкурентних переваг підприємства у новому напрямі діяльності. Тому предметом подальших досліджень стане вивчення особливостей компетентнісної складової забезпечення реалізації конкурентної стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

#### Література

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; [пер. с англ. И. Минервин]. – М. : АльпинаБизнес Букс, 2005. – 454 с.

2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд □ [пер. с англ. / под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Strategic Management: Classic Edition. Серия: Теория менеджмента / И. Ансофф. – СПб : Питер, 2009. – 344 с.
4. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
6. Інноваційне управління промисловими підприємствами в системі ефективного використання конкурентного потенціалу / [В. М. Нижник та ін.] ; за наук. ред. Нижника В. М. – Хмельницький : ХНУ, 2014. – 547 с.
7. Павлова В. А. Інноваційний розвиток підприємства: організація, оцінка потенціалу, ефективність : монографія / В. А. Павлова, В. В. Татарінов, А. Г. Жукова. – Дніпропетровськ : Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2013. – 199 с.
8. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств / [В. В. Стадник та ін.] ; за наук. ред. В. В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 446 с.
9. Федулова І. В. Інноваційний потенціал підприємства : монографія / І. В. Федулова, Г. О. Кундєєва. – К. : Нац. ун-т харч. технологій. [Медінформ], 2010. – 346 с.
10. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монографія / А. Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во Восточноукр. нац. ун-та, 2000. – 315 с.
11. Стадник В. В. Особливості управління конкурентоспроможністю на різних стадіях життєвого циклу організації / В. В. Стадник, О. В. Ксенченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 2, Т. 2. – С. 146-150.
12. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Верба // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – С. 22-31.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Стадник В. В.

УДК 338.488.2: 640.43(477)

ПРИЛЕПА Н. В.  
Хмельницький національний університет**ОСОБЛИВОСТІ КЕЙТЕРИНГУ ЯК НОВОГО НАПРЯМУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

*У статті досліджено сучасні особливості та актуальні проблеми щодо особливості кейтерингу як нового напрямку ресторанного бізнесу в Україні. Доведено, що кейтерингові послуги дають змогу забезпечити широкий спектр послуг ресторану і є одним із найбільш динамічних секторів ресторанного бізнесу в Україні. Проаналізовано переваги від застосування послуг з кейтерингу.*

*Ключові слова: кейтеринг, кейтерингове обслуговування, ресторанний бізнес.*

PRILEPA N. V.  
Khmelnitskyi National University**FEATURES CATERING AS NEW DIRECTION RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE**

*This article explores current characteristics and current problems regarding Catering features a new trend of restaurant business in Ukraine. To date, catering services in Ukraine are developing rapidly and improve their methods of work with customers, expanding the list of services. Catering is a highly profitable and promising activity for hotels and restaurants that are planning to organize the service permanently, not periodically with a view to include additional revenue for the institution. Proved that catering services allow you to provide a wide range of restaurants and is one of the most dynamic sectors of the restaurant business in Ukraine. It is proved that the development of catering company should be to the emergence of new trends and interesting developments. Of course, without substantial investment very difficult to get, and given that the market for catering young and unstable - sometimes even impossible. And based on the market, every company must develop long-term plans of development, hence the desire to capture all of these components may be such a good thing long term.*

*Keywords: catering, catering services, restaurant business.*

**Вступ.** Український бізнес індустрії гостинності знаходиться на етапі розкриття потенціалу, набуває найбільш динамічного розвитку і є прибутковою сферою економіки країни. В сучасних умовах господарювання відбувається впровадження передових організаційно-управлінських технологій на українських підприємствах індустрії гостинності. Сучасний український ресторанний бізнес, як ніколи раніше, пропонує широку номенклатуру послуг. У ресторанній справі з'являються нові види послуг: послуги сомельє, гастрономічні шоу, урочиста презентація страв, бар-шоу, рибалка та кулінарне приготування у присутності гостя, караоке, виїзний кейтеринг з організацією дозвілля та широким спектром різноманітних послуг тощо.

Останнім часом намітилася стійка тенденція переміщення послуг з організації споживання продукції та обслуговування споживачів із залів закладів ресторанного господарства до робочих місць (офіси, установи), місць відпочинку, місць святкування ювілеїв та інших офіційних та неофіційних святкових подій, до домівки. Ця послуга має назву у міжнародній індустрії гостинності "catering". Послугу з "кейтерингу" здійснюють не тільки заклади ресторанного бізнесу (ресторани, кафе, бари), а також і фірми, які створені на базах ресторанів. Він практично не потребує стартового капіталу, оскільки зводиться до посередницьких послуг і нескладний, адже безпосередньо не пов'язаний із приготуванням їжі. Тому кейтеринг може стати дуже прибутковою справою: ресторани та кафе, які успішно реалізують свою продукцію, обов'язково придуть до системи оптових цін, знижок та акцій для своїх розповсюджувачів.

Останнім часом окремі аспекти розвитку кейтерингу як форми ресторанного бізнесу висвітлювалися у працях В. Гребенюк, К. Погодін [1], Н. П'ятницька [2], К. Смирнов, Франсін Халворсен. Разом з тим існує ряд питань, які потребують додаткового вивчення, зокрема щодо особливості кейтерингу як нового напрямку ресторанного бізнесу в Україні. Адже все нове завжди привертає увагу не тільки споживачів, але, в першу чергу, виробників, які безпосередньо турбуються про споживача, його потреби і бажання. Тому, враховуючи обмеженість наукових та практичних розробок з цього питання, виникла нагальна потреба у дослідженні особливості кейтерингу як нового напрямку ресторанного бізнесу в Україні. Це і визначило мету цього дослідження.

Метою статті є дослідження сучасних особливостей та актуальних проблем щодо особливості кейтерингу як нового напрямку ресторанного бізнесу в Україні.

**Основний розділ.** На сьогоднішній день послуги з кейтерингу в Україні швидко розвиваються та удосконалюють свої прийоми роботи із замовниками, розширюючи перелік послуг. Кейтеринг являє собою високоприбутковий та перспективний вид діяльності для готелів та ресторанів, які планують організувати послуги постійно, а не періодично з метою долучити додатковий дохід для закладу.

В зарубіжних країнах кейтеринг давно став самостійним видом бізнесу, точніше для компаній, які ним займаються, це єдина стаття доходів [1]. Зрозуміло, що Україна запозичила послуги кейтерингу за кордоном, оскільки індустрія кейтерингу є дуже розвинутою. Використовуючи даний вид обслуговування, будь-який ресторан чи готель матиме змогу здобути немалий досвід, що дозволить у майбутньому вести

результативні та продумані маркетингові планування. З часом це перетвориться у самостійний вид бізнесу, у штабі якого буде передбачено шеф - повара та менеджера з продажу послуг фірми.

Сьогодні, кейтеринг як новий напрям ресторанного бізнесу в Україні зарекомендував себе як високоприбутковий і відкриває широкі перспективи для тих, хто буде займатися ним по-справжньому, а не періодично, з метою отримати додатковий дохід для свого закладу.

Однією з перших, хто представив на ринку таку форму обслуговування, була компанія “Гетьман-Фуршет”. За словами фахівців “Гетьман-Фуршет”: “...у перші роки клієнтська база практично повністю складалася з іноземців — більшість українців навіть не знали такого слова, як “кейтеринг”. Запрошення спеціальної фірми для того, щоб пригостити на святі або пообідати в офісі, було в новинку і слабо сприймалося народною свідомістю. Сьогодні, за оцінками фахівців, серед замовників приблизно порівну українців та іноземців” [4]. В розвинутих країнах кейтеринг успішно працює не тільки в комерційній, але і в некомерційній сферах – лікарні, школи, громадські організації, фонди.

На нашу думку, потрібно виділити кейтеринг як самостійне “господарство”. Щоб добитися успіху і отримувати бажаний дохід, важливо мати хорошого менеджера. Саме менеджер може правильно спланувати маркетинг кейтерингу, враховуючи всі важливі позиції, а також проаналізувати існуючу конкуренцію, щоб визначити сильні і слабкі сторони свого підприємства у порівнянні зі своїми конкурентами. Важливо все: місце їх розташування, розміри бенкетних залів і їх естетичне оформлення, наявність необхідного обладнання і танцювальних площадок, навіть репутацію конкурентів потрібно враховувати.

Слід зауважити, що на ринку обслуговування замовника, за межами приміщення, спостерігається поява нового підходу в прийнятті замовлень. Так, за організацію пікніка може взятися не тільки кейтерингова компанія, але й креативне агентство. Агентство знаходить клієнта, якому необхідно провести такий захід, а кейтерингова компанія буде виступати в ролі субпідрядника, здійснюючи повністю все заплановане. Як правило, креативне агентство добре орієнтується в ринку кейтерингових послуг і вибирають такі компанії, які відповідали б тому рівню сервісу, на який розраховує клієнт [2].

Особлива увага приділяється також і корпоративним клієнтам. Такими в кейтеринговому сервісі рахують постійних своїх замовників. З кожним замовником необхідно працювати з першої хвилини знайомства і не завершувати спілкуватися, якщо це тільки залежить від закладу. Працівник, який назавжди прийшов у кейтерингову компанію, чітко повинен представляти собі, як саме він хотів би провести запланований захід. Маючи певний досвід проведення подібних бенкетів, презентацій, фуршетів тощо, отримавши необхідну інформацію про самого клієнта і його фінансових можливостей, цілі майбутнього заходу, спеціалісти з кейтерингу повинні запропонувати найбільш оптимальний варіант. Фантазії організаторів і можливості клієнтів багато в чому залежать від бюджету заходу.

Деколи замовник приходить зі своїм баченням проведення свята. Ні в якому разі справжній професіонал не стане критикувати або відкидати план замовника, так як це означало б втратити клієнта. Зазвичай менеджер або керівник закладу спочатку звертає увагу на успішні моменти плану замовника, а потім тактично пропонує своє бачення заходу. Важливо, щоб рекомендації виконавця зійшлися з побажаннями клієнта, а ще краще, якщо виконавець не тільки вгадує і виправдовує очікування клієнта, а у чомусь навіть перевершує їх. Таку задачу завжди ставлять перед собою у кейтерингу. Саме тому роль «законодавця» завжди залишається за клієнтом, а нарадно-виконавчі функції компанія бере на себе.

Слід зауважити, що однією з особливостей кейтерингу є його розважальна частина. Організатори бенкету стараються, щоб цей рядок став не тільки окремим, але й найскравішим. В процесі переговорів про майбутнє свято завжди обговорюється концепція, культурна програма. Вияснивши у клієнта, що саме він хоче показати своїм гостям, чим порадувати і здивувати, менеджери і керівники кейтерингової компанії починають виконувати побажання: сценаристів, клоунів, музикантів, артистів естради і кіно, фото дизайнерів, оформлювачів приміщень, піротехніків і всіх інших, хто буде потрібен для свята. Як правило, всі вони є партнерами кейтерингових компаній і мають необхідний досвід участі в кейтерингу.

Питання компетентності самої команди професіоналів повинно стояти завжди на одному із перших місць, які займаються виїзним обслуговуванням. Найчастіше в українському кейтерингу основу трудового колективу складають працівники базового складу. Їх кількість залежить від об'єму продажі послуг. Як правило, постійно в штабі шеф-повари, менеджери, оптимальна кількість офіціантів, вантажників. Вважають, що краще мати мобільну бригаду із своїх працівників, яку при необхідності завжди можна поповнити, запросивши спеціалістів із зміни ресторану, яка відпочиває. Але ніколи не допускають респектабельні компанії для обслуговування випадкових людей, так як мова йде про репутацію закладу [3]. Будь яка дрібничка з знаком «мінус» може нанести удар. Чи потрібно ризикувати? Ще однією особливістю кейтерингу є необхідність дотримання санітарних норм приготування, збереження, транспортування і подачі страв для виїзного обслуговування. Як і будь які інші заклади громадського харчування, компанії повинні підпорядковуватися “Правилам роботи підприємства громадського харчування”, Закону України “Про захист прав споживачів” [1]. Для кейтерингової компанії обов'язковим є наявність документів, які підтверджують обов'язковість технічного процесу приготування їжі. Для кожного запланованого заходу в органі санітарно-епідеміологічного нагляду представляється опис умов попередньої підготовки і приготування продуктів на базовому підприємстві. Відділ гігієни харчування органів санстанції вивчає ці умови і видає висновок про можливість роботи підприємства громадського харчування. Це є дозвіл на проведення фуршету, пікніка або будь якого іншого виїзного заходу.

Слід зауважити, що основними вимогами щодо роботи суб'єктів господарської діяльності, що здійснюють діяльність на території України у сфері ресторанного господарства, закріплено в Правилах роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства № 219 [5], розроблених відповідно до Законів України “Про захист прав споживачів” і “Про безпечність та якість харчових продуктів”. Оскільки в ДСТУ 4281:2004 “Заклади ресторанного господарства. Класифікація”, кейтеринг віднесено до підприємств ресторанного господарства, Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства № 219 поширюються і на діяльність підприємств кейтерингу. Зокрема, до основних вимог, наведених в правилах і які безпосередньо мають виконуватися підприємствами кейтерингу, чи ресторанами, які надають послуги кейтерингу, відносять [5]:

- розрахунки за продукцію й надані послуги в закладах ресторанного господарства здійснюються за готівку та/або в безготівковій формі з застосуванням реєстраторів розрахункових операцій або зареєстрованих у встановленому порядку розрахункових книжок;

- в ході приймання попереднього замовлення на обслуговування суб'єкти господарської діяльності зобов'язані гарантувати виконання його замовлення в узгодженні з замовником строки;

- усі працівники, зайняті в ресторанному господарстві, повинні мати особові медичні книжки, професійну спеціальну освіту та повинні бути забезпечені на робочих місцях технологічними картами;

- на торговельно-технологічне обладнання, інвентар і посуд суб'єкт господарської діяльності повинен мати сертифікат відповідності;

- під час виготовлення продукції повинні дотримуватися технологічні режими виробництва продукції, визначені нормативною документацією (збірниками рецептур страв, кулінарних, борошняних кондитерських і булочних виробів, затвердженими в установленому порядку, державними стандартами, технічними умовами, а також Санітарними правилами);

- забороняється встановлювати мінімум вартості замовлення й пропонувати споживачу обов'язковий асортимент продукції, а також виготовляти продукцію з продовольчої сировини, наданої замовником.

Тому, організовуючи будь який захід, досвідчені менеджери і адміністратори не обмежуються турботою про блискуче виконання цього замовлення. Головна їх мета – стратегічна: зробити все настільки добре, щоб клієнт не шукав іншу кейтерингову компанію у майбутньому, а став постійним клієнтом.

Сьогодні кейтерингові послуги надають як окремі компанії, так і ресторани. Різниця в тому, що для самостійних структур — це основний вид бізнесу, а для закладів ресторанного господарства — додатковий зарібок. Якість роботи підприємства визначають грамотний персонал, правильно розроблене меню, наявність необхідного устаткування та інвентарю, уміння створити атмосферу.

Український ринок кейтеринг-послуг хаотичний і сповнений протиріч. З одного боку, існує багато ресторанів і кафе, які простоюють у ранкові та денні години (або в певні сезони) і не мають при цьому ані можливостей (автопарк, реклама, фахівці), ані бажання організувати власну службу кейтерингу. З другого боку, керівництво багатьох фірм та організацій бажає забезпечити своїх співробітників доставкою гарячих обідів. Між цими двома ланками одного ланцюга не вистачає активних заповзятливих людей, які могли б здійснити функцію доставки, займаючись рекламою, пошуками клієнтів та іншими організаційними питаннями.

**Висновки.** На нашу думку, кейтеринг, або виїзне ресторанне обслуговування, нині є одним із найбільш динамічних секторів ресторанного бізнесу в Україні. Вітчизняні ресторани торгують не лише їжею, вони торгують послугами, зручностями, доброзичливою атмосферою, відпочинком, обстановкою, романтикою, мріями, адреналіном. Крім того, важливе значення має не лише постачання їжі, а й організація відповідних масових заходів. Тому, розвиток кейтерингової компанії повинен полягати у появі нових тенденцій та цікавих розробок. Звичайно, без суттєвих капіталовкладень обійтись дуже важко, а враховуючи те, що ринок кейтерингу молодий та нестабільний, іноді навіть неможливо. Та виходячи на ринок, будь-яка компанія має розробляти довгострокові плани свого розвитку, а отже прагнення до опанування усіх наведених складових може стати саме таким гарним довгостроковим планом.

### Література

1. Погодин К. Ресторан выездного обслуговування (кейтеринг): с чего начать, как преуспеть / К. Погодин. – СПб : Питер, 2012. – 210 с.
2. П'ятницька Н. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства / Н. П'ятницька. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 584 с.
3. Кейтеринг: Хмельницький та Хмельницька область. Золоті сторінки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.km.goldenpages.ua/otr/otr\\_rubric\\_of\\_restaurants\\_Ukraine](http://www.km.goldenpages.ua/otr/otr_rubric_of_restaurants_Ukraine).
4. Панасюк Н. В. Украинский рынок кейтеринга активно развивается [Электронный ресурс] / Н. В. Панасюк. – Режим доступа : <http://cateringcon-http://cateringconhttp://cateringconsulting.ru/publications/ukrainskiy-rynok-keyteringa-aktivno-razvivaetsya>.
5. Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства [Електронний ресурс] : закон України : [затв. Наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24.07.2002 р. № 219]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/l>.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Ковальчук С. В.

---

---

Підп. до друку 31.03.2017. Ум. друк. арк. 16,72. Обл.-вид. арк. 13,59  
Формат 30x42/4, папір офсетний. Друк різнографією.  
Наклад 100, зам. № \_\_\_\_\_

---

Тиражування здійснено з оригінал-макету, виготовленого  
редакцією журналу “Вісник Хмельницького національного університету”

---

Редакційно-видавничий центр Хмельницького національного університету  
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1, тел. (0382) 72-83-63

---