

ISSN 2307-5740

Науковий журнал

# **ВІСНИК**

**Хмельницького  
національного  
університету**

---

**Економічні науки**

---

**2018, № 3, Том 3**

---

Scientific journal

**HERALD**

**of Khmelnytskyi National University**

---

**Economic sciences**

---

**2018, Issue 3 Part 3**

**Хмельницький 2018**

# 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, 2018, № 3, Т. 3 (258)

---

**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++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)

<b>Головний редактор</b>	<b>Скиба М. Є.</b> , д. т. н., професор, заслужений працівник народної освіти України, член-кореспондент Національної академії педагогічних наук України, ректор Хмельницького національного університету
<b>Заступник головного редактора. Голова редакційної колегії серії «Економічні науки»</b>	<b>Войнаренко М. П.</b> , д. е. н., професор, заслужений діяч науки і техніки України, член-кореспондент Національної академії наук України, проректор з науково-педагогічної та наукової роботи, перший проректор Хмельницького національного університету
<b>Відповідальний секретар</b>	<b>Гуляєва В. О.</b> , 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); Бондаренко М. І., к. е. н.; Васильківський Д. М., д. е. н.; Ведерніков М. Д., д. е. н.; Вишковська Зофія, д. е. н. (Польща); Геєць В. М., д. е. н.; Гончар О. І., д. е. н.; Григоруку П. М., д. е. н.; Джалагонія Давід, проф. (Грузія); Диха М. В., д. е. н.; Дудко В. М., д. е. н. (Російська Федерація); Журба І. Є., д. е. н.; Завгородня Т. П., д. е. н.; Замазій О. В., д. е. н.; Євдокимов В. В., д. е. н.; Йохна М. А., д. е. н.; Ковальчук С. В., д. е. н.; Кулинич Р. О., д. е. н.; Лук'янова В. В., д. е. н.; Ляшенко О. М., д. е. н.; Любохинець Л. С., к. е. н.; Матюх С. А., к. е. н.; Мікула Н. А., д. е. н.; Микитенко В. В., д. е. н.; Мороз О. В., д. е. н.; Нижник В. М., д. е. н.; Олуйко В. М., д. н. держ. упр.; Орлов О. О., д. е. н.; Рудніченко Є. М., д. е. н.; Савіна Г. Г., д. е. н.; Семикіна М. В., д. е. н.; Скоробогата Л. В., к. 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.; Філіппова С. В., д. е. н.; Хрущ Н. А., д. е. н.; Церуйова Тетяна, д. е. н. (Словакія); Череп А. В., д. е. н.; Чорна Л. О., д. е. н.

*Технічний редактор* Кравчик Ю. В., к. е. н.

*Редактор-коректор* Броженко В. О.

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Хмельницького національного університету,  
протокол № 14 від 29.05.2018

**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@gmail.com](mailto:Visnyk.khnu@gmail.com)

**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, 2018

© Редакція журналу "Вісник Хмельницького національного університету", 2018

<b>ХАЗАН П.В.</b> ЗАСТОСУВАННЯ КЛАСТЕРНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ СТАТИСТИЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ ПО ОБЛАСТЯМ УКРАЇНИ .....	7
<b>ТЕРЕНТ'ЄВА Н. В., ЧЕРЕП О. Г.</b> АНАЛІЗ ЧИННИКІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ .....	14
<b>ЖАРИК Є.А.</b> ОСНОВНІ СКЛАДОВІ МОДЕЛІ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	24
<b>САЛЬКОВА І. Ю.</b> ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	28
<b>КИРИЧ Н. Б.</b> ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	33
<b>ГАВРЕНКОВА В. В.</b> АКТУАЛІЗАЦІЯ ПРОБЛЕМ НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....	36
<b>СИДОРЕНКО О.М.</b> ОРГАНІЗАЦІЙНІ МОДЕЛІ МІЖНАРОДНОГО БУДІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ .....	41
<b>ДРОВУАЗКО S.</b> CONCEPTUAL MODEL FOR CONTROL MECHANISM OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES .....	48
<b>АНДРОСОВА О. Ф.</b> ОЦІНКА ДІЮЧОЇ СТРАТЕГІЇ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ В УКРАЇНІ .....	52
<b>КОРЖ М.В., МАЛІНОШЕВСЬКА К.І.</b> ЦІНОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ .....	56
<b>ВАСИЛЬЧЕНКО О. М.</b> РЕЗЕРВИ ЗБІЛЬШЕННЯ ВИРОБНИЦТВА МОЛОКА У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ .....	60
<b>БОКОВЕЦЬ В. В.</b> АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	68
<b>КОРАЛІАНИ КАНІ, ДІКНАМІНІА ІРМА, АДЕІШВІЛІ ТАМАР</b> PERSONAL FACTORS DETERMINING BUSINESS AND SOCIAL-EMOTIONAL LEADERSHIP IN SOCIAL GROUPS .....	74
<b>МАКЛАКОВ С. М.</b> МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ .....	77
<b>ВЕДЕРНІКОВ М. Д., ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК Л. В., ЗЕЛЕНА М. І.</b> ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ В СИСТЕМІ ПЕРСОНАЛІ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ .....	85
<b>ГЕЛЬМАН В. М.</b> ВПЛИВ HR-ПРАКТИК НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА .....	91

<b>ДЗЮБА Т. З.</b> ВИТРАТИ І РЕЗУЛЬТАТИ У СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....	95
<b>ЗІНЧЕНКО О.А., КОРОЛЕНКО Р.В., ЗІНЧЕНКО Д.С.</b> ЕКОНОМІЧНА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	98
<b>КАЛЬЧЕНКО Т. В.</b> СВІТОВА ПРАКТИКА ПРОЕКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ: НОВІТНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ТА СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ .....	102
<b>КОВИЛІНА М. О., ФЕДОРЕНКО А. Є.</b> МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МОРСЬКОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ .....	107
<b>КУДЛАСЬКО С. В.</b> СКЛАДОВІ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ .....	113
<b>КУЦИК В. І., КЛІПКОВА О. І.</b> ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ У СТРУКТУРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ .....	117
<b>МЕНЧИНСЬКА О. М.</b> СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ТА АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ .....	122
<b>ЯКУБЕК П., ШЕСТАКОВСЬКА Т. Л.</b> КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ЯК НАПРЯМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ .....	130
<b>ЛАРІОНОВА К. Л., КАПІНОС Г.І.</b> ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ .....	136
<b>ЛИСАК В. М.</b> МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ АВТОМАТИЗОВАНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	142
<b>ПАРСЯК В., ЖУКОВА О., ЛОМОНОSOVA O.</b> ЗАКЛАДИ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ ПЕРЕД НОВИМИ ВИКЛИКАМИ ТА ЗАГРОЗАМИ .....	146
<b>ХУДОЛЕЙ В. Ю., ДЕМЧЕНКО О. Л., ПОТРАВКА Л. О.</b> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОБ'ЄДНАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД .....	154
<b>РУДИК О. А.</b> ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ ЗА УМОВ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН .....	158
<b>СОКИРНИК І. В.</b> СТРАТЕГІЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ .....	161
<b>ТАРАСЕНКО А. В.</b> ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СУТНОСТІ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННИХ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ .....	167
<b>ЧЕРЕП О.Г.</b> ВРАХУВАННЯ ЕТАПІВ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ МАРКЕТИНГОВОЇ І ТЕХНОЛОГІЧНОЇ СКЛАДОВИХ .....	172

---

<b>ШАРКО М.В., ГУСАРІНА Н.В.</b> РЕАЛІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУДНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ ОБСТЕЖЕНІ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ .....	178
<b>ШЕВЧЕНКО О. В., ПТАЩЕНКО О. В., ТЕР-КАРАПЕТЯНЦЬ Ю. М.</b> МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ІНДУСТРІЇ ПОСЛУГ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ .....	184
<b>ЩЕРБІНА О. С.</b> ІНФОРМАЦІЙНА АСИМЕТРІЯ НА РИНКУ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ .....	189
<b>ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ Д. М.</b> МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ .....	193
<b>ГУРОЧКІНА В. В., КРАВЧЕНКО Л. В.</b> СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	198
<b>ПЕДАН М. Л.</b> МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В МЕХАНІЗМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	206
<b>ПОЛІЩУК І. І.</b> ЧИННИКИ НОРМАТИВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ .....	209
<b>IRMA DIKHAMINJIA</b> TEACHING METHODS AND STRUCTURAL APPROACHES .....	213
<b>ЗІНОВСЬКА С. І.</b> МЕТОДИКА ПРОГНОЗУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ОСНОВІ КОРЕЛЯЦІЙНО-РЕГРЕСІЙНОГО АНАЛІЗУ .....	215
<b>ЛОЗИЧЕНКО О. М.</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ .....	220
<b>ВОЙНАРЕНКО М. П., МЕЛЬНИК С. І., СВІСТУНОВ О.С.</b> ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ В КОМПЛЕКСІ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	226
<b>ЛЕЙБОВИЧ А. В.</b> ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНІВ З УРАХУВАННЯМ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ .....	231
<b>ФІЛІППОВ В. Ю.</b> ПРИНЦИПИ ПОЛІТИКИ ПЕРЕХОДУ УКРАЇНИ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....	236
<b>ХОЛОДЕНКО А. М., СТЕПАНОВ Н. Ю., ШИРЯЄВА Л. В.</b> МОДЕЛЮВАННЯ ВЗАЄМОПОВ'ЯЗАНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ .....	243
<b>ШУКЛІНА В. В.</b> МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В КОНТЕКСТІ СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	250

---

<b>ГАМОВА О.В.</b> ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СУТНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ ТА ЇЇ ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ .....	256
<b>КОЛІСНИК Н. А.</b> ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ВИРОБНИЧИХ ФОНДІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ .....	263
<b>СИНЮТКА Н. Г.</b> ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФІСКАЛЬНОГО ПРОСТОРУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ .....	268
<b>БАБЕНКО В. О.</b> ОПТИМІЗАЦІЯ МИТНИХ ПЛАТЕЖІВ З КРАЇНАМИ ЄС .....	273
<b>САКУН О. С.</b> МЕХАНІЗМ ТА ІНСТРУМЕНТИ СПРІЯННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД .....	281
<b>МІЩУК І. П., ГОДУНЬКО Р. Б.</b> УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В СИСТЕМІ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ .....	291
<b>ФЕДОРЕНКО А.Є.</b> ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ДЕРЖАВИ ....	299
<b>ДУДЯК Н. В.</b> БЕЗПЕКА АГРАРНОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ .....	304

УДК 311:33]:620.92](477)

ХАЗАН П. В.

Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Дніпро

## ЗАСТОСУВАННЯ КЛАСТЕРНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ СТАТИСТИЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ ПО ОБЛАСТЯМ УКРАЇНИ

*Відновлювані джерела енергії суттєво впливають на соціальний та економічний розвиток держави. У цій сфері відбувається загальне зростання потужностей, стрімкий розвиток технологій, удосконалення нормативно-правового регулювання.*

*В роботі проаналізовано структуру сучасний стан та тенденції розвитку ВДЕ в Україні за допомогою кластерного аналізу для подальшої розробки теоретичних та методологічних засад статистичного оцінювання розвитку відновлюваної енергетики. Надані відповідні дендрограми, таблиці групування областей по кластерам, порядок агломерації кластерів, графіки середніх значень та графіки приросту критерію оптимізації.*

*За рівнем впливу розвитку відновлюваних джерел енергії на існуючу енергетичну структуру найбільш високе значення показали Дніпропетровська та Донецька області.*

KHAZAN P.

National Academy of Statistics, Accounting and Audit, Dnipro

## APPLICATION OF CLUSTER ANALYSIS FOR ESTIMATION OF RENEWABLE ENERGY SOURCES DEVELOPMENT IN UKRAINE

*Renewable energy sources as an important element of the country's energy system are increasingly affecting social and economic development. General growth of capacities, rapid development of technologies, improvement of regulatory and legal regulation can be observed in this area. State and development of renewables is also a topic of increasing interest for scientific research.*

*This article aims to analyze the structure, current state and trends of the renewable energy sources development in Ukraine with application of cluster analysis. Development of renewable energy sources in Ukraine was researched using hierarchical cluster analysis.*

*The method of renewable energy sources state and development assessment on the basis of cluster analysis was developed in the work. This method provides an opportunity to obtain predictive estimation on further development.*

*The analysis showed the presence of three clusters with three groups: indicators of development of renewables, indicators of the development of the energy complex and indicators of the impact of the development of renewable energy sources on the existing energy structure for the regions of Ukraine. The corresponding dendrograms, cluster grouping tables, cluster agglomeration order, graphs of averages and incremental graphs of optimization criterion are presented.*

*According to the index of renewables development in Ukraine the leaders are: Vinnytsa, Zaporizhzhia, Mykolaiv, Odesa and Kherson regions, with dynamic increasing of renewable energy projects. The calculation provides with understanding of existing energy structure development. Accordingly, Dnipropetrovsk, Donetsk and Zaporizhzhia regions are the leaders here. According to the level of influence of renewable energy sources development on existing energy structure, Dnipropetrovsk and Donetsk regions showed the highest value.*

Відновлювані джерела енергії (ВДЕ) як важливий елемент енергетичної системи країни все більше впливають на соціальний та економічний розвиток. У цій сфері відбувається загальне зростання потужностей, стрімкий розвиток технологій, удосконалення нормативно-правового регулювання. Також збільшуються обсяги досліджень стану та розвитку ВДЕ.

Метою статті є проаналізувати структуру, сучасний стан та тенденції розвитку ВДЕ в Україні за допомогою кластерного аналізу для подальшої розробки теоретичних та методологічних засад статистичного оцінювання розвитку відновлюваної енергетики.

Кластеризація – це класифікація моделей (спостереження, елементів даних або векторних функцій) з метою розподілу їх у групи, що є схожими між собою і мають назву кластери. Кластеризація може бути корисною та застосовуватися в різних сферах досліджень для збору даних, що містять інформацію про вибірку об'єктів, для упорядкування об'єктів у порівняно однорідні групи. У результаті роботи з процедурами утворюються класи чи групи подібних об'єктів. Таким чином, аналіз дозволяє класифікувати багатомірні спостереження, кожне з яких описується набором перемінних  $X_1, X_2, \dots, X_m$ . Здійснення ітераційних процедур означає формування однорівневих кластерів, які ієрархічно не підпорядковані між собою, на основі первинних даних дослідження  $[0, 0, 0]$ .

Дослідження виконано за допомогою програм IBM SPSS Statistics (версія 1.0.0.1089) та Microsoft Excel (версія 16.18). В розрахунках були використані дані Євростату  $[0]$ , Держстату України  $[0]$ , IRENA  $[0]$ , Світового банку  $[0]$ .

На основі попередньо проведеного дослідження було прийнято рішення використовувати процедуру ієрархічного кластерного аналізу. Ця процедура призначена для виявлення однорідних груп спостережень або змінних за заданими характеристиками. В даному випадку використовується алгоритм,

який спочатку розглядає кожне спостереження або змінну як окремий кластер, а потім послідовно об'єднує кластери, поки не залишиться тільки один. Даний метод дозволяє аналізувати вихідні змінні або скористатися набором стандартизованих перетворень. При цьому відстані або міри схожості формуються процедурою відстані. Процедура цього методу дозволяє розбивати на кластери як спостереження, так і змінні, формувати діапазон можливих рішень і зберігати приналежність до кластерів для кожного з цих рішень. В рамках ієрархічної кластеризації існує кілька методів формування кластерів, а також перетворення змінних і вимірювання відстаней між кластерами [0].

Комплексне групування областей України зроблено методом Варда з використанням відстані міських кварталів або Манхеттенської відстані. Це відстань між різницями координат. У більшості випадків цей параметр як і для звичайної відстані Евкліда. Проте параметри впливають на те, що вони не зводяться в квадрат, що є ефективним за наявності великої варіації даних. Правило об'єднання або зв'язку кластерів було вибрано на основі попереднього аналізу даних. Він показав необхідність використання дисперсійного методу Варда, який дає можливість оптимізувати мінімальну дисперсію всередині кластерів. Ця цільова функція відома як внутрішньогрупова сума квадратів або сума квадратів відхилень. Стандартизація даних проведена методом Z-оцінки [0, 0, 0].

Кластеризацію областей України будемо проводити за трьома групами показників, які свідчать про стан розвитку ВДЕ, рівень розвитку енергетичної галузі та вплив розвитку ВДЕ на енергетичну галузь у кожній області. На рис. 1 зображена дендрограма розвитку ВДЕ відповідно до виробництва електроенергії по джерелам відновлюваної енергетики: енергія сонячного випромінювання, енергія вітру, енергія біомаси, енергія біогазу, енергія мікро-, міні- та малих гідроелектростанцій.

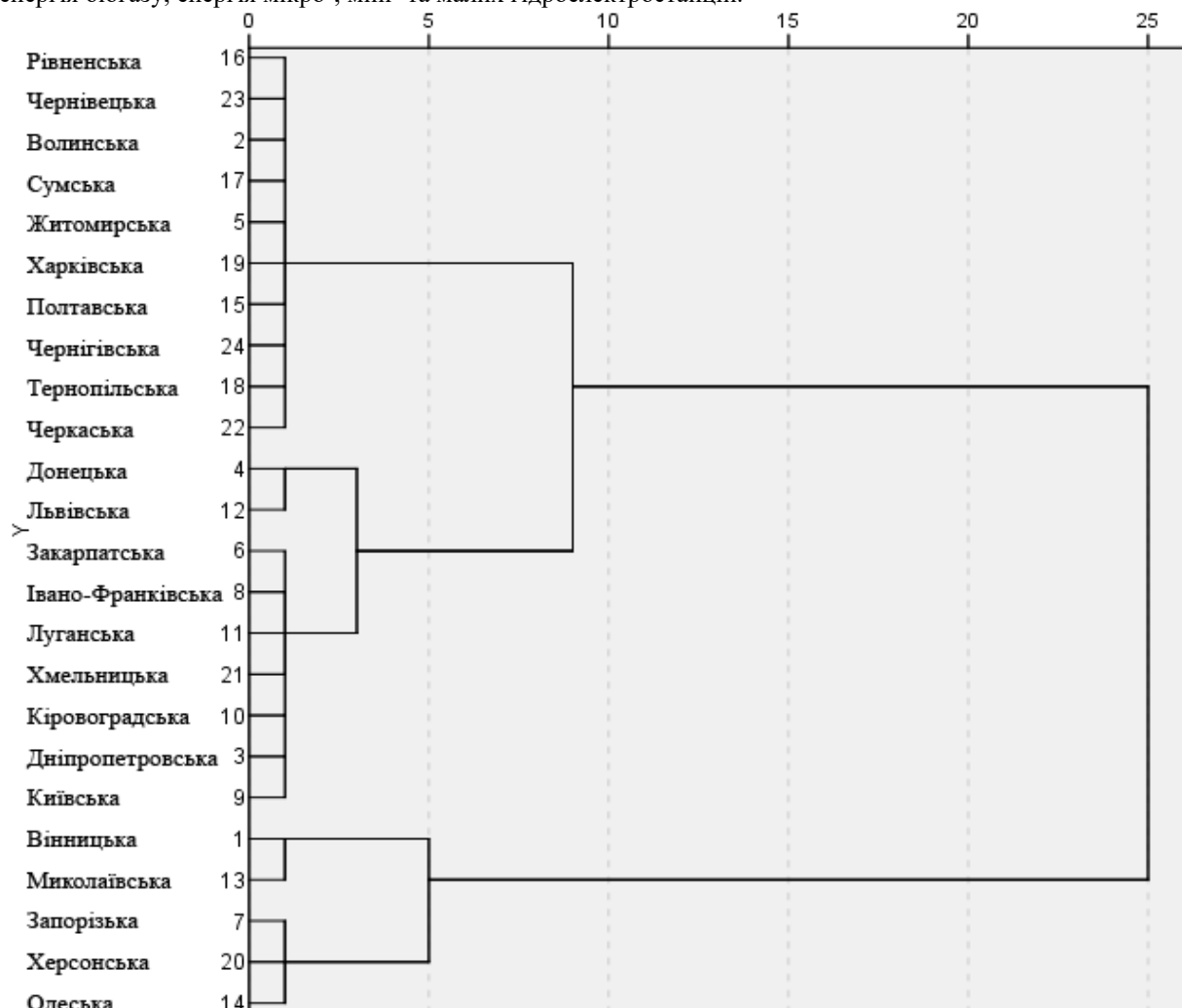
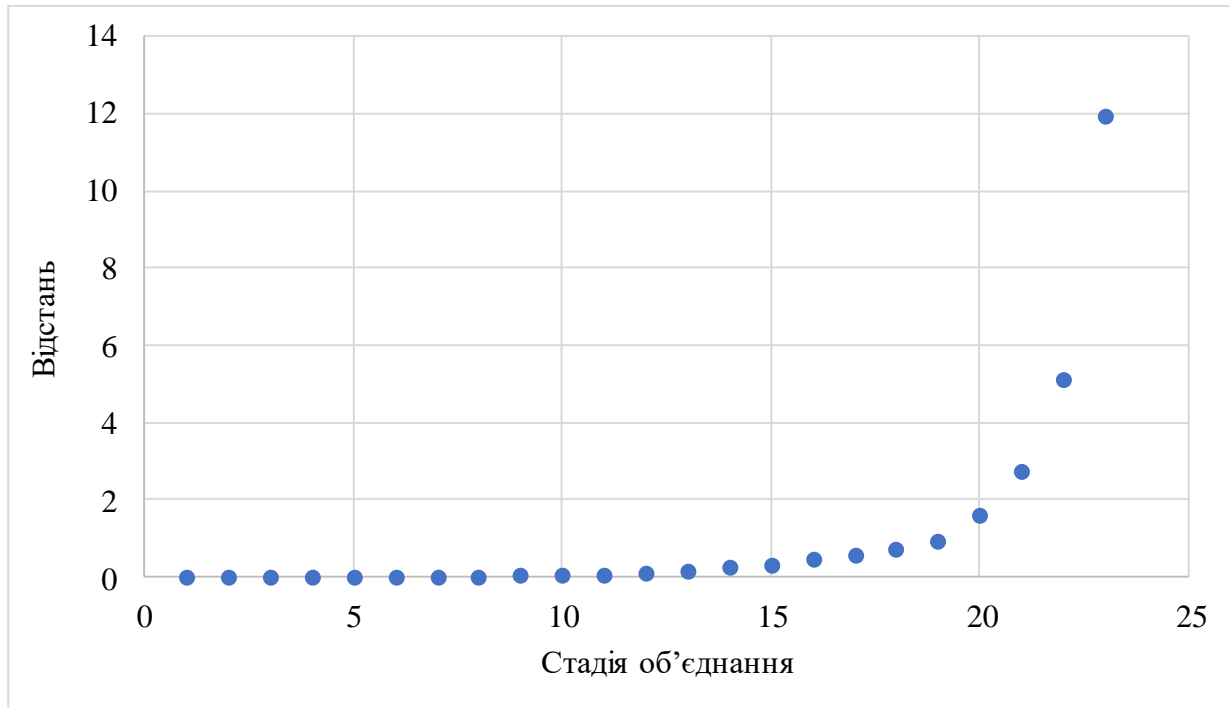


Рис. 1. Дендрограма розвитку ВДЕ по областям України

Джерело: розроблено автором за даними 2016 року [0, 0, 0]

Відобразимо графічно стадії об'єднання через коефіцієнти кожного кроку, за допомогою якого можна визначити раціональне для даного випадку число кластерів. Коефіцієнт містить дані про значення критерію кластеризації на кожному кроці алгоритму. На рис. 2 надано графік приросту критерію оптимізації. Також за даною методикою визначений порядок агломерації та пораховані середні значення по кожному кластеру для групування областей за рівнем розвитку ВДЕ по областям України.





**Рис. 2. Графік приросту критерію оптимізації за показником розвитку ВДЕ по областях України**  
Джерело: розроблено автором за даними 2016 року [0, 0, 0]

На першому кроці алгоритму, коли кожен об'єкт утворює окремий кластер, дисперсія кожного кластеру, природно, дорівнює нулю. Потім дисперсія поступово починає рости, так як алгоритм об'єднує в один кластер все більш віддалені один від одного об'єкти. Оптимальне число кластерів розбиття визначається через кількість стрибкоподібних збільшень його значення. Очевидно, що це момент, починаючи з якого алгоритм змушений збирати в один кластер сильно віддалені відносно компактні множини об'єктів. Використовуючи цю методику, нами було вибрано три кластери [0, 0].

Відповідно до розрахунку, області України можна групувати за показником рівня розвитку ВДЕ таким чином, як показано у табл. 1.

Таблиця 1

#### Групування областей України за показником розвитку ВДЕ

Кластер	Області України
I – високий рівень розвитку ВДЕ	Вінницька, Запорізька, Миколаївська, Одеська, Херсонська
II – середній рівень розвитку ВДЕ	Дніпропетровська, Донецька, Закарпатська, Івано-Франківська, Київська, Кіровоградська, Луганська, Львівська, Хмельницька
III – низький рівень розвитку ВДЕ	Волинська, Житомирська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська

Джерело: розроблено автором за даними 2016 року [0, 0, 0]

Відповідно до групування за показником розвитку ВДЕ по областях України, до першого кластеру з найвищими показниками потрапляють Вінницька, Запорізька, Миколаївська, Одеська, Херсонська області, де кожного року ми спостерігаємо динамічне збільшення кількості проектів ВДЕ та, відповідно, потужності та виробленої енергії. В основному це проекти сонячної енергетики та вітроелектростанції. Отже, ці області мають найвищі показники за рівнем інтенсивності сонячного випромінювання та сили вітру.

Зробимо групування областей за рівнем розвитку енергетичного комплексу. До складу показника, що характеризує рівень розвитку енергетичного комплексу входять викиди CO<sub>2</sub> від стаціонарних джерел, викиди забруднюючих речовин у повітря від стаціонарних джерел, використання електроенергії, загальне виробництво електроенергії (з усіх джерел), установлена потужність електростанцій.

На рис. 3 зображена відповідна дендрограма.

Стадії об'єднання в залежності від відстані приросту критерію оптимізації зроблені стандартно, як і у першому розрахунку, середні значення по кожному кластеру розраховані з використанням логарифмічної шкали для групування областей за рівнем розвитку енергетичного комплексу.

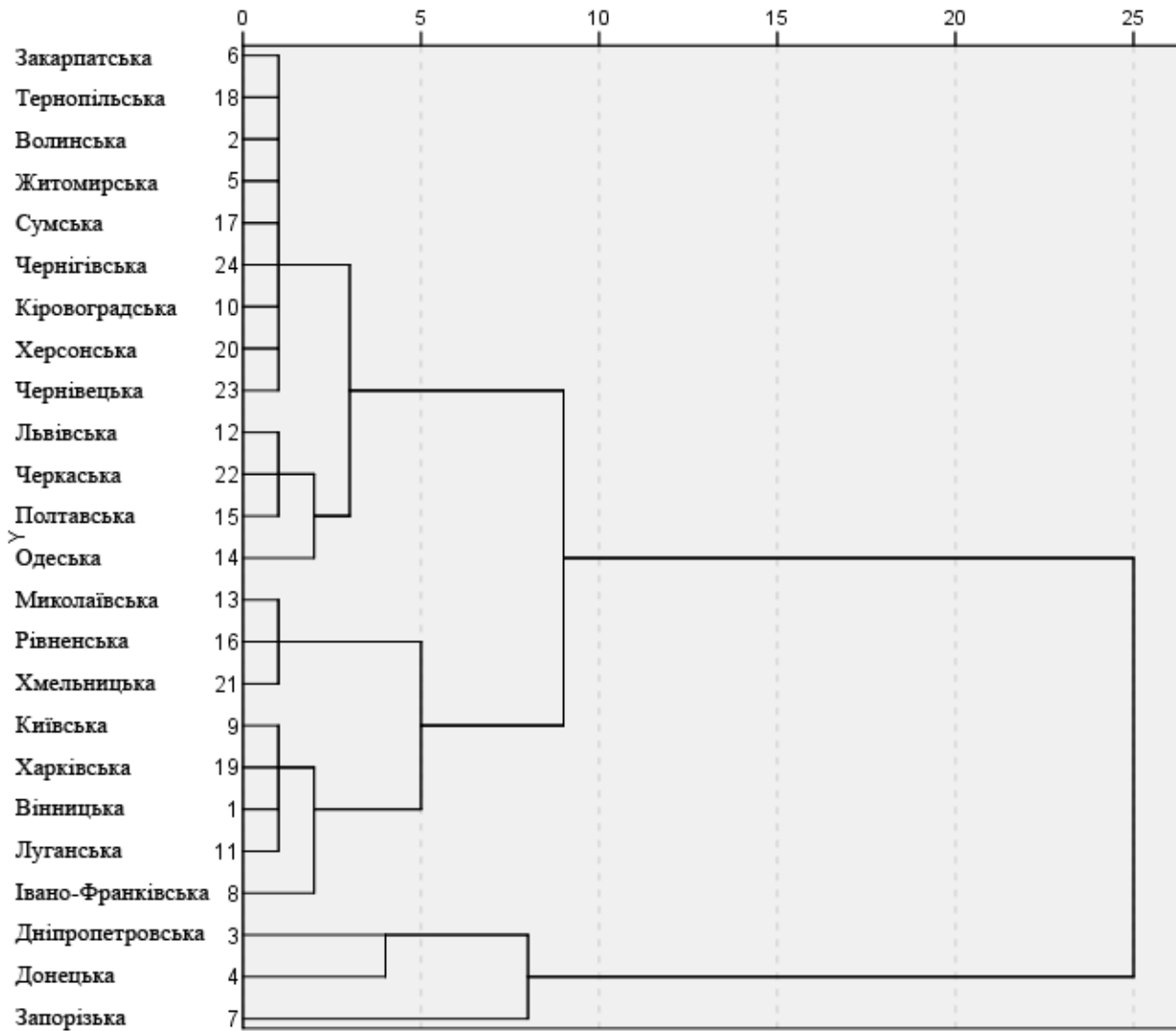


Рис. 3. Дендрограма розвитку енергетичного сектору по областям України

Джерело: розроблено автором за даними 2016 року [0, 0, 0]

Відповідно до розрахунку, області України можна групувати за показником розвитку енергетичного комплексу таким чином, як показано у табл. 2.

Таблиця 2

## Групування областей України за показником розвитку енергетичного комплексу

Кластер	Області України
I – високий рівень розвитку енергетичного комплексу	Дніпропетровська, Донецька, Запорізька
II – середній рівень розвитку енергетичного комплексу	Вінницька, Івано-Франківська, Київська, Луганська, Миколаївська, Рівненська, Харківська, Хмельницька
III – низький рівень розвитку енергетичного комплексу	Волинська, Житомирська, Закарпатська, Кіровоградська, Львівська, Одеська, Полтавська, Сумська, Тернопільська, Херсонська, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська

Джерело: розроблено автором за даними 2016 року [0, 0, 0]

Проведений розрахунок надає розуміння розвитку існуючої енергетичної структури по областях України. Такий показник, звичайно, має залежність від загального рівня промислового розвитку. Відповідно, Дніпропетровська, Донецька та Запорізька області є лідерами за цим показником. Найнижчий рівень за цим показником мають такі області, як Волинська, Житомирська, Закарпатська, Кіровоградська, Львівська, Одеська, Полтавська, Сумська, Тернопільська, Херсонська, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська.

Для оцінки впливу розвитку ВДЕ на існуючу енергетичну структуру проведемо відповідну кластеризацію областей. До складу показника, що характеризує вплив розвитку ВДЕ на існуючу енергетичну структуру входять: виробництво електроенергії з ВДЕ, потужність електростанцій з ВДЕ,

кількість проєктів ВДЕ, викиди CO<sub>2</sub> від стаціонарних джерел, викиди забруднюючих речовин у повітря від стаціонарних джерел, використання електроенергії, загальне виробництво електроенергії (з усіх джерел), установлена потужність електростанцій. На рис. 4 зображена дендрограма такого групування.

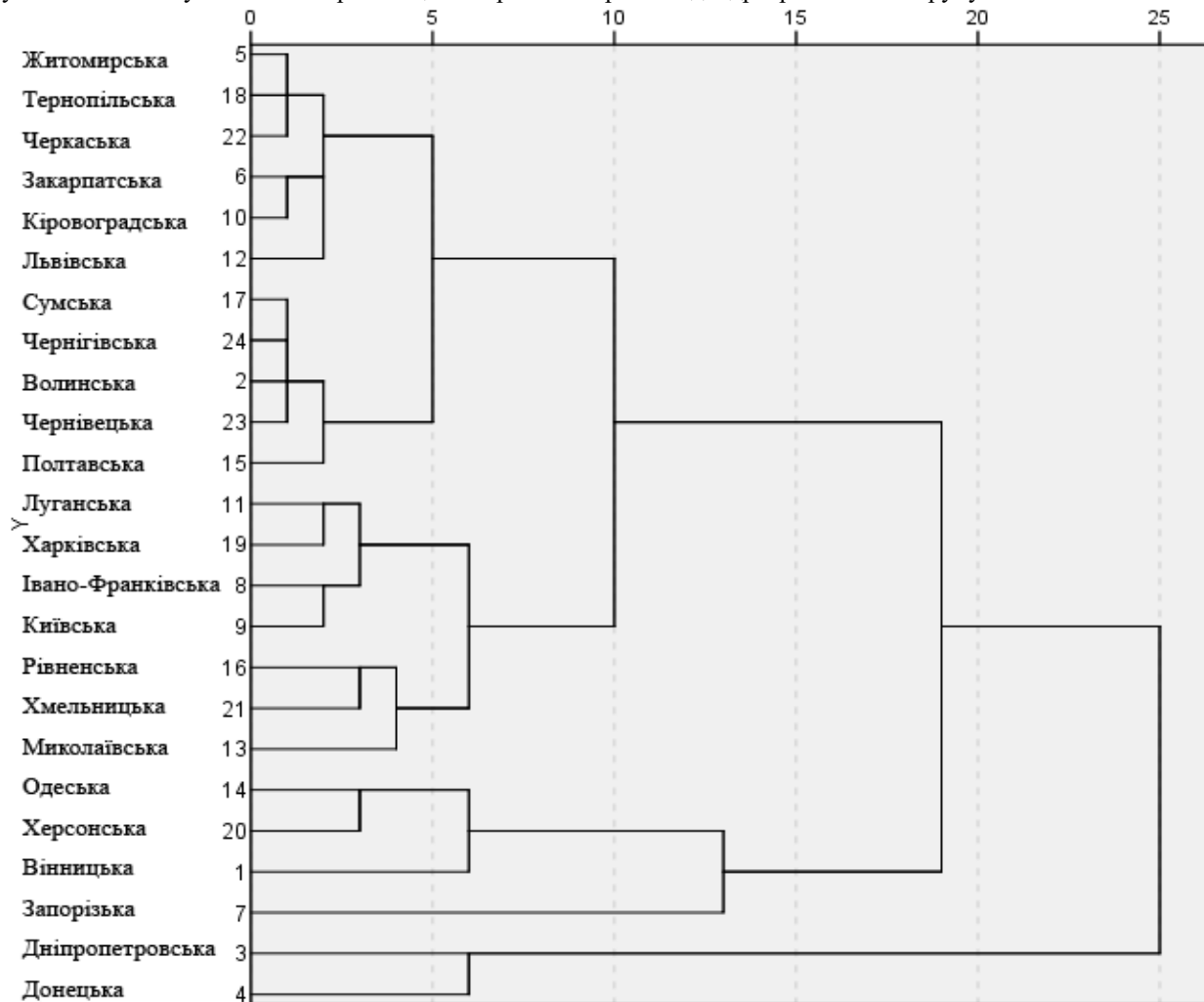


Рис. 4. Дендрограма впливу розвитку ВДЕ на існуючу енергетичну структуру по областях України

Джерело: розроблено автором за даними 2016 року [0, 0, 0]

Порядок агломерації кластерів по етапам зроблений за описаною вище методикою. Розрахунок середніх значень по кожному кластеру для групування областей показника впливу розвитку ВДЕ на існуючу енергетичну структуру по областях України представлений на рис. 5. В даному аналізі використовується логарифмічна шкала.

Розрахунок відповідно до зазначеної вище методики, що представлений у табл. 3, має такий результат групування областей України за показником впливу розвитку ВДЕ на існуючу енергетичну структуру.

Таблиця 3

**Групування областей України за рівнем впливу розвитку ВДЕ на існуючу енергетичну структуру**

Кластер	Області України
I – високий рівень впливу розвитку ВДЕ на існуючу енергетичну структуру	Дніпропетровська, Донецька
II – середній рівень впливу розвитку ВДЕ на існуючу енергетичну структуру	Вінницька, Запорізька, Одеська, Херсонська
III – низький рівень впливу розвитку ВДЕ на існуючу енергетичну структуру	Волинська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Київська, Кіровоградська, Луганська, Львівська, Миколаївська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська

Джерело: розроблено автором за даними 2016 року [0, 0, 0]

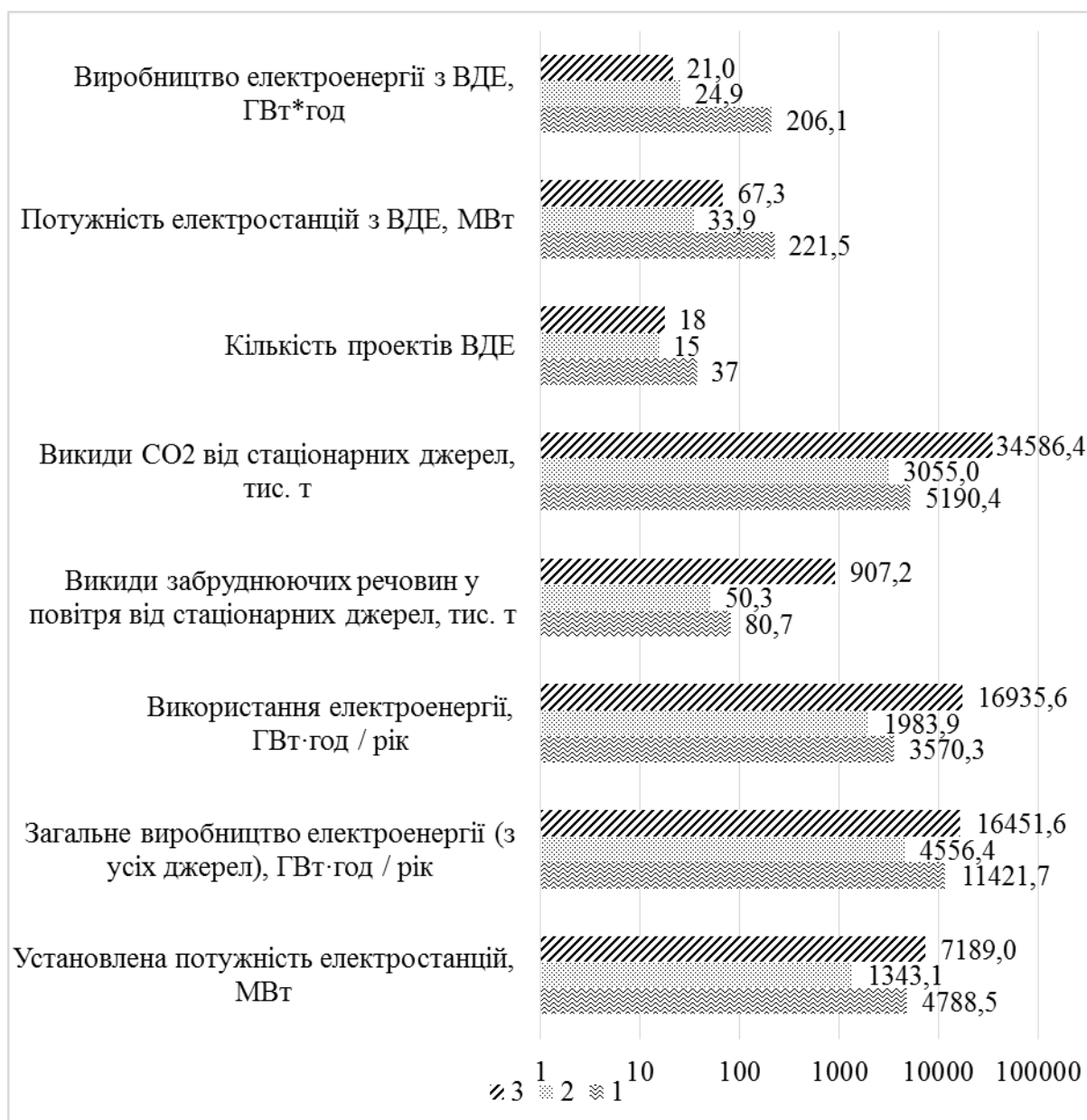


Рис. 5. Графік середніх значень по кожному кластеру для групування областей України за рівнем впливу розвитку ВДЕ на існуючу енергетичну структуру

Джерело: розроблено автором за даними 2016 року [0, 0, 0]

Як ми бачимо із розрахунку, найбільший вплив на існуючу енергетичну структуру справляє розвиток ВДЕ в найбільш промислово розвинених і, відповідно, найбільш техногенно навантажених регіонах України, а саме: у Дніпропетровській та Донецькій областях. Така тенденція є досить позитивною з точки зору зменшення негативного впливу на навколишнє природне середовище та здоров'я людини. Зважаючи на позитивну динаміку розвитку ВДЕ в Дніпропетровській області та поступове, хоча і дуже повільне зменшення виробництва енергії за рахунок невідновлюваних джерел, ця область буде залишатися лідером певний проміжок часу за цим показником.

Висновки. В роботі дістав подальшого розвитку метод оцінювання стану та розвитку ВДЕ на основі кластерного аналізу, що надає можливість в подальшому отримання прогнозної оцінки. Отже по областях України був проведений ієрархічний кластерний аналіз методом Варда з використанням Манхеттенської відстані зі стандартизацією даних методом Z-оцінки. Аналіз показав наявність 3 кластерів за показниками розвитку ВДЕ, показниками розвитку енергетичного комплексу та показниками впливу розвитку ВДЕ на існуючу енергетичну структуру для областей України. Надані відповідні дендрограми, таблиці групування областей по кластерам, порядок агломерації кластерів, графіки середніх значень та графіки приросту критерію оптимізації. За рівнем впливу розвитку ВДЕ на існуючу енергетичну структуру найбільш високе значення показали Дніпропетровська та Донецька області.

**Список використаних джерел**

1. Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Argyrous G.L. Statistics for Research: With a Guide to SPSS. – London, SAGE Publications Ltd, 2011. – 416 p.
3. Field A. Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics [Електронний ресурс]. – London, SAGE Publications Ltd, 2013. – 915 p.
4. Hartigan J.A. Clustering Algorithms. – John Wiley and Sons, Inc., 1975. – 351 p.
5. Jain A.K. & Dubes R.C. Algorithms for Clustering Data. – New Jersey: Pearson College Div, 1988. – 304 p.
6. Marques de Sá J.P. Applied Statistics Using SPSS, STATISTICA, MATLAB and R. – Berlin: Springer, 2007. – 505 p.
7. Nisbet R., Miner G. & Yale Ken. Handbook of Statistical Analysis and Data Mining Applications. Second Edition. – London: Academic Press, 2018. – 864 p.
8. Website of Eurostat [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/eurostat>
9. Website of International Renewable Energy Agency (IRENA) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.irena.org>
10. Website of the World Bank [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://data.worldbank.org>

**References**

1. Sait Derzhavnoi sluzhby statykyky Ukrainy [Website of the State Statistics Service of Ukraine]. ukrstat.gov.ua. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
2. Argyrous G.L. (2011). Statistics for Research: With a Guide to SPSS. London: SAGE Publications Ltd. [in English].
3. Field A. (2013). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics. London: SAGE Publications Ltd. [in English].
4. Hartigan J.A. (1975). Clustering Algorithms. John Wiley and Sons, Inc. [in English].
5. Jain A.K. & Dubes R.C. (1988). Algorithms for Clustering Data. New Jersey: Pearson College Div. [in English].
6. Marques de Sá J.P. (2007). Applied Statistics Using SPSS, STATISTICA, MATLAB and R. Berlin: Springer [in English].
7. Nisbet R., Miner G. & Yale Ken. (2018). Handbook of Statistical Analysis and Data Mining Applications. Second Edition. London: Academic Press [in English].
8. Website of Eurostat. ec.europa.eu. Retrieved from: <http://ec.europa.eu/eurostat> [in English].
9. Website of International Renewable Energy Agency (IRENA). irena.org. Retrieved from: <http://www.irena.org> [in English].
10. Website of the World Bank. data.worldbank.org. Retrieved from: <http://data.worldbank.org> [in English].

Рецензія/Peer review : 01.05.2018

Надрукована/Printed : 01.06.2018  
Рецензент: д.е.н., професор Єліссєва О. К.

УДК 330

ТЕРЕНТ'ЄВА Н. В.,

ЧЕРЕП О. Г.

Запорізький національний університет

## АНАЛІЗ ЧИННИКІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ

*В статті розглянуто систему збутової діяльності підприємства машинобудівної галузі є однією з найскладніших та водночас найбільш чутливих до зміни зовнішнього середовища його підсистем, тому що зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, з досягненням якихось граничних характеристик призводять до порушення сформованих економічно ефективних пропорцій між елементами машинобудівного підприємства як складної виробничо-збутової системи. Під час аналізу чинників, що впливають на управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств, виділяють дві групи факторів: прямі і непрямі, причому різниця між факторами визначається саме характером впливу на конкретну виробничу систему факторів оточення, які вимагають прийняття різних управлінських рішень*

TERENT'IEVA N.,

CHEREP O.

Zaporizhzhia National University

## ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING SALES ACTIVITY MANAGEMENT OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES OF ZAPORIZHZHIA REGION

*This article discusses the system of sales activity of the enterprise of the machine-building industry is one of the most complex and at the same time most sensitive to changes in the external environment of its subsystems, because changes taking place in the external environment with the achievement of some marginal characteristics lead to a violation of the established economic-effective proportions between the elements of the machine-building enterprise as a complex production and sales system. During the analysis of the factors influencing the management of sales activities of machine-building enterprises, we distinguish two groups of factors: direct and indirect, and the difference between factors is determined by the very nature of the impact on a particular production system of environmental factors that require the adoption of various management decisions.*

**Постановка проблеми.** Розвиток економіки, непередбачувані зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі функціонування підприємства, євроінтеграційні процеси, на які спрямована Україна та постійне посилення конкуренції на промисловому ринку, змушують підприємства звертати увагу не лише на ефективність виробництва, але й на результативність збутової діяльності. Гарантом ефективного функціонування промислового підприємства є наявність розробленої та розвинутої збутової системи. Для того, щоб вдало адаптувати підприємство до сучасних ринкових умов, а також розуміти усі аспекти його діяльності необхідним є вивчення вище зазначеної проблеми. Необхідність підвищення ефективності збутових процесів та оперативного реагування управлінців щодо змін умов реалізації продукції на ринку пояснює постійну зацікавленість вітчизняних підприємців у вдосконаленні процесу реалізації продукції як важливої функціональної складової діяльності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Варто зазначити, що окремі проблемні аспекти управління збутовою діяльністю підприємств досліджували як іноземні, так і вітчизняні науковці: Г. Ассель, Л. Балабанова, Г. Болт, А. Воронов, С. Гаркавенко, А. Дейян, Д. Джоббер, Дж. Ланкастер, Ф. Котлер, В. Наумов, І.С. Земляков, О.Л. Канищенко, Р. Ланкар, А.Ф. Павленко, Т.О. Примак, І.Б. Рижий, С.В. Скібінський, Т.М. Циганкова та ін. інгової збутової політики на підприємствах України.

**Метою статті** є Аналіз чинників, що впливають на управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств Запорізької області

**Виклад основного матеріалу.** Система збутової діяльності підприємства машинобудівної галузі є однією з найскладніших та водночас найбільш чутливих до зміни зовнішнього середовища його підсистем, тому що зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, з досягненням якихось граничних характеристик призводять до порушення сформованих економічно ефективних пропорцій між елементами машинобудівного підприємства як складної виробничо-збутової системи. Під час аналізу чинників, що впливають на управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств, виділяють дві групи факторів: прямі і непрямі, причому різниця між факторами визначається саме характером впливу на конкретну виробничу систему факторів оточення, які вимагають прийняття різних управлінських рішень (рис. 1).

Під «непрямим фактором» (або «некерованим фактором») при цьому розуміють ознаку непрямого (не безпосереднього) впливу колективу виробничого підприємства на конкретні зовнішні умови, в той час як прямі фактори є ознакою можливого прямого (безпосереднього) впливу колективу підприємства на умови зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що незважаючи на різноманітність машинобудівних підприємств, сучасна економічна наука виділяє наступні характеристики зовнішнього середовища, що є загальними для будь-якого підприємства галузі: складність; рухливість; невизначеність; обмеженість.



Рис. 1. Система факторів зовнішнього середовища підприємств машинобудівної галузі

Примітка: розроблено автором

Незважаючи на загальність наведеної класифікації чинників зовнішнього середовища, оцінка впливу чинників на виробничо-господарську діяльність є досить суб'єктивною, тому визначення факторів, які можуть впливати на результати діяльності підприємства, є першочерговою задачею під час проведення аналізу зовнішнього середовища підприємства.

Останнім часом під час аналізу системи чинників зовнішнього середовища машинобудівних підприємств найчастіше відбувається поділ всієї сукупності факторів за ознакою близькості оточення на макрооточення і мікрооточення.

Комплекс взаємопов'язаних факторів зовнішнього середовища сучасні дослідники визначають як складність зовнішнього середовища, розуміючи при цьому під складністю зовнішнього середовища кількість факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного фактору.

Для характеристик циклічності елементів зовнішнього середовища машинобудівної галузі сучасні дослідники використовують різні характеристики, структури етапів і, що важливо, досить різні часові показники, але найчастіше в ході аналізу циклічності використовують показники рухливості середовища, тобто швидкості, з якою відбуваються зміни в оточенні машинобудівного підприємства. Слід зазначити, що останнім часом досить багато як українських, так і зарубіжних авторів відзначають наростання швидкості змін, що пов'язано, перш за все, зі значним підвищенням швидкості розповсюдження і обробки інформації завдяки розвитку інформаційних технологій.

Невизначеність елементів зовнішнього середовища характеризується імовірнісною величиною ризику, при цьому для кожного машинобудівного підприємства може бути розроблена унікальна складна класифікація ризиків.

Найважливіші фактори прямого впливу зовнішнього середовища машинобудівної галузі відображені на рис. 2. Як видно з рис. 2, найважливішими факторами прямого впливу зовнішнього середовища є галузева приналежність; властивості та характеристики товару; інтероперабельність; конфігурація товару; структура потреб конкретного споживача; можливі форми об'єднань підприємств.

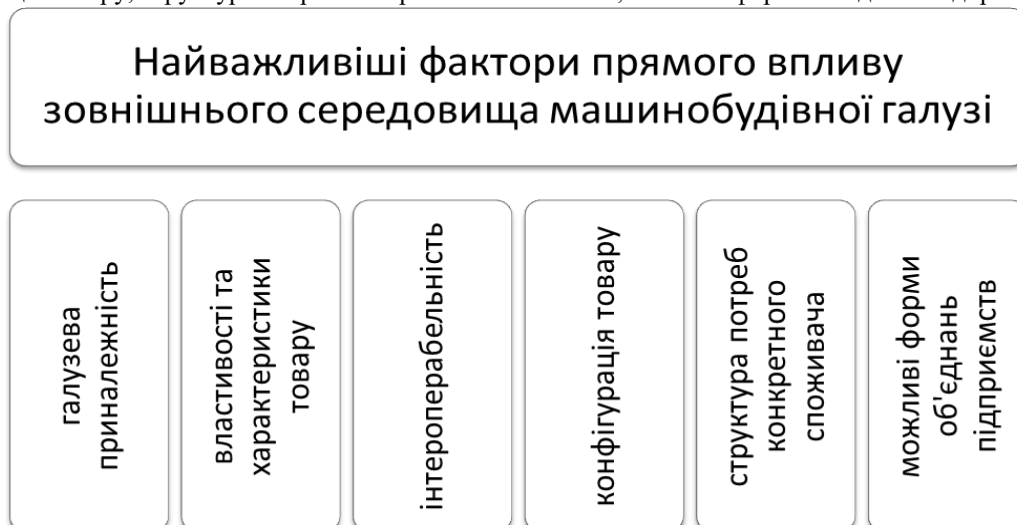


Рис. 2. Найважливіші фактори прямого впливу зовнішнього середовища машинобудівної галузі

Примітка: розроблено автором

Підприємства машинобудівної галузі є базовими для конкурентоспроможного розвитку інших галузей економіки як на національному, так і на регіональному рівнях.

Запорізька область є одним з найбільш технологічно розвинених регіонів України зі значним науково-технічним та виробничим потенціалом, що обумовлює історично значну питому вагу підприємств області у промисловому виробництві країни. Область займає вигідне економіко-географічне положення, розташована у південно-східній частині України і межує з Херсонською, Дніпропетровською, Донецькою областями. Територія області займає 27,2 тис. кв. км, що становить 4,5% території України (Головне управління статистики у Запорізькій області, 2017).

Близькість до провідних металургійних виробництв зумовила орієнтованість машинобудування Запорізької області до металомісткого промислового виробництва. Регіон є провідним центром вітчизняного авіадвигунобудування, автомобілебудування, підйомно-транспортного та вантажного машинобудування, виробництва трансформаторів та іншої високотехнологічної продукції. У м. Запоріжжя розташовані такі всесвітньо відомі підприємства машинобудівної галузі з високотехнологічним виробництвом, як ПАТ «Мотор Січ» – виробник авіадвигунів для літаків та вертольотів провідних авіакомпаній: КБ Антонова, Яковлева, Туполєва, Берієва, Камова, Міля (ПАТ «Мотор Січ» 2017); ПАТ «Запорізький трансформаторний завод» – єдиний в Україні виробник силових трансформаторів (ПАТ «Запорізький трансформаторний завод» 2017); ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» – виробник легкових автомобілів, є лідером на ринку України. Автомобілі, що виходять з конвеєру запорізького автомобілебудівника, відповідають всім світовим стандартам якості та безпеки (ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» 2017).

ПАТ «Мотор Січ» є не тільки одним з найкрупніших підприємств машинобудівної галузі Запорізької області, але й лідером українського авіабудівництва. Основною продукцією підприємства є авіадвигуни для літаків та вертольотів, при цьому продукція ПАТ «Мотор Січ» історично відіграє значну роль у формуванні зовнішньоторговельного балансу Запорізької області, оскільки переважна кількість основної продукції підприємства виробляється для задоволення потреб закордонних споживачів, переважно з країн колишнього СНГ та окремих держав, що розвиваються. Втім, незважаючи на наявність попиту на основну продукцію підприємства, останні 20 років ПАТ «Мотор Січ» проводиться послідовна робота з диверсифікації виробничої та збутової діяльності з виходом підприємства на нові ринки, в тому числі у інші галузі машинобудівної промисловості, в тому числі виробництво автомобілів, запчастин та комплектуючих, випуск енергетичного обладнання, виробництво малої механізації для сільськогосподарських підприємств тощо. ЗАТ «ІВЕКО – Мотор Січ», співзасновником якого є італійська компанія «ІВЕКО», випускає не тільки автомобілі, але й продукцію як для установки на українську техніку, так і для експорту.

У Запоріжжі виробляються автомобілі потужністю від 70 до 110 к.с., коробки передач та двигуни. В майбутньому залежно від ринкового попиту передбачено розширення модельного ряду, в основному, за рахунок важких вантажівок для міжнародних перевезень, а також передбачається оновлення теперішнього сімейства малотоннажних авто новою моделлю, яка вже існує в парках інших країн Європи. Автомобілі, вироблені на заводі «ІВЕКО – Мотор Січ» в м. Запоріжжя надходять у продаж під торговою маркою «ІВЕКО».

Крім того, отримання сертифікату на літак АН-140 і його модифікацію АН-140-100 відкрило шлях до початку його експлуатації на авіаційних лініях України та за кордоном. Відбувається освоєння нових видів продукції, наприклад, турбохолодильного агрегату АТХ-55/50, електростанції газотурбінної ЕГ-1000 та ін.

Проведення ПАТ «Мотор Січ» стратегічно важливої диверсифікації не тільки посилює позиції конкретного підприємства на ринку, але й вносить корективи в галузеву структуру машинобудування Запорізької області за рахунок розвитку підприємством нових конкурентоспроможних галузей машинобудування (ПАТ «Мотор Січ» 2017).

Важливе місце в структурі машинобудування Запорізької області займає продукція ВАТ «Запоріжтрансформатор». Це підприємство є одним з найбільших у світі виробників силових спеціальних трансформаторів. Продукція підприємства відповідає світовим стандартам якості та користується попитом на світовому ринку, що робить діяльність підприємства важливою для формування зовнішньоторговельного балансу Запорізької області. Більш того, специфіка виробленої продукції зумовлює активну зовнішньоекономічну діяльність підприємства, оскільки попит української енергетики недостатній для ефективного розвитку ПАТ «Запоріжтрансформатор», однак історично споживачами продукції є переважно країни колишнього Радянського Союзу та країни, що розвиваються. Останнім часом ПАТ «Запоріжтрансформатор» також здійснює стратегічні заходи з диверсифікації виробництва, розширивши перелік продукції електричними реакторами для сонячних електричних станцій, підстанціями промислових підприємств тощо. Слід відзначити, що диверсифікація виробництва ПАТ «Запоріжтрансформатор» значно посилює конкурентні позиції підприємства на міжнародному ринку, але здійснюється у межах однієї електроенергетичної галузі машинобудівництва (ПАТ «Запоріжтрансформатор» 2017).

Вагому роль у розвитку машинобудівної промисловості Запорізької області відіграє ВАТ «Український графіт» – провідний український виробник графітованих електродів для електросталеплавильних, руднотермічних та інших видів сталеплавильних печей, товарних вуглецевих мас



для електродів Содерберга, футеровочних матеріалів на основі вуглецю для підприємств металургійного, машинобудівного, хімічного та інших комплексів промисловості. За підсумками всеукраїнського рейтингу 2000 року, продукція підприємства була відзначена почесною нагородою «Вища проба» (Міністерство економічного розвитку та торгівлі України, 2017).

Одним з лідерів важкого машинобудування Запорізької області є ВАТ «Запоріжжкран», який зберігає лідерські позиції у виробництві кранів та підйомного обладнання не тільки в Україні, але взагалі у Східній Європі та країнах СНД (ПАТ «Запоріжжкран», 2016).

Значне місце в розвитку машинобудування займає також ВАТ «Рефма» – єдине в Україні підприємство з випуску холодильних машин різноманітної продуктивності та ін.

Таким чином, слід зазначити, що на момент дослідження Запорізька область мала значний потенціал щодо ефективного розвитку машинобудівної промисловості, в тому числі потужну науково-технічну та виробничу базу, значний людський капітал, а також іміджевий капітал, який зумовлює особливе положення Запорізької області в проведенні ефективної інтеграції української промисловості в світову економіку через виробництво унікальної високотехнологічної продукції: авіадвигунів, силових електричних трансформаторів, електричних реакторів для екологічно безпечних електростанцій тощо.

Історично складена виробнича та науково-технічна база машинобудівної галузі Запорізької області, унікальний людський капітал, розвинута транспортна система та вигідне географічне положення зумовили важливе місце Запорізької області у розвитку українського машинобудування. Основні показники промислового розвитку Запорізької області в 2011–2017 рр. надані в таблиці 1.

Таблиця 1

**Основні показники промислового розвитку Запорізької області в 2011–2017 рр.**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Загальний обсяг реалізованої промислової продукції, млрд грн.	70,60*	71,00*	75,84*	84,30*	130,80	143,20	187,80
Частка в загальноукраїнському обсязі реалізації промислової продукції, %	7,00	7,00	6,80	7,90	8,70	8,10	8,70
Рейтинг серед регіонів України за обсягом реалізованої продукції	4	4	3	3	3	4	3
Електроенергія (частка від загальноукраїнського виробництва), %	25,4	25	26	26,8	29,2	24,2	28,4
Високовольтна апаратура (частка від загальноукраїнського виробництва), %	26,6	31,1	48,1	65,3	74,3	70	70,9

\*За період січень-листопад поточного року

Примітка: розроблено автором на основі даних Головного управління статистики у Запорізькій області 2017)

Як бачимо з таблиці 1, Запорізька область посідає значне місце в українській економіці. За досліджуваний період частка підприємств Запорізької області в загальноукраїнському обсязі реалізації промислової продукції лише в 2013 році зменшилась нижче 7% (6,8%), що забезпечило області четверте (у 2011, 2012, 2016 рр.) та третє (у 2013, 2014, 2015 та 2017 рр.) місце за обсягами реалізації промислової продукції серед регіонів України.

Динаміка основних показників промислового розвитку Запорізької області в 2011–2017 рр. надана в таблиці 2.

З таблиці 2 видно, що протягом досліджуваного періоду загальний обсяг реалізованої в Запорізькій області промислової продукції поступово зростав. Найбільше зростання відбулося у 2017 році, коли загальний приріст реалізованої промислової продукції склав 131,15% (44,60 млн грн). Найменше зростання реалізації промислової продукції в Запорізькій області (100,57%) відбулося в 2012 році, коли відносний показник зростання склав 100,57 %.

Динаміка частки Запорізької області в загальноукраїнському обсязі реалізації промислової продукції більш складна та характеризується періодами стабільності (2012 рік), скорочення (2013, 2016 рр.) та зростання (2014, 2015 та 2017 рр.). В цілому за досліджуваний період частка Запорізької області в загальноукраїнському обсязі реалізації промислової продукції зросла на 1,7%, що забезпечило зростання частки в загальноукраїнському обсязі реалізації промислової продукції до 8.7%.

Реалізація окремих видів промислової продукції також не була стабільною. Частка електроенергії, виробленої підприємствами Запорізької області, у загальноукраїнському обсязі скорочувалась у 2012 році (на 0,4% від 2011 р.) та 2016 році (на 0,6% від 2015 р.) та зростала в 2013 році (на 1% від загального продажу

електроенергії), в 2014 році – на 0,8% від 2013 р., на 2,4% у 2015 році та на 4,2% у 2017 році, що забезпечило загальне зростання частки виробленої електроенергії на 1,7% за досліджуваний період.

Таблиця 2

**Динаміка основних показників промислового розвитку Запорізької області в 2011–2017 рр.**

	Абс. 2012/2011	Відн. 2012/2011	Абс. 2013/2012	Відн. 2013/2012	Абс. 2014/2013	Відн. 2014/2013	Абс. 2015/2014	Відн. 2015/2014	Абс. 2016/2015	Відн. 2016/2015	Абс. 2017/2016	Відн. 2017/2016	Абс. 2017/2011	Відн. 2017/2011
Загальний обсяг реалізованої промислової продукції, млрд грн.	0,40	100,57	4,84	106,82	8,46	111,16	-	-	12,40	109,48	44,60	131,15	-	-
Частка в загальноукраїнському обсязі реалізації промислової продукції, %	0,00	100	-0,20	97,14	1,10	116,18	0,80	110,13	-0,60	93,1	0,60	107,41	1,70	124,29
Електроенергія (частка від загальноукраїнського виробництва), %	-0,40	98,43	1,00	104	0,80	103,08	2,40	108,96	-5,00	82,88	4,20	117,36	3,00	111,81
Високовольтна апаратура (частка від загальноукраїнського виробництва), %	4,50	116,92	17,00	154,66	17,20	135,76	9,00	113,78	-4,30	94,21	0,90	101,29	44,30	266,54

Примітка: розроблено автором на основі (Головне управління статистики у Запорізькій області 2017)

Виробництво високовольтної апаратури зросло протягом майже всього досліджуваного періоду, скоротившись лише в 2016 році на 4,30% від показників 2015 року. За досліджуваний період частка високовольтної апаратури, виробленої запорізькими підприємствами, зросла на 44,30% та склала 70,9% від загальноукраїнського обсягу.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновки, що розвиток промисловості в цілому та машинобудування як однієї з найбільш важливих для Запорізької області ресурсоутворюючих галузей, в останні роки досить не стабільний, та характеризується певними коливаннями, що підтверджує актуальність розробки заходів з підвищення ефективності збутової діяльності машинобудівних підприємств регіону.

Аналізуючи фактори зовнішнього середовища, що мають вплив на формування збутової діяльності підприємств машинобудівної галузі в Запорізькій області, неможливо не відзначити значний вплив від посилення глобалізаційних процесів.

Глобалізація – це відносно нове, складне, об'єктивне, багатопланове явище, що знаходиться під управлінням лідерів-власників передових технологій, а безпосередньо участь у глобалізаційних процесах слід розглядати як новий, цілком визначений вид і рівень конкурентоспроможності.

Суть процесу глобалізації полягає в активному формуванні нового механізму прийняття ключових рішень на наднаціональному рівні з новим складом учасників і зовсім іншим розкладом обов'язків і відповідальності між ними. Результатами глобалізації як процесу є:

- поступове вирівнювання умов господарювання;
- зближення національних та світових цін;
- зниження зовнішньоторговельних бар'єрів при реалізації товарів і послуг.

При цьому власники виробництва інноваційного товару використовують процес глобалізації для підвищення власної конкурентоспроможності через зниження витрат виробництва у партнерів-суміжників та завоювання нових ринків за новими, жорсткими техніко-економічними стандартами.

Слід зазначити, що процеси глобалізації мають високий вплив на розвиток машинобудівної промисловості Запорізької області, оскільки значна частина промислового виробництва області відноситься до високотехнологічних видів промислової продукції та вимагає активної участі підприємств у конкурентній боротьбі світового масштабу.

На момент дослідження машинобудівна промисловість Запорізької області знаходилась під впливом цілого ряду зовнішніх факторів, які зумовили основні тенденції розвитку промислового виробництва, що вимагають негайної розробки заходів з підвищення ефективності їх збутової діяльності.

Достатньо вагомими для розвитку машинобудівної промисловості Запорізької області слід вважати наслідки економічної та політичної кризи в Україні, що зумовили тимчасове зниження промислового виробництва. Аналіз динаміки виробництва продукції промисловими підприємствами Запорізької області в 2010–2016 роках представлений на рис. 3.

Як видно з рис. 3, до 2013 року промислове виробництво в Запорізькій області демонструє позитивні показники зростання, хоча в 2012 році темп зростання (1,23% на рік) значно знизився порівняно з

показником попереднього 2011 року (21,8%). Тенденція до зниження темпів зростання промислового виробництва призвела до скорочення в 2013 році промислового виробництва на 4,43%, прискореного впливом політичних та економічних факторів (Головне управління статистики у Запорізькій області 2017).

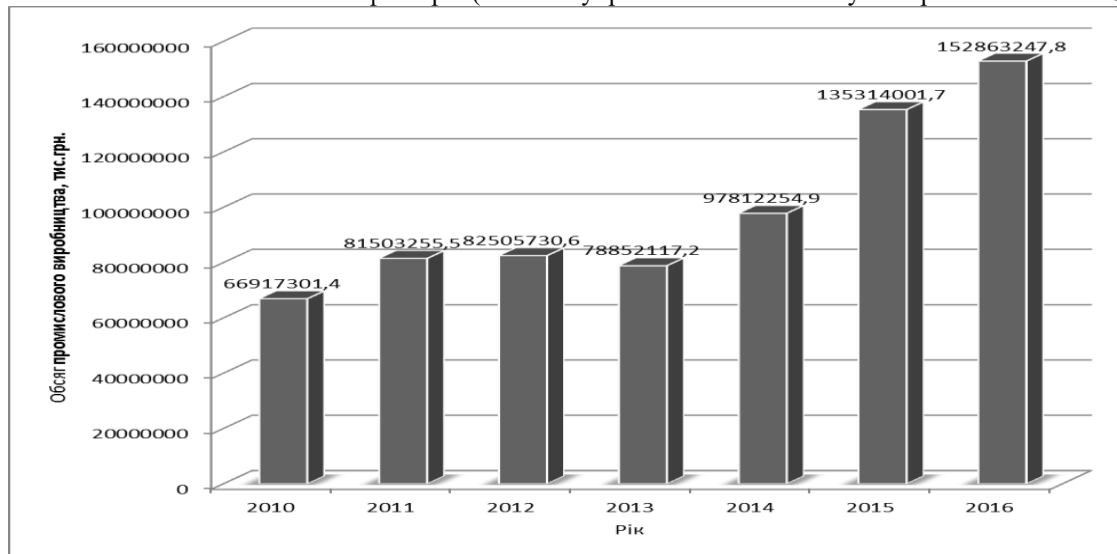


Рис. 3. Динаміка промислового виробництва в Запорізькій області в 2010–2016 рр. (тис. грн.)

Примітка: розроблено автором на основі даних Головного управління статистики у Запорізькій області 2017

Втім, вже в 2014 році темпи зростання не тільки досягли докризових, але й перебільшили їх, що забезпечило зростання виробітку промислової продукції в Запорізькій області на 24,05% порівняно з показниками минулого року (Головне управління статистики у Запорізькій області 2017).

В 2015 році темпи зростання промислового виробництва в області також збільшувалися: промисловими підприємствами області було вироблено продукції на 135314001,7 тис. грн, що на 38,34% більше, ніж в попередньому році. Але в 2016 році в Запорізькій області зафіксовано зниження темпів зростання промислового виробництва, хоча динаміка промислового виробництва лишилася позитивною – порівняно з попереднім роком вартість виробленої промисловими підприємствами продукції зросла на 12,97% та досягла 152863247,8 тис. грн (Головне управління статистики у Запорізькій області 2017).

Таким чином, після незначного (менш за 5%) спаду обсягів промислового виробництва в Запорізькій області в 2013 році, в досліджуваному періоді обсяги промислового виробництва демонструють сталий зріст. Втім слід зазначити, що в 2016 році темп приросту обсягів виробництва значно зменшився, що є негативною тенденцією і потребує додаткової уваги від спеціалістів та дослідників галузі.

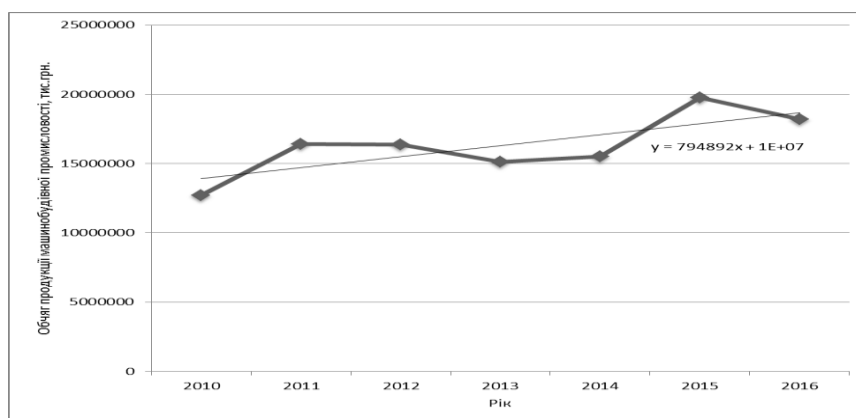
При цьому динаміка обсягів продукції підприємств машинобудівної промисловості Запорізької області, незважаючи на наявність спільних тенденцій, дещо відрізняється від динаміки промислового виробництва взагалі. Динаміка обсягів продукції підприємств машинобудівної промисловості Запорізької області в 2010–2016 рр. надана на рис. 4.

Як бачимо з рис. 4, в 2011 році зріст обсягів продукції підприємств машинобудівної промисловості Запорізької області досягнув 3678892,3 тис. грн, що склало 28,92% від обсягів 2010 року. Але в 2012 році спостерігалось незначне (0,1%) зниження обсягів продукції машинобудівної промисловості, тоді як загальний показник обсягів промислової продукції в цей період залишився позитивним (1,23%), хоча і продемонстрував тенденції до зниження темпів зростання (Головне управління статистики у Запорізькій області 2017).

В 2013 році зниження обсягів продукції підприємств машинобудівної промисловості досягло 7,76% (1 271 494,6 тис. грн) відносно показників минулого року, але в 2014 та 2015 роках в Запорізькій області відбувся помітний зріст виробництва машинобудівної продукції – на 2,63% та 27,4% відповідно.

Завдяки підвищенню темпів зростання у 2014–2015 рр. машинобудівним підприємствам Запорізької області вдалося не тільки досягнути докризових показників, але й перебільшити їх на 20,5%. Одночасно слід відзначити, що в 2016 році знов відбулося зменшення обсягів продукції підприємств машинобудування Запорізької області на 7,94%, що склало 1 568 837 тис. грн. Зниження обсягів виробництва машинобудівної продукції в 2016 році вказує, що на момент дослідження в Запорізькій області існують негативні тенденції щодо розвитку машинобудування (Головне управління статистики у Запорізькій області 2017).

Крім того, проведені дослідження показали, що за останні п'ять років не спостерігається сталих тенденцій розвитку підприємств машинобудування в області. Аналіз обсягів виробництва продукції машинобудівної промисловості показав, що періоди зростання (2011 р., 2014–2015 рр.) змінюються періодами спаду обсягів (2012–2013 рр., 2016 р.), що відповідає маркетинговій концепції видатного вченого Ф. Котлера відносно турбулентного характеру світової економічної кризи у досліджуваному періоді.



**Рисунок 4 - Динаміка обсягів продукції машинобудівної промисловості Запорізької області в 2010–2016 рр., (тис. грн.)**  
Примітка: розроблено автором на основі даних Головного управління статистики у Запорізькій області 2017)

Втім, лінійний тренд виробництва машинобудівної продукції у Запорізькій області, що наданий на рис. 4, та описується функцією  $y = 794892x + 1E+07$ , показав, що тенденція розвитку в цілому позитивна та вказує на зростання галузі і посилення ролі машинобудування у забезпеченні сталого розвитку області.

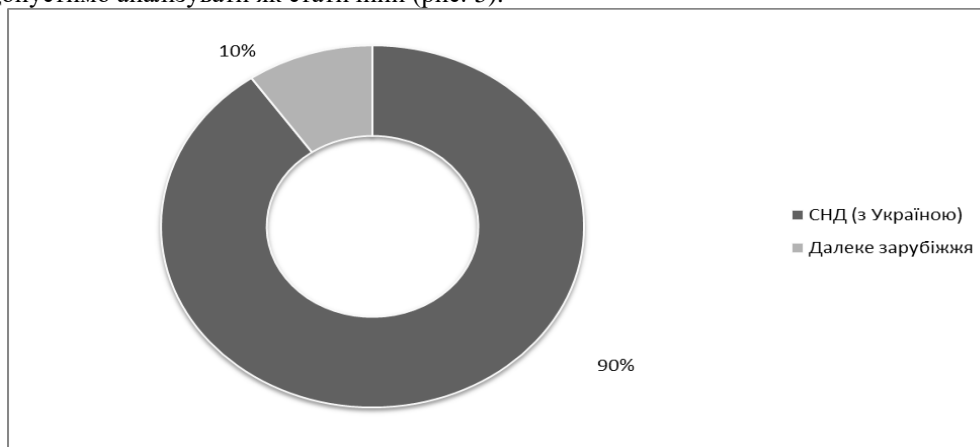
Загальними причинами зниження обсягів виробництва, актуальними для більшості галузей української промисловості взагалі спеціалісти Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, вважають переорієнтацію на інші ринки збуту; відсутність замовлень на внутрішньому ринку; високі тарифи на енергоресурси та залізничні перевезення; високі відсоткові ставки на кредитні ресурси (Міністерство економічного розвитку та торгівлі України 2017).

Але на розвиток збутової діяльності машинобудівної галузі значний вплив мають також специфічні чинники, зумовлені особливостями розвитку машинобудування в даному регіоні.

Вагомою причиною, яка обумовлює особливості сучасного стану збутової системи машинобудівних підприємств Запорізької області, є історично зумовлені тісні інтеграційні зв'язки з підприємствами Російської Федерації. Запоріжжя є великим транспортним вузлом, розташованим на автомобільному шляху міжнародного значення «Москва-Сімферополь», а також великим залізничним вузлом залізничного напрямку «Москва-Сімферополь», що зумовлює легкість транспортного сполучення з російськими підприємствами. Крім того, високий ступінь інтеграції був досягнутий за часів Радянського Союзу, коли підприємства машинобудування утворювали специфічні загальнонаціональні конгломерації, окремі підприємства яких інколи були значно територіально віддалені.

Враховуючи особливості структури машинобудівної галузі Запорізької області та значний відсоток високотехнологічних унікальних виробництв, таких як виробництво авіадвигунів та важких трансформаторів, збереження історично складених господарських зв'язків з російськими підприємствами було цілком виправданим та ефективним, особливо на початкових етапах самостійного розвитку означених підприємств у ринковому середовищі. В той же час слід зазначити, що орієнтація машинобудівних підприємств на національний ринок будь-якої окремої країни значно підвищує ризики зовнішньоекономічної діяльності та збільшує залежність машинобудування регіону від міжнародних політичних та економічних факторів.

Оскільки аналіз звітної документації ПАТ «Запоріжтрансформатор» показав відсутність значимих змін у територіальній структурі продажів за останні п'ять років, в межах даного дослідження даний показник допустимо аналізувати як статичний (рис. 5).



**Рис. 5. Територіальна структура продажів продукції ПАТ «Запоріжтрансформатор» (узагальнена)**  
Примітка: розроблено автором на основі (ПАТ «Запоріжтрансформатор» 2017)

Як показує аналіз територіальної структури продажів, наведений на рис. 5, в структурі продажів ПАТ «Запоріжтрансформатор» поставки продукції в країни СНД в 2016 році займали 90,7% загального продажу продукції підприємства.

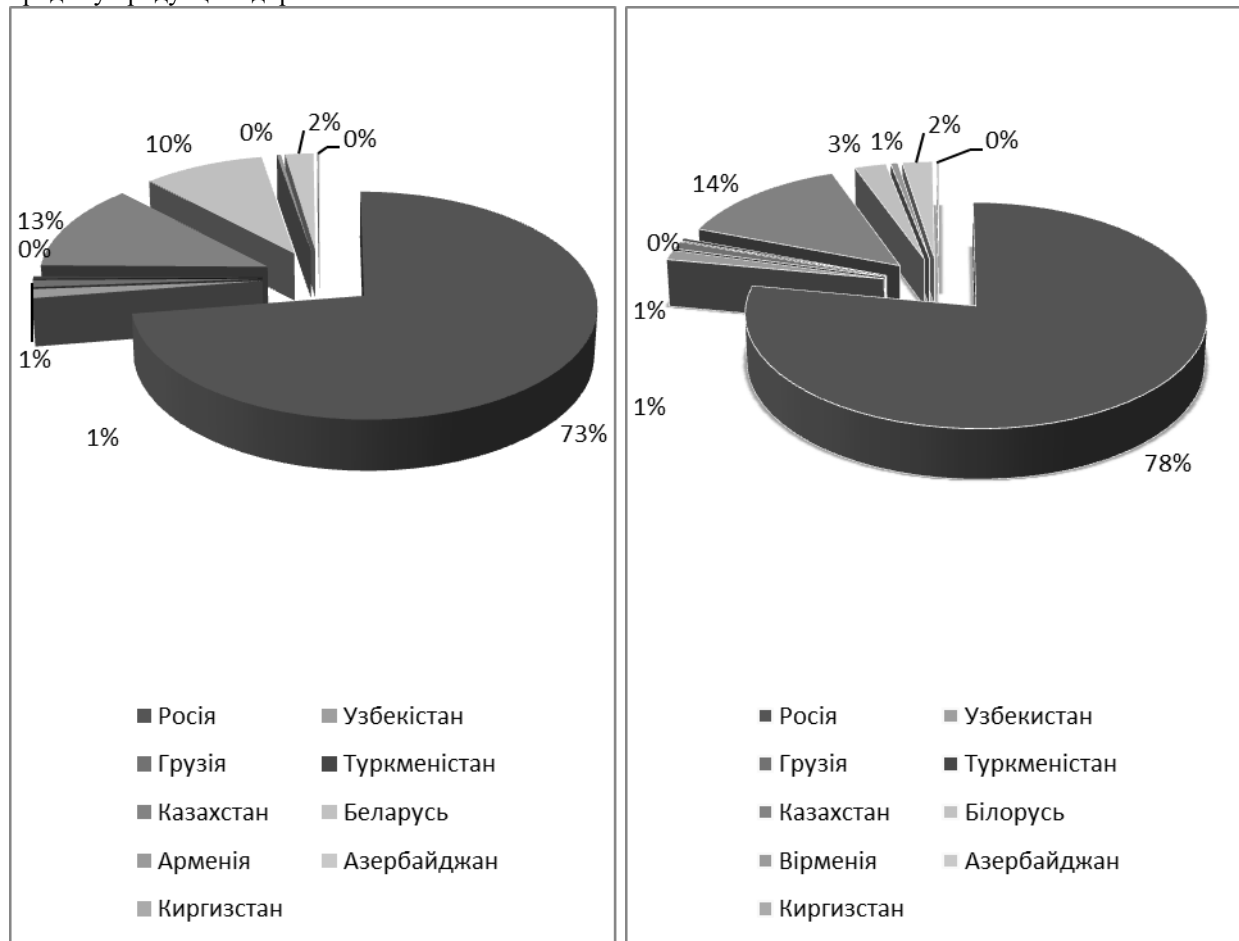


Рис. 6. Структура продажів ПАТ «Запоріжтрансформатор» у країни СНД (2015 рік і 2017 роки)

Примітка: розроблено автором на основі (ПАТ «Запоріжтрансформатор» 2018)

Згідно з даними, наданими у річних звітах ПАТ «Запоріжтрансформатор», частка продажів продукції на українському ринку не перевищує 25% в структурі продажів підприємства, що об'єктивно зумовлене специфікою продукції, що виробляється підприємством.

Деталізація структури продажів продукції ПАТ «Запоріжтрансформатор» в країни СНД в 2015–2017 рр. надана на рис. 6. Як видно з рис. 6, найбільшим стратегічним споживачем підприємства в 2015 році була Російська Федерація, оскільки на поставки продукції підприємствам Російської Федерації в 2015 році припадало майже дві третини обсягу продукції за показниками потужності (73%). Вагомими, але значно меншими, були частки Казахстану (13%) та Білорусі (10%), в той час як частки інших споживачів не перевищували 1%.

Станом на 2018 рік територіальна структура продажів істотно не покращилася. Частка ключового споживача – Російської Федерації – збільшилася на 4% та досягла 78% у загальній структурі продажів. Частка Казахстану збільшилася на 1%, в той час як частка Білорусі, навпаки, значно зменшилася (на 7%) та склала 3%.

В цих умовах приєднання України до санкцій, що застосовуються до Російської Федерації провідними світовими державами на момент дослідження, значно збільшило збутові ризики підприємства, оскільки продукція ПАТ «Запоріжтрансформатор» відноситься до високотехнологічної продукції енергетичної галузі і підлягає санкційному обмеженню. Таким чином, вплив політичних факторів на збутову діяльність ПАТ «Запоріжтрансформатор» за умов існуючої територіальної структури продажів слід визнати критичним та таким, що вимагає негайного переосмислення збутової політики підприємства та пошуку і розвитку альтернативних ринків збуту.

Таким чином, аналіз територіальної структури портфелю продажів ПАТ «Запоріжтрансформатор» дозволив виявити значні вади, оскільки лівова частина продажів продукції виявилася орієнтованою на російський підприємства, що значною мірою підвищило залежність досліджуваного підприємства від впливу негативних зовнішньоекономічних та політичних факторів

Значний негативний вплив політичні та зовнішньоекономічні фактори мають і на розвиток збутової діяльності АТ «Мотор Січ». Це підприємство історично має сталі зв'язки з підприємствами авіабудування

Російської Федерації, а деякі найменування основної високотехнологічної унікальної продукції підприємства – авіадвигунів – взагалі вироблялися виключно для потреб російського авіабудування, в тому числі для військового авіабудування, що зумовило високе значення впливу приєднання України до санкцій проти Російської Федерації на розвиток збутової діяльності ПАТ «Мотор Січ».

Таким чином, аналіз територіальної структури збуту найбільших підприємств машинобудівної галузі Запорізької області виявив порушення територіальної структури збуту, що значно підвищила ризики негативних наслідків від зовнішньоекономічних та політичних ризиків. Водночас аналіз зовнішньоекономічних і політичних факторів показав, що в 2014–2016 роках спостерігається значне погіршення зовнішньополітичної ситуації, пов'язане, насамперед, з загостренням політичних відносин між країнами «великої сімки» та Російською Федерацією. Імперські зазіхання Росії, що отримали реалізацію у окупації Автономної Республіки Крим, змусили демократичне суспільство до обмежуючих дій щодо Російської Федерації та впровадження до цієї країни так званих економічних санкцій. Одним з ключових обмежуючих факторів реалізованих санкцій стало обмеження доступу підприємств Російської Федерації до технологій та обладнання у деяких сферах, перш за все, у оборонній промисловості, авіабудуванні та енергетиці, тобто саме в тих галузях машинобудування Запорізької області, що мають значення для розвитку регіону.

Приєднання України до санкцій Євросоюзу, США та інших світових держав щодо Російської Федерації унеможливорює постачання значної частки продукції високотехнологічних підприємств Запорізької області, що є важливим негативним фактором, який значно впливає на розвиток збутової діяльності галузі в цілому та вимагає негайної розробки та впровадження ефективних сучасних методів оптимізації збутової діяльності підприємств машинобудівної промисловості Запорізької області.

Крім того, аналіз зовнішнього середовища машинобудівної галузі виявив наступні негативні фактори, що також мають вплив на формування її збутової діяльності:

Наявність недостатньо завантажених виробничих потужностей. Цей фактор актуальний майже для всіх підприємств галузі, але особливе значення в досліджуваному періоді він набув для ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод», оскільки через проблеми зі збутом підприємство вимушене було призупинити випуск продукції.

Жорстка конкуренція на внутрішньому ринку вітчизняних виробників машин та обладнання з іноземними. Для виробників машинобудівної і зокрема автомобільної продукції універсального призначення в умовах ринкового розвитку досить складно конкурувати з іноземними виробниками, оскільки вітчизняні підприємства щонайчастіше не мають достатніх коштів, кваліфікованого персоналу та позитивного досвіду для просування власної продукції на внутрішньому ринку.

Негативні наслідки міжнародної трудової міграції. В 2014–2016 рр. в Україні продовжуються тенденції міграційного скорочення населення, яке щонайчастіше відбувається за рахунок кваліфікованих кадрів, що від'їжджають переважно в європейські країни, орієнтуючись на вищий рівень життя та оплати праці.

Зношеність основних виробничих фондів. Зношеність основних виробничих фондів машинобудівної галузі характерна не тільки для Запорізької області, але й взагалі для більшості країн пострадянського простору. На думку окремих авторів, оптимізація діяльності машинобудівних підприємств взагалі неможлива без кардинального поновлення їхньої матеріально-технічної бази, оскільки головна проблема щонайчастіше навіть не в фізичній зношеності основних фондів, а в їх моральному старінні, що приводить до зниження конкурентоздатності як продукції окремих підприємств, так і галузі в цілому.

Негативні зміни характеристик кадрового потенціалу машинобудівних підприємств. Підприємства машинобудування Запорізької області знаходяться під впливом негативних тенденцій, характерних для машинобудівної галузі більшості пострадянських країн. Простоти та закриття підприємств галузі у період становлення національних економік та налагодження господарських зв'язків, недостатнє фінансування інноваційних розробок призвели до падіння іміджу інженерних та робочих професій машинобудівної галузі, в тому числі металообробних спеціальностей тощо. Інженерні спеціальності втратили популярність, що призвело до скорочення кількості учбових місць та молодих спеціалістів. Втрата популярності металообробних робочих професій призвела до зниження якості робочих кадрів та загального зниження кадрового потенціалу підприємств. Як результат на момент дослідження спостерігається значне старіння персоналу машинобудівних підприємств, виявляються грубі перекоси вікової структури персоналу та підвищується вірогідність настання кадрових ризиків.

Значне погіршення інвестиційного клімату. Окремі терористичні акти, що були скоєні на території області підвищення ризику погіршення інвестиційного клімату в Запорізькій області. При цьому машинобудівний комплекс опинився у ситуації, коли декілька негативних факторів діють одночасно та мають синергетичні прояви, що посилює тенденцію до скорочення інвестицій в підприємства машинобудування регіону.

Таким чином, підприємства машинобудівної галузі Запорізької області опинилися під впливом одночасно декількох негативних факторів, що мають вплив на формування збутової діяльності та мають тенденцію до утворення синергії, тобто до підсилення негативних наслідків дії факторів для підприємства.

Немає сумнівів, що, враховуючи важливість підприємств машинобудування для забезпечення конкурентоспроможності України на світовому ринку та нормалізації економічного стану країни, наявна ситуація потребує активних дій держави щодо зниження негативних наслідків від дій зовнішніх факторів, та організації ефективного ринкового механізму збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області.

Слід зазначити, що організація ринкового механізму на формування виробничо-збутової політики підприємства можлива за кількома варіантами, але найбільшого поширення набули два підходи. Перший, заснований на самодостатності ринкових механізмів саморегулювання для забезпечення ефективної політики, щонайчастіше веде до зростання монополізації виробництва, що, в свою чергу, різко знижує конкурентоспроможність товару і виробництва і гальмує інноваційний розвиток.

Другий підхід висуває на перший план активну роль держави в якості головного суб'єкта формування та реалізації пріоритетів машинобудівного розвитку (в США держава відіграє вирішальну роль в становленні нових видів машинобудівного виробництва). Лауреат Нобелівської премії Дж. Стігліц відзначав: «США проводять дуже сильну промислову політику, спрямовуючи до 25% загального обсягу кредитів на розвиток американських підприємств. Промислова політика в випадках, коли вона добре продумана і розроблена, є найважливішим стратегічним інструментом управління економікою, що дозволяє забезпечувати вирішення завдання досягнення економічного зростання з урахуванням фактора соціальної справедливості».

На нашу думку, необхідна організація комплексного підходу, що складається з трьох невід'ємних частин: ринку, необхідного для виникнення природного зв'язку «попит – пропозиція»; держави, яка повинна встановлювати правила ринкових дій. Встановлювані державою закони, податки, програми розвитку повинні припускати і направляти підприємницьку ініціативу в потрібному для суспільства напрямку; пошуку варіантів постійного виявлення змін потреб клієнта і швидкої реакції виробництва на ці зміни потреб, що потребує підвищення ефективності організації збутової діяльності машинобудівних підприємств.

Таким чином, як показав аналіз факторів зовнішнього середовища, що мають вплив на формування збутової діяльності промислових підприємств машинобудівної галузі Запорізької області, на момент дослідження підприємства знаходились під впливом негативних факторів зовнішнього середовища.

Найбільш значні негативні наслідки для підприємств машинобудування мали зовнішньоекономічні та політичні фактори, оскільки основні ресурсоутворюючі підприємства машинобудування регіону мають значні вади територіальної структури збуту, які в умовах приєднання України до задіяних світовою спільнотою санкцій щодо обмеження агресії Російської Федерації значно підвищують збутові ризики машинобудівних підприємств Запорізької області та зумовлюють необхідність розробки та впровадження сучасних ефективних заходів з оптимізації збутової діяльності.

Слід зазначити також, що виявлена ситуація, на нашу думку, потребує активних дій держави задля стабілізації стану машинобудівної галузі Запорізької області, що знаходиться під впливом одночасно декількох негативних факторів зовнішнього середовища. В той же час аналіз показав, що на момент дослідження увага держави до проблем машинобудівної галузі була недостатньою.

**Висновок.** Сучасний стан збутової діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області потребує невідкладних дій з оптимізації задля забезпечення ефективного протистояння негативним факторам зовнішнього середовища та збереження конкурентоспроможності підприємств як на національному, так і на міжнародному ринках.

Рецензія/Peer review : 20.05.2018

Надрукована/Printed : 01.06.2018  
Прорецензовано редакційною колегією

УДК: 658.3.07

ЖАРИК Є.А.

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

## ОСНОВНІ СКЛАДОВІ МОДЕЛІ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*В статті охарактеризовано основні елементи моделі компетенцій управлінського персоналу. Розглянуто основні переваги компетентнісного підходу для машинобудівних підприємств. Визначено особливості чотирьох фаз розвитку персоналу. Охарактеризовано три способи управління кар'єрою управлінського персоналу*

*Ключові слова: компетенція, лідерські компетенції, модель лідерських компетенцій, управлінський персонал.*

ZHARYK Y.

Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia

## MAIN COMPLEX MODELS OF LEADERS COMPETENCES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES MANAGEMENT PERSONNEL

*The purpose of the article is to generalize theoretical approaches to construct a model of leadership competencies of the personnel of the machine-building enterprise.*

*The main advantages of the competence approach for machine-building enterprises are considered. The generic and corporate models of competencies are characterized. According to the author, a model of personnel leadership competencies of the machine-building enterprise includes assessment of potential employee capacities, position profiling, training and staff development, as well as staff remuneration system. The peculiarities of the four phases of employees development are determined: entrance, growth, maturity and saturation. There are three ways to manage managerial careers.*

*Management is a complex process that requires an integrated approach to the formation and development of leadership competencies of the management personnel in order to ensure the coordination of the work of all departments and departments of the organization, therefore the introduction of the proposed model of leadership competences will improve the management efficiency of the machine-building enterprise.*

*Key words: competence, leadership competencies, model of leadership competencies, management personnel.*

**Постановка проблеми.** Динамічні зміни, що відбуваються в технології і організації виробництва, припускають своєчасність виявлення лідерських компетенцій в управлінського персоналу. Постають завдання щодо використання оптимальних методів визначення цих компетенцій, а також їх максимального використання.

Термін «компетенція» розкривається, в трьох складових: це наявність певних знань, професійних і загальнокультурних; навички, що розглядаються крізь призму досвіду застосування знань на практиці; способи спілкування, які передбачають вміння професійно вести себе, виконуючи певну трудову функцію.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми формування та розвитку лідерських компетенцій докладно розглядалися в роботах В. Афанасьєва, Ч. Бернарда, О. Віханського, А. Волчіка, М. Вудкока, К. О'Делла, П.Ф. Друкера, Г. Емерсона, Б. Карлофа, Г. Кунца, Д. Карнегі, Ю. Кочевріна, Т. Пітерса, Г. Саймона.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми,** Слід зазначити, що рівень теоретичного опрацювання питань щодо лідерських компетенцій недостатньо високий, а методичне забезпечення поки не повною мірою відповідає потребам підприємств. Недостань уваги приділяється ролі лідерства в управлінні та лідерським компетенціям управлінського персоналу великих промислових підприємств.

**Формулювання цілі статті. Метою статті** є узагальнення теоретичних підходів щодо побудови моделі лідерських компетенцій управлінського персоналу машинобудівного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За останні десятиліття компетентнісний підхід до системи управління персоналом підприємства став її невід'ємною частиною. При розробці і реалізації стратегії управління людськими капіталом підприємства все частіше стали застосовувати технології управління компетенціями.

Компетентнісний підхід забезпечує підприємствам нові довгострокові конкурентні переваги на ринку. Основне завдання компетентнісного підходу полягає в тому, щоб навчити людину керувати власними знаннями, навичками і вміннями, тобто вміти самонавчатися і само розвиватися. Ще однією відмінною особливістю компетентнісного підходу є те, що для опису компетенцій використовуються різні характеристики (дескриптори, індикатори), тобто прояви в поведінці знань, навичок і якостей, за якими досить легко визначити наявність тих чи інших компетенцій у співробітника одночасно. Вони описують конкретні прояви професіоналізму співробітника при виконанні робочих завдань і робочих стандартів [1].

Вперше з 70-80-х рр. XX століття почали використовувати моделі компетенцій в рамках своїх організацій керівники американських організацій. В кінці 90-х рр. цю практику стали застосовувати в Великобританії, Австралії, Канаді, Швейцарії, Іспанії, країнах Скандинавії, Нідерландах, Німеччині [2].



Ключові компетенції - набір компетенцій, що дозволяє працівнику виконувати робочі стандарти максимально ефективно. Ці компетенції є найбільш значимими для реалізації стратегії підприємств [3].

Управління компетенціями персоналу передбачає прогнозування компетенцій, тобто планування певної чисельності персоналу з певним переліком компетенцій, що узгоджуються з цілями професійної діяльності.

Для розробки і впровадження сучасних технологій підприємство потребує персонал, що володіє особливим набором професійних компетенцій та здатен забезпечити вирішення стратегічних завдань.

Впровадження компетентнісного підходу дозволяє оптимізувати цілий ряд бізнес-процесів в управлінні персоналом підприємства [4]:

- по-перше, пришвидшити та обґрунтувати відбір персоналу за рахунок можливості зіставити компетенції кандидата з розробленими моделями (профілями) компетенцій;

- по-друге, дасть можливість керівнику машинобудівного підприємства отримати необхідні критерії для ефективної оцінки управлінського персоналу;

- по-третє, проведення оцінки на базі компетентнісного підходу дозволить виявити «зони росту» управлінського персоналу та на їх основі розробити програми розвитку компетенцій, необхідні для ефективної роботи.

Сучасна практика виділяє два способи використання компетентнісного підходу: з використанням генеричної і корпоративної моделей лідерських компетенцій [5].

Генерична модель - це модель, в якій вже задані компетенції і найбільш поширені поведінкові індикатори. Такі моделі використовують консалтингові компанії. Використовуючи апробовані методи побудови моделі компетенцій, машинобудівні підприємства мають можливість зробити процес управління персоналом більше прозорим, технологічним і керованим. Корпоративна модель лідерських компетенцій формується підприємствами самостійно.

На сьогоднішній день найпопулярніший напрям HR-діяльності, в якому широко застосовуються компетенції, є підбір і відбір персоналу. Правильна організація моделі лідерських компетенцій дозволяє раціонально оцінити потенційні можливості співробітника, виявити ті необхідні якості, які сприяють підвищенню лояльності співробітника в підприємстві [6].

Використання компетентнісного підходу на машинобудівних підприємствах в частині правильно розробленої моделі лідерських компетенцій і профілювання посад - це надійна основа ефективного використання професійного потенціалу управлінського персоналу і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.

Розглянемо використання компетентнісного підходу в навчанні і розвитку персоналу машинобудівних підприємств. Розвиток персоналу підприємств визначається наступними базовими умовами:

- ✓ потреба машинобудівного підприємства в розвитку персоналу на сьогоднішній день і перспективу;

- ✓ потенціал розвитку персоналу підприємства (тобто наявність нереалізованих компетенцій);

- ✓ потреба самого персоналу підприємства в розвитку (наявність мотиваційної орієнтації співробітника підприємства на навчання і розвиток);

- ✓ можливості машинобудівного підприємства (наявність фінансових, трудових, інтелектуальних, технічних та інших ресурсів) [7].

На практиці розвиток персоналу взаємопов'язаний з вибором генеральної стратегії яка може конкретизуватися. Якість лідерського потенціалу управлінця істотно залежить від якості основних лідерських компетенцій (елементів) цього потенціалу на етапах його професійного розвитку. Виділяють чотири фази розвитку управлінського персоналу: вступну, зростання, зрілості, насичення.

Вступна фаза включає найм управлінського персоналу з потенціалом розвитку, і швидкої адаптації до нових завдань і умов роботи. Ця фаза займає невеликий період часу. Наступна фаза - зростання - передбачає тривале перебування персоналу в цій фазі. Це досягається шляхом постановки завдань, що забезпечують мету і інтерес. Зрілість настає у персоналу, які регулярно демонструють високу якість роботи. При цьому вони мають невисокий потенціал зростання. Четверта фаза насичення настає тоді, коли якість роботи починає знижуватися.

Як показує досвід машинобудівного менеджменту, управління кар'єрою (як найважливіший елемент розвитку) управлінського персоналу реалізується одним з трьох можливих способів.

Перший шлях - внутрішня профорієнтація. Він полягає в інформуванні всього персоналу про перспективні вакантні посади в рамках машинобудівного підприємства. При цьому заміщення вакантної посади найефективніше здійснювати за допомогою конкурсного відбору.

Другий шлях - оцінка (і відбір до кадрового резерву) тих співробітників, які готові навчатися і перенавчатися за рахунок коштів і у вільний від роботи час.

І, нарешті, останній, третій шлях - робота з тими працівниками машинобудівних підприємств, яких вже зарахували до кадрового резерву. З ними проводиться індивідуальна і групова робота.

В сучасних умовах до найважливіших умов розвитку машинобудівного підприємства, зміцнення

авторитету на ринку і підвищення конкурентоспроможності, відносять компетенції його управлінського персоналу. Діяльність керівництва з навчання та розвитку управлінського персоналу, пошук новацій і нововведень - все це повинно сприяти вдосконаленню компетенцій управлінського персоналу.

Компетентнісний підхід передбачає оцінку управлінського персоналу через порівняння результативності, якості та складності праці з еталонними характеристиками на даній посаді [7].

На основі оцінки компетенцій повинні формуватися самостійні системи оплати праці. На оплату праці впливає розвиток вертикальних і горизонтальних компетенцій. Заохочується більшою мірою багатофункціональність співробітника (не його професіоналізм). За деяких обставин відповідно до прийнятої в компанії системи стимулювання, на оплату праці впливає професіоналізм співробітника в рамках своєї посади (висока ступінь вираженості професійних компетенцій). Деякі підприємства зосереджуються на розвитку індивідуальних компетенцій, а тому на оплату праці впливає перелік лідерських визначених посадою.

Переважна більшість вітчизняних підприємств зосереджена на оплаті праці з урахуванням попереднього професійного і індивідуального досвіду працівника. За умови зосередження на потенційних лідерських компетенціях на оплату праці впливає рівень володіння тими компетенціями, які на даному етапі розвитку підприємства не використовуються.

Перші три системи дозволяють врахувати наявні компетенції, які демонструються працівниками в процесі своєї діяльності, останні дві системи враховують потенційні компетенції персоналу, тобто той потенціал, які при необхідності можна розвинути) [9].

Розробка моделі лідерських компетенцій передбачає наступні укрупнені етапи роботи [10].:

- визначення необхідного ступеня деталізованості виконуваних функцій;
- аналіз професійної діяльності (цілі, завдання, функції, дії, стандарти поведінки);
- вибір найбільш придатних методів аналізу: спостереження за роботою, інтерв'ю, анкетування і т. д.;
- складання ідеальних профілів лідерських компетенцій (використовуються при поточній оцінці, при підборі персоналу, з точки зору вибору найбільш підходящих кандидатів на вакансію, для підвищення ефективності роботи в майбутньому);
- складання індивідуальних профілів лідерських компетенцій в результаті аналізу роботи окремого управління;
- порівняння індивідуальних лідерських профілів з ідеальними;
- планування навчання персоналу з розвитку лідерських компетенцій.

Керівництво кожної організації, що прагне до об'єктивного оцінювання свого персоналу, починає виробляти свої підходи до визначення корпоративної моделі компетенцій.

До цієї роботи часто залучають зовнішніх консультантів. При розробці моделі компетенцій і її реалізації також виникають проблеми вибору найбільш оптимальних методів оцінки. В якості методів оцінки ступеня прояву лідерських компетенцій управлінського персоналу можливе використання спеціальних завдань, кейсових ситуацій, тестування, спрямоване на виявлення ділових та особистісних якостей працівника. Слід зазначити, що більшість компаній, що приступають до реалізації методу компетенцій, вважає за краще комплексний підхід до оцінки персоналу, який базується і на оцінці результативності персоналу і на оцінці лідерських компетенцій персоналу. Оцінка результатів діяльності працівника проводиться за двома напрямками: 1) результативність працівника за звітний період; 2) рівень розвитку лідерських компетенцій [11].

Результативність працівника - це ступінь і якість виконання завдань, поставлених перед працівником на звітний період. Результативність оцінюється за конкретними вимірюваними критеріями: обсяг, якість і дотримання термінів виконання завдання. Рівень розвитку лідерських компетенцій визначається на основі корпоративної моделі лідерських компетенцій, яка описує робочу лідерську поведінку на основі суми оцінок поведінкових індикаторів. Ефективність системи оцінки багато в чому залежить від організації її проведення.

**Висновки.** У сучасних умовах лідерські якості дають змогу вивести ефективність діяльності управлінського персоналу на рівень більш високих стандартів. Лідерські компетенції сприяють вдосконаленню внутрішньої управлінської структури відносин в організації та забезпечують досягнення найвищих результатів.

Управління є складним процесом, що вимагає комплексного підходу щодо формування та розвитку лідерських компетенцій управлінського персоналу з метою забезпечення координації роботи всіх підрозділів і відділів організації, тому впровадження запропонованої моделі лідерських компетенцій дозволить підвищити ефективність управління машинобудівним підприємством.

Проведений аналіз складових моделі лідерських компетенцій дозволив зробити висновок про те, що сучасні вимоги ринку вимагають від керівників рішучих дій, прийняття своєчасних обґрунтованих рішень та гнучкості мислення. Сучасний управлінський персонал повинен мати розвинені лідерські компетенції, оскільки вони є запорукою ефективного керівництва.

## Література

1. Возна М. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника. Студентський науковий вісник «Керівник.INFO». [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html>
2. Hock J., Bray D. (1976) Management Assessment Center Evaluations and Subsequent Job Performance of White and Black Females // *Personnel Psychology*. Vol. 29, Iss. 1. Pp. 13-30.
3. Малюська В. А. Лідерські якості керівника – умова ефективного функціонування трудового колективу /В. А. Малюська // [Електронний ресурс]; Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/4\\_SVMN\\_2007/Economics/19960.doc](http://www.rusnauka.com/4_SVMN_2007/Economics/19960.doc).
4. Котельникова Ю.Н. «Необходность» компетентного подхода в управлении кадрами предприятия. URL: <http://www.confcontact.com/2009new/3-kotelnik.php>
5. Пахлова И.В. (2014) Оценка компетенций работников организации как основа формирования систем управления персоналом // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III-й Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). СПб. : Заневская площадь, pp. 200-205.
6. Уиддет, С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд; пер. с англ.– М.: Нипро, 2003. – 244 с.
7. Армстронг М., Стивенс Т. Оплата труда: практическое руководство по положению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала. Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. - с. 123.
8. Гарчук И.М. Еомпетенция персонала как объект стратегического менеджмента // Управління розвитком. Збірник наукових статей ХНЕУ.- 2006 - №4.-с.48-50.
9. Лімаренко О. Профілі компетентності це передусім механізм і процедура [Електрон. ресурс] / О. Лімаренко, В. Толкованов. – Режим досту <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/vyacheslav-tolkovanov-profilii-kompetentnosti-ce-pe/>
10. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы /Р. Бояцис. – М.: Нипро, 2008. – 340 с.
11. Столярська К. М. Розвиток людських ресурсів як інструмент підвищення компетенції персоналу та інтенсифікації праці співробітників в інтересах організації / К.М.Столярська // Вісник державного університету інформаційно-комунікаційних технологій. - Київ, 2009. – С.166-174.

## References

1. Vozna M. (2014) Pidkhody do otsinky liderskykh yakostei kerivnyka [Approaches to assessing managerial qualities of a manager]. Studentskyi naukovyi visnyk «Kerivnyk.INFO». [Student Scientific Herald "Leader. INFO"]. (electronic journal) - Available at: <http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html> (accessed 10 may 2018).
2. Hock J., Bray D. (1976) Management Assessment Center Evaluations and Subsequent Job Performance of White and Black Females // *Personnel Psychology*. Vol. 29, Iss. 1. Pp. 13-30.
3. Maliuska V. A. (2007) Liderski yakosti kerivnyka – umova efektyvnoho funktsionuvannya trudovoho kolektyvu [The leader's leadership qualities are a condition for the effective functioning of the labor collective]. Available at: [www.rusnauka.com/4\\_SVMN\\_2007/Economics/19960.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SVMN_2007/Economics/19960.doc.htm) (accessed 11 may 2018).
4. Kotel'nikova Yu.N. (2009) Neobkhodimost' kompetentnostnogo podkhoda v upravlenii kadrami predpriyatiya. URL: <http://www.confcontact.com/2009new/3-kotelnik.php> (accessed 10 may 2018).
5. Pakhlova I.V. (2014) Otsenka kompetentsiy rabotnikov organizatsii kak osnova formirovaniya sistemy razvitiya personala // Problemy i perspektivy ekonomiki i upravleniya: materialy III mezhdunar. nauch. konf. (g. Sankt-Peterburg, dek. 2014 g.). SPb.: Zanevskaya ploshchad', pp. 200-205.
6. Uiddet S., Kholiford S. (2008) Rukovodstvo po kompetentsiyam: Per. s angl. M.: HIPPO., pp. 134-136
7. Armstrong M., Stivens T. (2007) Oplata truda: prakticheskoe rukovodstvo po postroeniyu optimal'noy sistemy oplaty truda i voznagrashdeniya personala. Per. s angl. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, pp. 123.
8. Garchuk I.M. (2006) Kompetentsiya personala kak ob"ekt strategicheskogo upravleniya // Upravlinnya rozvitkom. Zbirnik naukovikh statey KhNEU.- №4.-pp.48-50.
9. Limarenko O., Tolkovanov V. "Profiles of competence is primarily mechanisms and procedures", [Online], available at: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/vyacheslavtolkovanov-profilii-kompetentnosti-ce-pe/>.(accessed 10 may 2018).
10. Boyatsys R. (2008), "Competent manager. Model of effective work", Moscow: Нипро
11. Stolyarska K. M. (2009), "The development of human resources as a tool to enhance competence of personnel and to intensify the work of the employees for the benefit of the organization", Bulletin of the State University of Information and Communication technologies, pp.166 - 174.

Рецензія/Peer review : 01.05.2018

Надрукована/Printed : 01.06.2018  
Рецензент: д.е.н., доцент Гуржій Н.М.

УДК 334.722

САЛЬКОВА І. Ю.

Вінницький національний аграрний університет

**ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті здійснено дослідження фінансових ресурсів промислових підприємств, визначено основні джерела їх формування, подано класифікацію фінансових ресурсів, а також проведено оцінку процесів формування фінансових ресурсів промислових підприємств, та основних факторів впливу на даний процес.*

*Ключові слова: сутність фінансових ресурсів, класифікація, джерела формування, фактори впливу.*

SALKOVA I.

Vinnitsia National Agrarian University

**FORMATION OF FINANCIAL RESOURCES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

*The article analyzes financial resources of industrial enterprises, determines the main sources of their formation, presents the classification of financial resources, and also evaluates the processes of formation of financial resources of industrial enterprises, and the main factors of influence on this process.*

*Functioning in the current difficult operating conditions, which are caused by economic and political factors, industrial enterprises constantly carry out operations with financial resources, which can result in loss or increase of available financial potential.*

*Since the unsuccessful formation and management of financial resources leads to negative consequences in the work of the enterprise and may lead to its elimination, the consideration of the question of the formation of financial resources of industrial enterprises becomes a matter of special urgency*

*Key words: essence of financial resources, classification, source of formation, factors of influence.*

**Постановка проблеми.** Функціонуючи в сучасних складних умовах функціонування, що обумовлені економічними та політичними факторами, промислові підприємства постійно здійснюють операції з фінансовими ресурсами, результатом яких можуть стати втрати або приріст наявного фінансового потенціалу. Оскільки невдале формування і управління фінансовими ресурсами призводить до негативних наслідків у роботі підприємства та може призвести до його ліквідації, особливої актуальності набуває розгляд питання формування фінансових ресурсів промислових підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема формування фінансових ресурсів підприємств була висвітлена в працях як вітчизняних вчених-економістів, таких як: А.І.Балабанова, І.Т.Балабанова, В.Г.Білопещького, О.Д.Василика, Н.П.Злепко, М.Я.Коробова, Л.А.Лахтіонової, С.В.Мочерного, В.М.Опаріна, П.І.Орлова, О.Р.Романенко, М.І. Савлука, Г.Я.Шахової, С.І.Юрія Г., так і зарубіжних, серед яких: Дональдсона, Дж. С. Мілля, К. Макконнела, С. Брю та ін

**Формулювання цілі статті.** Метою дослідження є обґрунтування сутності фінансових ресурсів підприємств, їх ролі в економічній системі держави, питання оптимізації джерел їх формування та ефективного використання в фінансовій діяльності промислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нестійка економічна ситуація в Україні створює ряд проблем на шляху формування фінансових ресурсів вітчизняних промислових підприємств в частині раціонального вибору джерел фінансових інвестицій, визначення методів формування структури фінансових ресурсів та оцінки ефективності їх використання. Це обумовлює необхідність розгляду і переосмислення існуючого досвіду в області формування фінансових ресурсів промисловими підприємствами.

Системний підхід до управління фінансовими ресурсами підприємства вимагає побудови в основі бізнес-процесів моделі формування оптимальної структури їх фінансування. Виділення даної проблеми як найважливішого елемента підвищення ефективності діяльності підприємства сприяє підвищенню конкурентоспроможності за рахунок побудови ефективної політики управління фінансовими ресурсами підприємства, підвищує фінансову стійкість, ліквідність і платоспроможність, дозволяє своєчасно виявляти причини погіршення фінансового стану з метою ліквідації несприятливих впливів зовнішнього та внутрішнього середовища промислового підприємства.

Фінансові ресурси є одним із найважливіших видів ресурсів, але в той же час досить складним для дослідження. Здатність фінансових ресурсів трансформуватися у матеріальні, інтелектуальні, технічні, інноваційні та інші види ресурсів обумовлює їх вагомість у фінансово-господарській роботі підприємства [1]. Також у період фінансової кризи підприємствам стає набагато складніше забезпечувати себе фінансовими ресурсами. По суті вони є базисним ресурсом, без якого неможливе функціонування та розвиток підприємства.

Фінансові ресурси підприємств - це засоби, які акумулюються підприємством із внутрішніх і зовнішніх джерел грошових фондів з метою забезпечення процесу розширеного відтворення шляхом трансформації їх в інші види ресурсів, а також з метою досягнення високих фінансових результатів [3].

Основними завданнями управління оптимальною структурою фінансових ресурсів та їх формуванням є визначення їх граничного обсягу фінансових ресурсів і співставлення їх з обмежувачими факторами впливу, нарощування структури фінансових ресурсів з метою підвищення успішності і ефективності розвитку підприємства, виявлення факторів, що впливають на фінансові результати.

При формування фінансових ресурсів слід звернути увагу на стан фінансової стійкості підприємства та фактори, що на неї впливають. Отже, після проведеного дослідження було сформовано найістотніші фактори впливу на формування фінансових ресурсів промислових підприємств, що були подані на рисунку 1.



Рис.1. Фактори впливу на процеси формування фінансових ресурсів промислових підприємств

Отже, можна назвати такі основні внутрішні чинники, які істотно впливають на фінансову стійкість підприємства: належність підприємства до певної галузі; структура продукції, що випускається, її частка в загальному платоспроможному попиті; розмір сплаченого статутного капіталу; структура витрат, їх динаміка у порівнянні з прибутком; розмір фінансових ресурсів, включаючи запаси й резерви. Також вагомий вплив на підприємство і його фінансову стійкість спричиняють зовнішні фактори: економічні процеси, які відбуваються в економіці країни; політична ситуація в країні; податкова політика; технологічний розвиток; платоспроможність споживачів; фінансово – кредитна законодавча база; соціальна ситуація в суспільстві; конкуренція; стан фінансового і страхового ринку [5].

А.М. Поддєрьогін до основних джерел формування фінансових ресурсів підприємств відносить власні та залучені кошти. До власних належать: статутний капітал, амортизаційні відрахування, валовий дохід та прибуток. До залучених – отримані субсидії, кредити, пайові та інші внески, кошти, мобілізовані на фінансовому ринку. Класифікацію джерел формування фінансових ресурсів підприємств А.М. Поддєрьогін здійснює за таким основними ознаками: ресурси, що формуються під час заснування підприємств; формуються за рахунок власних і прирівняних до них коштів; мобілізуються на фінансовому ринку; ресурси, що надходять у порядку розподілу грошових надходжень [6].

Т.В. Романенко розглядає фінансові ресурси як матеріальне втілення фінансових відносин на рівні господарських суб'єктів, під якими, на її думку, слід розуміти акумульовані підприємством грошові кошти з різних джерел, які надходять у господарський обіг і призначені для покриття його потреб. Загальну суму фінансових ресурсів кожного підприємства вона визначає як сукупність коштів, що відображені в пасиві бухгалтерського балансу підприємства і складаються з наступних елементів: статутного фонду; резервного фонду; амортизаційного фонду; спеціального фонду; нерозподіленого прибутку; кредиторської заборгованості усіх видів, включаючи заборгованість з бюджетних платежів, із відрахувань на соціальне страхування, з оплати праці; короткострокових і довгострокових кредитів комерційних банків; коштів для фінансування капітальних вкладень та інших коштів [7, с. 248].

Класифікацію фінансових ресурсів підприємств Т.В. Романенко пропонує здійснювати за двома основними критеріями: 1) залежно від джерел формування: створені за рахунок власних і прирівняних до власних грошових надходжень; мобілізовані на фінансовому ринку; ресурси, що надходять у порядку перерозподілу; 2) за правом власності: власні кошти підприємства; залучені кошти; позикові фінансові ресурси [7, с. 250].

Розвиваючи класифікацію фінансових ресурсів підприємств, В.М. Опарін пропонує її здійснювати за такими основними ознаками: за кругообігом, за використанням, за правом власності. За кругообігом він розрізняє початкові фінансові ресурси, тобто ті, з якими підприємство починає свою діяльність і які концентруються у статутному фонді, і прирощені, тобто, отримані підприємством у результаті його діяльності у формі прибутку. За характером використання виділяє матеріалізовані фінансові ресурси, що вкладені в основні засоби, які постійно забезпечують виробничий процес, і ті, що перебувають в обігу – оборотні кошти. Знос основних засобів та їх оновлення за рахунок амортизаційних відрахувань є формою цільових фінансових ресурсів. За правом власності фінансові ресурси він поділяє на власні кошти підприємницької структури (залежно від форми власності це може бути приватний, пайовий чи акціонерний капітал), надані безоплатно державою з бюджету чи фондів цільового призначення та позичені, до яких відносяться отримані кредити [8].

Поряд з основними класифікаційними ознаками фінансових ресурсів підприємств, В.М. Опарін також виділяє конкретні їх види, що перебувають у розпорядженні підприємств: прибуток, амортизаційні відрахування, оборотні кошти, бюджетні асигнування, надходження з цільових фондів, кредити [8].

На думку Л.О. Лігоненко, Н.М. Гуляєвої, Н.А. Гринюк та ін., фінансові ресурси підприємства можна розглядати як капітал, який в свою чергу може бути поділений: 1) за об'єктом інвестування: на основний, що спрямований на фінансування необоротних активів підприємства та оборотний, що формує сукупність оборотних активів підприємства; 2) за метою використання: виробничий капітал, який інвестований в активи підприємства для здійснення поточної (операційної) діяльності; фінансовий капітал, що використовується для інвестування в грошові інструменти (депозитні вклади) та боргові фондові інструменти (облігації, депозитні сертифікати); спекулятивний капітал, що використовується під час здійснення спекулятивних, заснованих на різниці в цінах, фінансових операцій; 3) за належністю підприємству: власний капітал, який характеризує загальну вартість коштів підприємства, що належать йому на правах власності; позиковий капітал, тобто, кошти, що залучаються підприємством для фінансування діяльності на загальних умовах кредитування (строковості, повернення, платності, забезпеченості) [9]. Кожному джерелу формування фінансових ресурсів притаманні певні як позитивні, так і негативні особливості, що обумовлює різний вплив власних і позикових коштів на діяльність підприємства.

Власні фінансові ресурси підприємства характеризуються: простотою і швидкістю залучення; більш високою здатністю генерувати прибуток; забезпеченням фінансової стійкості розвитку підприємства, а отже, зниженням ризику банкрутства; збереженням повного управління і контролю з боку первинних засновників.

Водночас обсяги залучення власних фінансових ресурсів є обмеженими, оскільки залежать від фінансових можливостей засновників та ефективності діяльності за попередній період. Збільшення розміру власних фінансових ресурсів, на відміну від позикових, стримує зростання рентабельності власних коштів – показника найбільш привабливого для власників підприємства. Залучення власних фінансових ресурсів супроводжується більш високою вартістю порівняно з альтернативними зовнішніми джерелами.

На відміну від власних, позикові фінансові ресурси характеризуються достатньо широкими можливостями обсягів залучення і значним позитивним впливом на збільшення активів і зростання обсягів діяльності підприємства. Однак залучення позикових коштів пов'язане з деякими організаційними труднощами оформлення кредитної угоди, необхідністю мати згоду кредиторів та заставу у вигляді матеріальних цінностей або гарантій третіх осіб. Використання позикових фінансових ресурсів знижує також фінансову стійкість підприємства і збільшує ризик його неплатоспроможності.

При формуванні фінансових ресурсів промислового підприємства слід враховувати їх склад та структуру. Їхні обсяги залежать від виду та розміру підприємства, роду його діяльності, обсягів виробництва. При цьому обсяг фінансових ресурсів тісно пов'язаний з обсягом виробництва, ефективною роботою підприємства. Чим більший обсяг виробництва і вища ефективність роботи підприємства, тим більше обсяг власних фінансових ресурсів, і навпаки. Наявність у достатньому обсязі фінансових ресурсів, їхнє ефективне використання визначають добрий фінансовий стан підприємства: платоспроможність, фінансову стійкість, ліквідність. У цьому зв'язку найважливішим завданням підприємств є пошук резервів збільшення власних фінансових ресурсів і найефективніше їх використання з метою підвищення ефективності роботи підприємства загалом.

Формування з різних джерел фінансових ресурсів дає можливість підприємству вчасно інвестувати кошти в нове виробництво, забезпечувати розширення й технічне переозброєння діючих основних засобів, фінансувати наукові дослідження, розробки та їхнє впровадження та ін. Так в таблиці 1 наведено класифікацію фінансових ресурсів підприємства за різними характеристиками, які систематизовані автором.

Таблиця 1

## Класифікація фінансових ресурсів підприємства

Класифікаційна ознака	Види фінансових ресурсів
За видами господарської діяльності	Операційні, інвестиційні, фінансові
За джерелами формування	Власні, позичені, залучені
За об'єктами інвестування	У фінансові інструменти, у реальні інвестиційні об'єкти
За кругообігом	Початкові, нагромаджені
За характером використання	Матеріалізовані, обігові кошти
За напрямками залучення	Зовнішні, внутрішні
За видами сформованих активів	Необоротні активи, оборотні активи, витрати майбутніх періодів
За джерелами покриття активів	Власний капітал, забезпечення наступних витрат і платежів, довгострокові зобов'язання
За ступенем ліквідності активів	Найбільш ліквідні, швидко реалізовані, повільно реалізовані, важко реалізовані
За ймовірністю погашення зобов'язань	Найтерміновіші зобов'язання, короткострокові пасиви, довгострокові пасиви, постійні пасиви
За призначенням	Для виконання фінансових зобов'язань, для забезпечення розширеного відтворення, для забезпечення інших господарських і соціальних потреб
За матеріально-речовою структурою	Грошові кошти і їх еквіваленти, фінансові ресурси перетворені в матеріальну форму, тобто капітал
За терміном використання	Вкладені, використані
За об'єктом інвестування	Основний, оборотний
За метою використання	Виробничий, фінансовий, спекулятивний
За стадією утворення	Початкові, державні, акціонерні, приватні
За видатками або напрямками використання	Поповнення фонду відшкодування, формування фонду споживання, формування фонду нагромадження

Джерело: сформовано автором на основі [1,3, 4, 6-9].

Поділ фінансових ресурсів за видами господарської діяльності визначає на забезпечення яких саме операцій спрямовуються кошти. Операційні ресурси – спрямовані на забезпечення фінансування операційної (основної) діяльності підприємства. Інвестиційні – на придбання та реалізацію тих довгострокових активів, а також інших інвестицій, які не є еквівалентами грошових коштів. Фінансові – спрямовані зміни розміру і складу власного та позикового капіталу. За джерелами формування фінансові ресурси підприємства поділяють на власні кошти (акціонерний капітал), залучені безоплатно державою з бюджету чи фондів цільового призначення або корпоративними формуваннями з централізованих фондів та позичені – отримані кредити [4].

Аналіз фінансових ресурсів підприємства є одним із основних елементів загальної системи управління промисловим підприємством, що являє собою систему способів опрацювання, трансформації та використання необхідної інформації для забезпечення його конкурентоспроможності. Аналіз формування фінансових ресурсів допомагає якісно оцінити управлінські рішення, визначити правдивість інформаційного забезпечення для їх оптимізації, виявити можливість та оцінити ризик під час фінансової діяльності суб'єкта господарювання, дати характеристику стратегії і тактики функціонування промислового підприємства.

**Висновки.** В умовах нестабільної вітчизняної економіки, широко розповсюдженою залишається проблема нестачі фінансових ресурсів для забезпечення ефективної діяльності промислових підприємств, тому виникає необхідність вивчення підходів до процесу формування фінансових ресурсів. Під час формування фінансових ресурсів доцільно враховувати сукупність різноманітних елементів, що здійснюють хоч якийсь вплив на процеси формування фінансових ресурсів підприємств, і тому нами було проаналізовано дію не лише зовнішніх та внутрішніх факторів, але й особливості існуючої економічної ситуації, та чинники, які пов'язані з особливостями функціонування промислових підприємств. Як було визначено у ході дослідження важливим компонентом формування фінансових ресурсів для функціонування

промислового підприємства є необхідність у своєчасному та якісному аналізі джерел їх формування. На основі систематизації наявних підходів до вивчення фінансових ресурсів було запропоновано виділити найістотніші фактори що впливають на процеси формування фінансових ресурсів з метою підвищення ефективності формування і використання фінансових ресурсів, що, в свою чергу, сприятиме досягненню стратегічних цілей розвитку промислових підприємств.

### Література

1. Рендович П.М. Теоретико-ретроспективні підходи до поняття «фінансові ресурси» / П.М. Рендович // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. - № 9. – С. 38-41.
2. Салькова І. Ю. Основи забезпечення фінансової безпеки [Електронний ресурс]/ І.Ю. Салькова, А.Ю. Римар/ Глобальні та національні проблеми економіки.–2017.–№20. Режим доступу: <http://global-national.in.ua>
3. Хотомлянський О.Л. Теоретичні основи управління фінансовими ресурсами підприємств / О.Л. Хотомлянський, І.О. Сіненко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 2. – С. 145-151.
4. Петик М.І. Економічна суть і призначення фінансових ресурсів у забезпеченні господарської діяльності суб'єкта господарювання [Електронний ресурс] / М. І. – Режим доступу: [http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-rozvytku-ekonomiky-regionu/2008\\_4\\_1/35.pdf](http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-rozvytku-ekonomiky-regionu/2008_4_1/35.pdf).
5. Салькова І. Ю. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства [Електронний ресурс]/ І.Ю. Салькова, В.О. Санцевич/ Економіка та суспільство.–2018.–№ 16. Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-16>
6. Поддєрьогін. А. М. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 460 с.
7. Романенко Т. В. Шляхи удосконалення формування та використання фінансових ресурсів підприємств. / Т. В. Романенко // Наукові праці. – Полтава, 2013. – Економічні науки. – С. 248-252.
8. Опарін В. М. Фінанси (Загальна теорія) : [навч. посіб.] / В. М. Опарін. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К.: КНЕУ, 2002. – 240 с.
9. Лігоненко Л.О. Фінанси підприємств: підручник / Л.О. Лігоненко, Н.М. Гуляєва, Н.А. Гринюк та ін. – К.: КНТЕУ, 2007. – 491 с.
10. Салькова І. Ю. Теоретичні аспекти удосконалення фінансового управління на підприємствах олійно-жирової промисловості / І. Ю. Салькова // Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». – 2013. – № 5 – С. 83 – 87.

### References

1. Rendovich P.M. Theoretic and retrospective approaches to the concept of "financial resources" / P.M. Rendovich // Formation of market relations in Ukraine. - 2007. - № 9. - P. 38-41.
2. Sal'kova I. E. Fundamentals of Securing Financial Security [Electronic resource] / I.Yu. Salkov, A.Yu. Rimar / Global and national problems of the economy. - 2017 №20. Access mode: <http://global-national.in.ua>
3. Khotomlyansky A.L. Theoretical Foundations of Management of Financial Resources of Enterprises / O.L. Khotomlyansky, IA Sinenko // Current problems of the economy. - 2007. - No. 2. - P. 145-151.
4. Petik M.I. Economic essence and purpose of financial resources in providing economic activity of the subject of economic activity [Electronic resource] / M.I. - Mode of access: [http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-rozvytku-ekonomiky-region/2008\\_4\\_1/35.pdf](http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-rozvytku-ekonomiky-region/2008_4_1/35.pdf).
5. Salkova I. Yu. The economic essence of financial stability of the enterprise [Electronic resource] / I.U. Salkov, VO Santsevich / Economics and Society.-2018.-№ 16. Mode of access: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-16>
6. Poddorogin AM Finances of enterprises: Textbook / Head of the automobile. count and Sciences. Ed. prof. A. M. Podderyogin. 3rd form., Processing. and add - K.: KNEU, 2000. - 460 p.
7. Romanenko T. V. Ways of improvement of formation and use of financial resources of enterprises. / T. Romanenko // Scientific works. - Poltava, 2013. - Economic sciences. - pp. 248-252.
8. Oparin VM Finances (General theory): [curriculum vitae]. manual.] / VM Oparin. - 2nd form., Additional. and processing. - K.: KNEU, 2002. - 240 p.
9. Ligonenko L.O. Business Finance: Tutorial / LO Ligonenko, NM Gulyaeva N.A. Grinyuk et al. - K.: KNTEU, 2007. - 491 pp.
10. Salkova I. Yu. Theoretical aspects of improvement of financial management at oil and fat industry enterprises / I. Yu. Salkov // Scientific and production magazine "State and Regions". - 2013. - № 5 - P. 83 - 87.

Рецензія/Peer review : 07.05.2018

Надрукована/Printed : 01.06.2018  
Прорецензовано редакційною колегією



УДК 658.3.007:331.108.43

КИРИЧ Н. Б.

Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя

## ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Розглянуто методичні підходи до оцінювання результатів діяльності персоналу в аспекті ефективного управління промисловим підприємством. Науково обґрунтовано доцільність використання існуючих методичних підходів в оцінюванні діяльності персоналу, що характеризують трудовий внесок працівників у виробничі результати діяльності підприємства; сформовано послідовність етапів проведення такого оцінювання.*

*Ключові слова: методи, підхід, персонал, розрахунок, показник, трудова діяльність, підприємство.*

KYRYCH N.

Ternopil National Technical University named after I. Puliuy

## PERSONNEL PERFORMANCE RESULTS ASSESSMENT IN INDUSTRIAL ENTERPRISE MANAGEMENT

*It is proved that the guarantee of the successful management of any industrial enterprise is the justification of a methodical approach to the personnel performance assessment. That's why it is proved that the lack of a common methodological basis, which could systematically combine all the practices of practitioners, inhibit the correct understanding of the nature and role of personnel performance assessment in the management system of the personnel as well as the enterprise. In this regard, there is a need for the development of new approaches to the formation of objective assessment of labor activities of personnel, characterizing the actual labor input of employees in the production results of the enterprise. In this way the methodical approaches to the personnel performance assessment in the aspect of effective management of an industrial enterprise are considered. The expediency of using existing methodical approaches in the assessment of personnel performance is scientifically substantiated; a sequence of stages of conducting such an assessment is formed.*

*Keywords: methods, approach, personnel, calculation, indicator, labor activity, enterprise.*

**Постановка проблеми.** За сучасних умов розвитку вітчизняної економіки, що характеризуються динамічними політичними, соціальними, інноваційними, змінами, посиленням ринкової конкуренції та поглибленням кризових явищ, вкрай важливо підвищувати результативність трудової діяльності персоналу промислових підприємств. При цьому особливо важливого значення набуває розробка адекватної методики оцінювання результатів діяльності персоналу, що забезпечить виявлення слабких місць в аспекті управління персоналом і дозволить сформулювати рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності його діяльності. У зв'язку із цим дослідження проблем, пов'язаних із підвищенням результативності персоналу на основі використання адекватної системи його оцінювання є вкрай актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі запропоновано низку теоретико-методологічних підходів до проблем оцінювання результатів діяльності персоналу на промислових підприємствах. Серед науковців, що здійснили вагомий внесок у дослідження цієї проблематики, варто виділити таких як Л. В. Балабанова, А. П. Сторшин, Л. В. Карташова, А. Я. Кібанов, Ю. Г. Одегов, О. В. Сардак, О. О. Хандій, С. В. Шекшня та інші.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Зважаючи на те, що результати наукових досліджень цих і багатьох інших як вітчизняних, так і зарубіжних вчених сформулювали потужний науковий доробок у вирішенні низки питань теоретичного та прикладного характеру, пов'язаних із пошуком та запровадженням сучасних методичних підходів до оцінювання результатів діяльності персоналу промислових підприємств, все ж значимість та актуальність зазначеної проблеми вимагають більш поглибленого пошуку напрямів з приводу підвищення ефективності їх застосування на вітчизняних підприємствах.

**Формування цілей статті.** Мета статті полягає у дослідженні основних методичних підходів, спрямованих на оцінювання результатів діяльності персоналу в ефективному управлінні промисловим підприємством.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Оцінювання результатів діяльності персоналу наразі є однією із найважливіших напрямів як кадрового менеджменту, так і управління підприємством. З метою забезпечення ефективного управління промисловим підприємством необхідним є формування методичного підходу до оцінювання результативності персоналу. Водночас прийняття управлінських рішень розпочинається із визначення основних проблем, пов'язаних із реалізацією кадрової політики підприємства, що, в першу чергу, передбачає аналіз поточної ситуації. Достовірність та об'єктивність оцінки результатів діяльності персоналу залежить від її комплексності, що передбачає визначення, систематизацію та всебічне застосування певної кількості показників, що характеризують результативність діяльності персоналу та визначають ефективність управління підприємством. Як справедливо відзначають автори [1, с. 181] найбільш об'єктивним є оцінювання результатів діяльності персоналу в умовах розгляду показників із кількох позицій: економічних та соціальних, кількісних та якісних, поточних та перспективних. При цьому здійснення комплексного оцінювання є інструментом безперервного впливу на ефективність управління підприємством.

Зважаючи на те, що управління підприємством є найбільш складним управлінським процесом в аспекті його оцінювання як процесу діяльності, так і результативності цієї діяльності, необхідним є формування відповідного інструментарію, спрямованого на оперативне отримання поточної інформації про реальний стан результатів роботи персоналу. Отже, необхідність оцінювання результатів діяльності персоналу обумовлено наступними причинами: необхідністю прийняття управлінських рішень на основі об'єктивної та оперативної інформації; потребою управлінського персоналу підприємства в отриманні об'єктивних даних щодо ефективності управління як підприємством в цілому, так і його структурними підрозділами.

Зважаючи на приведені вище, вимоги щодо необхідності підвищення ефективності та результативності трудової діяльності персоналу втрачають свою актуальність за умов відсутності дієвих інструментів оцінювання результатів діяльності персоналу підприємства.

На сьогодні існує величезна кількість методів оцінювання результатів діяльності персоналу підприємства, що дають різні за рівнем об'єктивності і точності результати. На основі аналізу літературних джерел [2–5] виявилось можливим сформулювати наступні методи оцінки результатів діяльності персоналу:

- кількісні: графічна шкала оцінок (надання числових значень критеріям оцінки конкурентних переваг підлеглих та їх нанесення на числову вісь); алфавітно-числова шкала (оцінка факторів впливу на результати діяльності персоналу за розробленою шкалою); процедура департаменту праці (кількісна оцінка різних видів робіт персоналу, їх поділ на групи і порівняння); позиційний опитувальний лист для аналізу посади (одержання кількісної оцінки чи виявлення профілю будь-якої роботи в балах); функціональний аналіз роботи (створення стандартизованої процедури для порівняння і класифікації видів робіт); програмований контроль (використання контрольних запитань і карти програмного контролю);

- описові: анкетне опитування (після опитування великих груп складається репрезентативна вибірка), щоденник (ведення працівником журналу респондента або складання списку поставлених до виконання протягом робочого дня завдань); управління за цілями (діє на всіх рівнях управління, де основним критерієм є визначення внеску підлеглого), метод «ЕССЕ (визначення керівником конкурентних переваг працівника), метод комітетів (обговорення в групі особистого внеску працівника);

- комбіновані: метод «360 градусів» (оцінка співробітника з боку колег по роботі, підлеглих та клієнтів); бальна оцінка (бальне оцінювання характеристик як працівника, так і роботи, яку він виконує); експертна оцінка (призначення групи експертів для оцінки результатів роботи персоналу), атестація (оцінка сильних і слабких сторін працівників, відповідності вимогам посади, діяльності та їх результативності), тестування (застосування шкали оцінки до визначення характеристик персоналу);

- прогностичні: метод незалежних суддів (характеристика працівника іншими працівниками); спостереження (є ефективним при оцінюванні тих видів робіт, що включають переважно фізичні рухи); співбесіда (бесіда зі співробітником в режимі «питання – відповідь»); бесіди (отримання усної інформації від працівника); опитувальні листи (заповнення працівниками типової форми з відкритих питань); опитування (отримання інформації про працівника від інших осіб); метод колективного обговорення (порівняння конкурентних переваг кандидата на певну посаду із реальним працівником); інтерв'ю (проведення претендентом на посаду співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самостійне прийняття рішення);

- практичні: аналіз біографічних даних (кадрові дані, листи з обліку кадрів, особисті заяви, автобіографії, документи про освіту, характеристики); оцінка практичної діяльності (застосування економічних розрахунків до визначення продуктивності та результативності праці); метод оцінки нормативам роботи (оцінка норми на роботу, яку виконує працівник, в кількості, якості і часі);

- імітаційні: оцінка вирішальної ситуації (опис «правильної» і «неправильної поведінки працівника у певній ситуації»); моделювання ситуації (оцінка здатності організувати і планувати, гнучкість і стиль роботи, стійкість до стресів у певних ситуаціях); метод ситуаційного інтерв'ю (вирішення претендентом на посаду вигаданої складної ситуації);

- психодіагностичні: оцінка інтелектуальних здібностей (визначення працівником варіативності підходів, позицій, гіпотез, вихідних даних, операцій тощо); оцінка творчих здібностей (аналіз креативності та творчого мислення); оцінка психічного стану працівника (оцінювання настрою, самопочуття, тривожності та активності працівника).

Розгляд приведених вище методів дає підстави стверджувати про відсутність єдності поглядів науковців щодо об'єктивності та доцільності застосування окремих методів. На сьогодні, як у вітчизняній, так і в закордонній практиці, не існує єдиного підходу до проблеми вимірювання результативності діяльності персоналу, яка б забезпечувала ефективне управління підприємством.

В якості вагомих критеріїв та показників оцінювання результатів діяльності персоналу на підприємстві науковці використовують різні методи, застосовуючи у своїх дослідженнях як кількісні, так і якісні показники, що визначають результативність діяльності як підприємства в цілому, так і результативність трудової діяльності персоналу. Так, А. П. Єгоршин, виокремлюючи низку показників, що характеризують результативність трудової діяльності, до найбільш вагомих відносить середню заробітну плату, рівень трудової дисципліни, плинність персоналу, втрати робочого часу [6, с. 320–324]. Разом із тим, за переконаннями А. Я. Кібанова, економічними результатами кадрового менеджменту в ефективному управлінні підприємством є показники, що відображають

ефективність виробничої системи та системи управління підприємством [2, с. 432-435]. В свою чергу, С. В. Шекшня пропонує проводити оцінку результатів діяльності персоналу за допомогою визначення таких показників, як продуктивність праці, втрати на робочу силу, структура та динаміка персоналу. Разом із тим, на думку автора, при проведенні оцінки необхідним є здійснення порівняння показників як і з зовнішнім середовищем, так і з динамікою цих показників на підприємстві [7 с. 320-334].

Вищезазначені підходи до визначення ефективності управління персоналом передбачають розрахунок певної низки показників, що характеризують якість цього управлінського процесу. Однак при проведенні оцінки слід урахувати, що ці показники є взаємопов'язаними та знаходяться у постійній взаємодії, разом із тим принципово важливим є визначення ступеня впливу цих показників на результативність функціонування системи управління персоналом.

Яким би не був обраний метод для оцінювання результатів діяльності персоналу підприємства, все ж його використання передбачає реалізацію послідовності сформованих етапів:

1 етап: формулювання цілей та завдань підприємством; визначення стану задоволеності потреб персоналу; збір та обробка даних, що є необхідними для оцінювання результатів діяльності персоналу;

2 етап: обрання методів оцінювання та проведення розрахунку результатів діяльності персоналу;

3 етап: оцінка динаміки розрахованого показника та визначення вузьких місць кадрового менеджменту, що негативно впливають на ефективність управління підприємством;

4 етап: розробка заходів щодо подолання зазначених проблем та ефективності реалізації працівниками трудового потенціалу з метою ефективного управління підприємством.

Таким чином, сучасні методи оцінювання результатів діяльності персоналу дозволяють не лише визначити ефективність функціональних сфер діяльності підприємств, таких як оцінювання використання трудової діяльності персоналу, а й забезпечити виявлення проблемних ситуацій у певному виді діяльності підприємства або його структурному підрозділі, що в подальшому підвищує ефективність управління підприємством.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що запорукою успішного управління будь-яким промисловим підприємством є обґрунтування методичного підходу до оцінки результатів діяльності його персоналу. Об'єктивність та комплексність у виборі основних показників оцінювання персоналу та встановлення місця цього оцінювання в системі управління підприємством забезпечить ефективну реалізацію підприємством його виробничої діяльності та гарантуватиме успішне функціонування і розвиток.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці ефективних механізмів, здатних забезпечити активізацію трудової діяльності персоналу з метою підвищення ефективності його праці та досягнення високих результатів діяльності підприємства в аспекті його ефективного управління.

#### Література

1. Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности : учебное пособие для вузов / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – Москва : Экзамен, 2002. – 256 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – Москва : КНОРУС, 2012. – 368 с.
3. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія / О. О. Хандій. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом : під-руч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 524 с.
5. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці: монографія/ Т.М. Кір'ян. – Київ: Н.-д. ін-т праці і зайнятості населення М-ва праці та соц. політики України і НАН України, 2008. – 416 с.
6. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / А. П. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Инфра-М, 2008. – 463 с.
7. Шекшня С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С. В. Шекшня, Н. Н. Ермошкин. – [6-е изд., перераб. и доп.]. – Москва : ЗАО «Бизнес-школа, «Интел-Синез», 2002. – 336 с.

#### References

1. Odegov Yu.G. Upravleniye personalom. otsenka effektivnosti : uchebnoye posobiye dlya vuzov / Yu. G. Odegov. L. V. Kartashova. – Moskva : Ekzamen. 2002. – 256 s.
2. Kibanov A.Ya. Upravleniye personalom organizatsii: aktualnyye tekhnologii nayma. adaptatsii i attestatsii: uchebnoye posobiye / A. Ya. Kibanov. I. B. Durakova. – 2-e izd., ster. – Moskva : KNORUS. 2012. – 368 s.
3. Khandii O. O. Upravlinnia personalom pidpriemstva: kontseptualne vyznachennia ta mekhanizmy rozvytku : monohrafiia / O. O. Khandii. – Luhansk : Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2010. – 240 s.
4. Balabanova L. V. Upravlinnia personalom : pid-ruch. dlia stud. vyshch. navch. zakl. / L. V. Balabanova, O. V. Sardak. – Donetsk : DonNUET, 2010. – 524 s.
5. Kirian T. M. Motyvatsiia liudskoho kapitalu do produktyvnoi pratsi: monohrafiia/ T.M. Kirian. – Kyiv: N.-d. in-t pratsi i zainiatosti naselennia M-va pratsi ta sots. polityky Ukrainy i NAN Ukrainy, 2008. – 416 s.
6. Egorshin. A. P. Motivatsiya trudovoy deyatelnosti: ucheb. posobiye / A. P. Egorshin. – 2-e izd., pererab. i dop. – Moskva: Infra-M. 2008. – 463 s.
7. Shekshnya S. V. Strategicheskoye upravleniye personalom v epokhu Interneta / S. V. Shekshnya. N. N. Ermoshkin. – [6-e izd., pererab. i dop.]. – Moskva : ZAO «Biznes-shkola. «Intel-Sinez». 2002. – 336 s.

Рецензія/Peer review : 04.05.2018

Надрукована/Printed : 01.06.2018  
Рецензент: д.е.н., професор Нижник В. М.

УДК 658.336:331.108.45

ГАВРЕНКОВА В. В.  
Херсонський державний університет

## АКТУАЛІЗАЦІЯ ПРОБЛЕМ НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Стаття присвячена дослідженню теоретичного підґрунтя та практичних передумов в навчанні та розвитку персоналу підприємств рекламної індустрії. Проаналізовано динаміку ринку реклами за останні роки. Виявлено загальні тенденції розвитку рекламного ринку та вимоги до персоналу підприємств рекламної діяльності. Виявлено, що традиційна система освіти не здатна адекватно реагувати на швидкі зміни в індустрії реклами, а тому розвиток компетенцій співробітників підприємств рекламної діяльності відбувається поза межами традиційної освіти. Представлено характеристику роботи підрозділів підприємства рекламної діяльності. Представлено компетенції, які підлягають розвитку, для різних категорій персоналу підприємства рекламної діяльності. Визначено, що у найближчому майбутньому співробітники підприємств рекламної діяльності мають бути мобільними, здобувати профільну освіту, оволодівати цифровими навичками.

Ключові слова: персонал підприємства, підприємство рекламної діяльності, навчання і розвиток персоналу, компетенції, цифрові навички

HAVRENKOVA V.  
Kherson State University

## ACTUALIZATION OF THE PROBLEMS OF TRAINING AND DEVELOPMENT OF THE ADVERTISING ENTERPRISES PERSONNEL

The article is devoted to the study of theoretical background and practical preconditions in personnel training and development of the advertising industry enterprises. The dynamics of the advertising market in recent years has been analyzed. The general tendencies of the advertising market development and requirements to the personnel of the advertising enterprises are revealed. It is revealed that the traditional educational system is not able to respond adequately to the rapid changes in the advertising industry, and therefore the development of the competencies of employees of advertising companies takes place outside the traditional education. The description of divisions of the advertising enterprise is presented. The competencies to be developed are presented for various categories of personnel of the advertising enterprise. It is determined that in the near future, employees of advertising enterprises should be mobile, get specialized education, and gain digital skills.

Keywords: personnel of the enterprise, the enterprise of advertising industry, training and development of the personnel, competences, digital skills

**Постановка проблеми.** Постійні зміни, які є характерними та неминучими для сучасного бізнес-середовища, охоплюють всі ланки і рівні світової економіки. В умовах нових реалій бізнесу та конкурентної боротьби підвищується значення персоналу підприємства як чинника забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Разом з цим, зміни в бізнес-середовищі висувають нові вимоги до персоналу. Тому поточна і майбутня конкурентоспроможність підприємств знаходиться в залежності не тільки від наявної комбінації компетенцій персоналу, а й від якості та ефективності адаптації такої комбінації до змін бізнес-середовища. Така адаптація стає можливою за рахунок проведення навчання і розвитку персоналу підприємства.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Загалом, проблематика професійного навчання, корпоративного навчання, розвитку персоналу достатньо широко представлена в наукових працях. Питання доцільності навчання і розвитку, різноманітні аспекти організації навчання і розвитку представлені у працях О.Гришнєвої [1], І.Мартиненко [2], І.Партики [3], І.Петрової [4] та інших. Разом з тим, особливості управління персоналом підприємств рекламної діяльності не здобули широкою розповсюдження в наукових колах.

**Виділення невирішених частин.** Не дивлячись на різноманіття існуючих джерел, рекомендації щодо навчання і розвитку персоналу підприємств рекламної діяльності носять суто практичний характер: відсутні ґрунтовні дослідження стосовно компетенцій персоналу підприємств рекламної діяльності та їх класифікації, особливостей їхнього набуття та організації процесів навчання і розвитку на підприємствах цієї галузі.

**Формулювання цілей.** Метою статті є визначення базових передумов та теоретичного підґрунтя навчання і розвитку персоналу підприємств рекламної діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Загалом, за класифікацією Всеукраїнської рекламної коаліції, всі агентства рекламного ринку України можна класифікувати залежно від їх ключової компетенції. Тому, в своїх звітах, дослідженнях і рейтингах виокремлюються креативні агентства, медіа агентства, digital агентства, маркетингові агентства (агентства маркетингових сервісів) та PR агентства, брендингові агентства і дизайн-студії [5]. Звернемо увагу на те, що термін «підприємства рекламної діяльності» не часто вживається в науці і практиці бізнесу. Разом з тим, вид економічної діяльності М 731 має назву «Рекламна діяльність та дослідження кон'юнктури ринку»; до цієї категорії підприємств відносять рекламні агентства,

посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації, дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки [6]. Тому, на нашу думку, більш доцільним буде позначити рекламні, маркетингові, брендингові та подібні компанії загальною назвою – підприємства рекламної діяльності, яка відповідає КВЕД України.

На рекламному ринку традиційним є складання різноманітних рейтингів. Наприклад, рейтинг Агентство року (Agency of the Year) є сумою рейтингу Creativity & Craft і рейтингу Ефективності. У ньому беруть участь виключно агентства, які фігурують одночасно в двох рейтингах. Так, за підсумками 2017 року найкращими рекламними агентствами стали PROVID, Saatchi & Saatchi Ukraine, Kinograf, visageDDB, Geometry Global Ukraine, THINKMcCann, TWIGA'Idea, Tabasco creative agency, MullenLowe Adventa, TBWA/Ukraine, Scholz & Friends Kyiv, Serviceplan Ukraine. Окремо відзначаються Digital-агенства – ISD Group, Postmen, AGAMA Digital Group, Navas Digital, а також маркетингові агентства – Talan Group та ін.

Для визначення тенденцій розвитку рекламного ринку в Україні проаналізуємо статистичні дані, які представлені у звіті Всеукраїнської рекламної коаліції (ВРК) [5], яка є найбільшим громадським об'єднанням рекламної індустрії України. До складу ВРК входить понад 160 компаній-гравців рекламного ринку, провідних креативних, медіа, digital, маркетингових та PR агентств, медіа та дослідницьких компаній. Представимо обсяги рекламного ринку України в табл. 1.

Таблиця 1

## Обсяги рекламного ринку України у 2016-2018 р.р.\*

Сегмент ринку	Обсяг за 2016 р., млн.грн.	Обсяг за 2017 р., млн.грн.	Відносні зміни, %	2018 р. (прогноз), млн.грн.
<b>ТБ-реклама, всього</b>	<b>5676</b>	<b>7329</b>	<b>29</b>	<b>9259</b>
Пряма реклама	4965	6355	28	7944
Спонсорство	711	974	37	1315
<b>Преса, всього</b>	<b>1150</b>	<b>1355</b>	<b>18</b>	<b>1597</b>
Національна преса	680	816	20	963
Регіональна преса	190	224	18	262
Спеціалізована преса	280	315	13	372
<b>Радіореклама, всього</b>	<b>400</b>	<b>480</b>	<b>20</b>	<b>578</b>
Національне радіо	290	348	20	418
Регіональне радіо	39	47	20	54
Спонсорство	71	85	20	107
<b>Зовнішня реклама, всього</b>	<b>1240</b>	<b>2691</b>	<b>Технічне зростання</b>	<b>3330</b>
Щитова реклама	1081	2263	Технічне зростання	2829
Транспортна реклама	77	327		382
Indoor реклама	82	102		119
<b>Реклама в кінотеатрах</b>	<b>35</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>46</b>
<b>Digital реклама</b>	<b>3140</b>	<b>4344</b>	<b>38</b>	<b>5650</b>
<b>Всього</b>	<b>11641</b>	<b>16240</b>	<b>40</b>	<b>20460</b>

\*Джерело: [5]

На основі аналізу даних наведених у таблиці, досліджень Міжнародної асоціації Маркетингових Ініціатив, Експертної Ради Української Асоціації Медіа Бізнесу [7], а також наукових досліджень [8,9], відзначимо наступні тенденції розвитку рекламного ринку України:

- відновлення рекламного ринку України після безпрецедентного скорочення на 75% в 2014-2016 роках;

- в абсолютних показниках за три останні роки найбільшу долю ринку займає ТБ-реклама, наступні за обсягами – Digital-реклама, зовнішня реклама, реклама в пресі, радіореклама та реклама в кінотеатрах;

- протягом 2016-2018 років абсолютне та відносне зростання спостерігається на всіх сегментах рекламного ринку;

- найбільша динаміка зростання характерна для сегменту Digital-реклами – 38% у 2017 році і 30% - прогнозоване зростання у 2018 році, разом з тим, абсолютні обсяги традиційно залишаються найбільшими для сегменту ТБ-реклами;

- зростання популярності ТБ-спонсорства як виду прямої реклами;

- висока ймовірність подальшого зростання ТБ-ринку (до +25%) завдяки стабілізації макроекономічної ситуації в Україні, зростанню динаміки реального ВВП, зниженню темпів споживчої інфляції, покращенню споживчих настроїв;

- зростання довіри до медіа з якісним контентом;

- зростання медіа інфляції у зв'язку із відновленням попиту на розміщення реклами (наприклад, у 2018 році середнє підвищення вартості розміщення у журналах-лідерах може скласти 10-15%);

- унікальна стабільність радіо реклами, найактивнішими рекламодавцями на радіо залишаються ритейлери;

- зміни в методології розрахунку обсягів зовнішньої реклами (саме через ці обставини, зростання обсягів зовнішньої реклами вважається суто технічним);

- зростання ринку Інтернет реклами в 2018 році очікується в першу чергу за рахунок пошуку і цифрового відео, а ключовим фактором позитивної динаміки стає органічне зростання споживання мобільного Інтернет як медіа;

- зміна кон'юнктури взаємин між рекламодавцями та рекламними агентствами: якщо раніше рекламні агентства докладали зусиль для того, щоб знайти рекламодавця, то зараз частим явищем є пропозиції від рекламодавців взяти участь у тендері;

- зміна вимог рекламодавців до рекламних агентств: перевага співпраці на довгостроковій основі;

- підвищення ролі рекламних агентств у просуванні бренду: рекламні агентства перестають бути простими виконавцями завдань рекламодавців, а виконують значно ширше коло завдань – комплекс заходів із створення і/або просування бренду. Звідси – зростання відповідальності рекламних агентств за рекламну кампанію, впровадження мінімальних гарантій;

- зміщення акцентів у конкуренції між рекламними агентствами: всі рекламні агентства мають приблизно однаковий перелік послуг, тому конкурентною перевагою стають компетенції підприємства рекламного бізнесу, пов'язані із довгостроковою ефективною комунікацією із рекламодавцем;

- для утримання клієнтів та у відповідь на постійно зростаючу конкуренцію в бізнесі, рекламним агентствам доцільно формувати «повний цикл» [9] послуг: виробництво рекламної продукції, створення та розміщення всіх типів реклами, медіапланування, створення фірмового стилю, PR-послуги, забезпечення спонсорства, організація і проведення подій і т.п.

Відповідно до зазначених тенденцій, визначимо цілі діяльності підприємств рекламної діяльності в сучасних умовах:

- спрямування відносин з клієнтами та контрактів у довгострокову перспективу;

- максимальне розширення асортименту послуг;

- створення BTL пропозицій;

- формування і просування власного бренду серед потенційних роботодавців;

- спрямування в бік digital-сегменту рекламного ринку;

- підвищення якості послуг у відповідь на посилення конкуренції в бізнесі клієнтів та підвищення вимог споживачів рекламного контенту тощо.

Для реалізації цих та інших актуальних цілей, необхідно залучити відповідні ресурси. Враховуючи креативний характер індустрії, людський чинник відіграє дуже важливу роль у діяльності будь-якого підприємства рекламної галузі. З метою виявлення базових компетенцій персоналу, які є пріоритетними для розвитку, представимо узагальнену структуру підприємства рекламної діяльності, яка була складена в результаті аналізу організаційних структур управління 20 підприємств-учасників рекламного ринку

В контексті основних завдань підприємств, що функціонують на рекламному ринку України та на основі дослідження організаційних структур управління провідних гравців рекламного ринку [10], можна узагальнити, що їхня діяльність забезпечується в межах наступних підрозділів: відділу по роботі з клієнтами, творчого, виробничого та адміністративного відділів. Надамо загальну характеристику роботи кожного з них.

Так, відділ по роботі з клієнтами структурно поділяється на робочі групи, кожна з яких веде справи конкретного клієнта-рекламодавця. До складу робочих груп для виконання конкретного замовлення клієнтів включаються представники творчого, виробничого відділів та відділу маркетингу. Робоча група розробляє концепцію рекламного звернення або план рекламної кампанії, які затверджуються клієнтом і представниками керівництва агентства, а іноді експертною радою агентства. Відділ по роботі з клієнтами є «візитною карткою» агентства: саме він визначає характер взаємовідносин агентства з клієнтом та формує імідж підприємства в цілому.

Творчий відділ спеціалізується на роботах в області творчого створення рекламного продукту - розробки вихідних творчих завдань, творчих рекламних концепцій та створення власне рекламних кампаній для рекламодавця. Роль фахівців творчого відділу надзвичайно висока, адже від їхнього професіоналізму і таланту залежить ефективність рекламної кампанії. Саме вони здійснюють генерування ідей рекламного звернення і знаходять остаточні варіанти засобів їх реалізації.

Виробничий відділ спеціалізується на роботах з виготовлення розробленої реклами. При цьому виробничі потужності (виробники і постачальниками окремих елементів рекламного продукту, друкарні тощо) можуть виступати в якості субпідрядних обслуговуючих організацій.

Медійний відділ спеціалізується на плануванні і розміщенні розробленої агентством реклами в засобах поширення - здійснює вибір каналів поширення реклами (медіапланування), проводить дослідження засобів масової інформації, інших видів рекламоносіїв, проводить купівлю рекламного простору (медіабайнг) відповідно до плану рекламної кампанії. У завдання відділу входить також контроль над ходом і виконанням рекламних кампаній, перевірка реальних результатів поширення рекламних звернень. Відділ проводить моніторинг для клієнтів агентства, здійснює всю роботу з підрядниками (власниками рекламних мереж, представниками засобів масової інформації або їх агентствами).

Адміністративний відділ здійснює управління поточною діяльністю агентства. Відділ включає фахівців бухгалтерського обліку, юристів, програмістів, а також власне адміністраторів - від президента або директора до керівників підрозділів. У великих агентствах адміністративний відділ може також включати ряд допоміжних підрозділів, таких як кадрова служба, господарська служба, технічна служба, кур'єрська служба та інші.

Даний перелік підрозділів є узагальненим, але не вичерпним. Аналіз організаційних структур провідних підприємств рекламного ринку свідчить про наявність таких підрозділів як BTL-відділ, маркетинговий відділ (який займається організацією і проведенням маркетингових досліджень), PR та Digital відділи, стратегічний відділ, департамент розвитку нового бізнесу тощо. Крім того, на нашу думку, необхідно зважати на те, що залежно від розміру підприємства та чи інша частина завдань може бути винесена на аутсорсинг – наприклад, поліграфія, бухгалтерія, ІТ, підбір персоналу, юридичні послуги або інше.

Беручи за основу класифікацію компетенцій, представлену в європейському дослідженні [11] та враховуючи тенденції розвитку рекламного ринку в поєднанні з узагальненою структурою персоналу, представимо компетенції персоналу підприємств рекламної діяльності, які потребують розвитку (табл. 2).

Таблиця 2

**Потреби в навчанні і розвитку за видами компетенцій та групами персоналу підприємств рекламної діяльності\***

Група персоналу	Потреби в набутті/розвитку компетенцій		
	Технічних	Соціально-емоційних	Когнітивних
Менеджери по роботі з клієнтами	- освоєння CRM-програм	- робота із запереченнями; вдосконалення навичок комунікації	- вирішення проблем
Виробничий персонал	- раціональне використання матеріалів; - освоєння нових технологій	- зростання ініціативності; - готовність до змін	- тайм-менеджмент
Творчий персонал	- освоєння нових технічних засобів створення дизайну/розробки бренду; - освоєння веб-дизайну, комп'ютерної графіки.	- командна робота	- творче та критичне мислення - тайм-менеджмент
Інтернет-маркетологи	- вдосконалення навичок в діджитал-маркетингу; - освоєння контент-менеджменту, SEO-оптимізації та SEO- просування	- здатність до незалежної роботи	- творче та критичне мислення
PR та івент-персонал	- вдосконалення навичок ведення переговорів	- лідерство	- творче та критичне мислення

\*Джерело: розробка автора

**Висновки.** Підсумовуючи, можемо стверджувати, що дослідження тенденцій та актуальних цілей розвитку підприємств рекламної діяльності є критично важливою умовою для визначення основоположних принципів управління персоналом таких підприємств, і зокрема його навчання і розвитку. Особливості рекламного ринку у поєднанні із тенденціями в галузі навчання і розвитку персоналу визначають специфічні риси управління персоналом підприємства рекламної діяльності, зокрема:

1. Дефіцит персоналу із базовою профільною освітою. Найбільш актуальною базовою освітою для роботи в рекламній діяльності є спеціальності в галузі маркетингу, дизайну, журналістики та менеджменту.

2. Невеликі підприємства рекламної індустрії потребують мобільних працівників, які здатні працювати на декількох ділянках роботи – це підвищує вимоги на стадії залучення персоналу і обґрунтовує доцільність навчання і розвитку персоналу суміжним навичкам. Важливо при цьому дотримати баланс між мобільністю персоналу та якістю його роботи.

3. Творчий характер професійної діяльності працівників сфери реклами і маркетингу передбачає прагнення до самонавчання, саморозвитку і самовираження, що має відобразитися у відповідних мотиваційних заходах в рамках управління підприємством рекламної діяльності.

4. Тенденція до встановлення довгострокових відносин з клієнтами робить доцільним встановлення до довгострокових відносин з персоналом, тобто акцент в управлінні персоналом підприємств рекламної діяльності зміщується в бік утримання працівників на протизагу інтенсивному оновленню колективу.

5. Зростання ролі цифрових компетенцій працівників підприємств рекламної діяльності (digital skills), що є результатом актуальності онлайн-маркетингу, Інтернет-маркетингу тощо.

6. З метою забезпечення якості навчання і розвитку персоналу, підприємствам рекламної діяльності необхідно розробляти процедури, створювати стандарти розвитку поточних та майбутніх необхідних компетенцій.

### Література

1. Грішнова О.А., Небукін В.О. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: 36. наук. пр. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15–19.

2. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу // Бізнес Інформ. – 2013. – № 4. – С. 418–422. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2013-4\\_0-pages-418\\_422.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-4_0-pages-418_422.pdf).
3. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 8. – Ч. 4. – С 74–76. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ej.kherson.ua/journal/economic\\_08/180.pdf](http://ej.kherson.ua/journal/economic_08/180.pdf).
4. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу // Науковий вісник ПУЕТ: Economic Sciences. – 2014. – Т. 1. – №. 5 (50).
5. Всеукраїнська рекламна коаліція переглядає свій прогноз об'єму рекламно-комунікаційного ринку України 2018 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://mami.org.ua/news/market-news/Vseukrayinska-reklamna-koalicija-peregljada-svij-prognoz-obmu-reklamno-komunikacijnogo-rinku-Ukrayini-218-roku>
6. КВЕД: навіщо він підприємцеві та нові умови зміни [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://kved.biz.ua>
7. Міжнародна Асоціація Маркетингових Ініціатив [Електронний ресурс]. Режим доступу.
8. Максимова Е. С. Проблема управління качеством услуг в сфере рекламы // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2013. – №. 1 (17).
9. Харчук О. Г., Черевач С.А. тенденції сучасного розвитку рекламного ринку в Україні// Глобальна та національні проблеми економіки. Науковий журнал. – 2017. - №.20, С.622-625.
10. Структура агентств маркетингових сервисов [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://mami.org.ua/news/mami-news/Shemi-agentstv-MS>
11. European Centre for the Development of Vocational Training. Terminology of European education and training policy. Second edition. A selection of 130 key terms.- Luxembourg: Publications office of the European Union, 2014.- P.197.

### Referenses

1. Grishnova O.A., Nebukin V.O. Rozvitok personalu jak investicijniy proekt: metodichni pidhodi do viznachennja efektivnosti // Regionalni aspekti rozvitku i rozmishhennja produktivnih sil Ukraїni: Zb. nauk. pr. – Tempil': Ekonomichna dumka, 2004. – Vip. 9. – S. 15–19.
2. Martinenko I.O. Misce profesijnogo navchannja u procesi rozvitku personalu // Biznes Inform. – 2013. – № 4. – S. 418–422. – [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu : [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2013-4\\_0-pages-418\\_422.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-4_0-pages-418_422.pdf).
3. Partika I.V. Teoretichni aspekti rozvitku personalu ta jogo rol' u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pracivnikiv ta pidpriemstva // Naukovij visnik Herson'skogo derzhavnogo universitetu. – 2014. – Vip. 8. – Ch. 4. – S 74–76. – [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: [http://ej.kherson.ua/journal/economic\\_08/180.pdf](http://ej.kherson.ua/journal/economic_08/180.pdf).
4. Petrova I. L. Strategichne upravlinnja rozvitkom personalu // Naukovij visnik PUET: Economic Sciences. – 2014. – T. 1. – №. 5 (50).
5. Vseukraїns'ka reklamna koalicija peregljadaє svij prognoz ob'emu reklamno-komunikacijnogo rinku Ukraїni 2018 roku [Elektronnij resurs]. Rezhim dostupu: <http://mami.org.ua/news/market-news/Vseukrayinska-reklamna-koalicija-peregljada-svij-prognoz-obmu-reklamno-komunikacijnogo-rinku-Ukrayini-218-roku>
6. KVED: navishho vin pidpriemcevi ta novi umovi zmimi [Elektronnij resurs]. Rezhim dostupu: <https://kved.biz.ua>
7. Mizhnarodna Asociacija Marketingovih Inicijativ [Elektronnij resurs]. Rezhim dostupu.
8. Maksimova E. S. Problema upravlenija kachestvom uslug v sfere reklamy // Vestnik Taganrog'skogo instituta upravlenija i jekonomiki. – 2013. – №. 1 (17).
9. Harchuk O. G., Cherevach S.A. tendencii suchasnoho rozvitku reklamnoho rinku v Ukraїni// Global'na ta nacional'ni problemi ekonomiki. Naukovij zhurnal. – 2017. - №.20, S.622-625.
10. Struktura agentstv marketingovih servisov [Elektronnij resurs]. Rezhim dostupu: <http://mami.org.ua/news/mami-news/Shemi-agentstv-MS>
11. European Centre for the Development of Vocational Training. Terminology of European education and training policy. Second edition. A selection of 130 key terms.- Luxembourg: Publications office of the European Union, 2014.- P.197.

Рецензія/Peer review : 01.05.2018

Надрукована/Printed : 01.06.2018  
Прорецензовано редакційною колегією



УДК 334.726:339.13

СИДОРЕНКО О.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ МОДЕЛІ МІЖНАРОДНОГО БУДІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

*Метою статті є виявлення і оцінка ключових трендів і організаційних специфік розвитку міжнародного будівельного бізнесу. Досліджуються фактори економічної своєрідності та організаційної діяльності будівельних компаній, шляхи і форми їх інтернаціоналізації. Здійснено макроекономічне позиціонування глобального будівельного ринку. Узагальнено практику злиттів і поглинань та формування стратегічних альянсів у світовій будівельній індустрії. Оцінено перспективи диверсифікації діяльності транснаціональних будівельних корпорацій. Здійснене дослідження сприяє прийняттю ефективних стратегічних рішень стосовно вибору глобально конкурентоспроможних організаційних моделей міжнародними будівельними компаніями.*

*Ключові слова: будівельна компанія, будівельна індустрія, глобальний будівельний ринок, організаційна модель, злиття і поглинання, стратегічний альянс, диверсифікація*

SYDORENKO O.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**ORGANIZATIONAL MODELS OF INTERNATIONAL CONSTRUCTION BUSINESS**

*The aim of the article is to identify and evaluate the key trends and organizational particularities of development of the international construction business. Factors of economic originality and organizational activity of construction companies, the ways and forms of their internationalization are investigated. Macroeconomic positioning of the global construction market is made. The practice of mergers and acquisitions and formation of strategic alliances in the global construction industry is generalized. The perspectives of diversification of activity of transnational construction corporations are evaluated. The given research promotes making effective strategic decisions regarding choosing globally competitive organizational models by international construction companies.*

*Keywords: construction company, construction industry, global construction market, organizational model, mergers and acquisitions, strategic alliance, diversification*

**Вступ.** В силу своєї виключної ролі та виконання важливих функцій у процесі економічного і соціального відтворення будівництво завжди було і залишається однією із найбільш інвестиційно привабливих та прибуткових сфер бізнесу, якому притаманні галузева, ринкова та організаційна специфіка.

Масштабна і динамічна інтернаціоналізація будівельних компаній у другій половині ХХ ст. призвела до формування різного типу транснаціональних структур, що стали ключовими гравцями глобального ринку будівельних послуг, тісно пов'язаного з ринками землі, природних ресурсів, нерухомості, інвестицій. Ці взаємозв'язки, гео економічні реалії, технологічні виклики та глобальна конкуренція спонукають будівельні корпорації до пошуку ефективних форм міжнародної конкуренції, консолідації і диверсифікації шляхом постійного організаційного оновлення.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Результативність внутрішньої і міжнародної діяльності будівельних компаній розглядається у трьох ключових аспектах: фінансовому (зростання обсягів продажів, дохідності і прибутку), операційному (частка ринку, ефективність маркетингу, нововведення і якість продукції, додана вартість), організаційному (структурна оптимізація, організаційні моделі, внутріфірмова культура, взаємодія із зовнішнім середовищем) [9, с. 68-69]. Мотивація і форми входження будівельних компаній на зарубіжні ринки в якості ключової проблеми стратегій їх інтернаціоналізації досліджується як у межах універсальних теорій міжнародного бізнесу, узагальнених О.І. Рогочем [10], так і в теоретичних моделях, адаптованих до специфіки будівельної індустрії (Рогожин П.С., А.Ю. Панібратов).

Завдяки своїй значущості, проблематика економіки, організації менеджменту європейської будівельної індустрії займає чільні місця в наукових пошуках зарубіжних (Джеймса Барлоу, Пола Боуена, Ашока Джашапари, Пітера Едвардса, Деніела Кроствейта, Одекунле Ойегоки, Сянхай Менга) та вітчизняних вчених (Лебідь К.О., Орловська Ю.В. тощо).

Д.Г. Лук'яненко акцентує досліднику увагу на швидко поширюваній глобальній інтеграції бізнесу в новітньому мережевому організаційному бізнес- та еколандшафтах [6].

Як відповідь на якісні трансформаційні зміни у ключових бізнес-процесах у міжнародному корпоративному менеджменті модифікуються корпоративні місія, цілі, стратегії, завдання, директиви, внутрішні і зовнішні взаємовідносини. Масахіко Аокі [7] актуалізує проблематику перегляду традиційних підходів до корпоративного управління, аналізує на когнітивній основі взаємовідносини між акціонерами, менеджерами і працівниками, пропонуючи варіанти моделей організаційної архітектури і асоціативних структур управління.

Найбільш суттєві організаційні зрушення та інновації у глобальному, в т.ч. будівельному бізнесі, доцільно прогнозувати у технологічній 4.0 парадигмі Шваба [12]. Вплив ІКТ (координаційних та інформаційних технологій) на організаційну структуру фірми при виводі виробництва за кордон досліджено Р. Болдуїном [2, с. 279-287].

**Постановка завдання.** Дослідження орієнтовано на пошук, узагальнення та обґрунтування найбільш ефективних організаційних моделей розвитку міжнародних будівельних компаній у

глобалізованому бізнес-середовищі. Увага акцентується на: визначенні і оцінці факторів впливу на організаційні структури будівельних компаній; аналізі мотивацій, сучасних форм і рівнів їх інтернаціоналізації і глобалізації; прогностичних характеристиках розвитку глобальної будівельної індустрії з точки зору її диверсифікації та технологізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Економічна своєрідність та організаційна унікальність будівельних компаній зумовлюється особливостями галузі, їх внутрішнім і зовнішнім середовищем:

- по-перше, винятковим економічним і соціальним призначенням будівельної продукції;
- по-друге, довгостроковим оборотом капіталу та високим ступенем ризику;
- по-третє, стаціонарним характером та неповторністю продукції за специфічної вимогливості споживачів;
- по-четверте, впливом на кон'юнктуру будівельного ринку як постійно діючих, так і природно-сезонних, циклічно-кризових та епізодичних (стихійні лиха, війни) факторів;
- по-п'яте, прямим і опосередкованим впливом науково-технологічного прогресу та інновацій;
- по-шосте, багатогалузевістю та організаційно-правовою різноманітністю внутрішніх і зарубіжних партнерів;
- по-сьоме, специфікою процесів інтернаціоналізації та глобалізації.

Від цих та інших факторів залежать тип будівельної компанії, її розміри, диверсифікація, спеціалізація та кооперування, рівень та форми інтернаціоналізації. Для сучасного бізнесу характерним є використання різних типів організаційних структур будівельних організацій і фірм (первинні будівельні організації, будівельно-монтажні трести, підприємства індустріального будівництва, будівельні організації акціонерного типу, холдингові компанії), девелопери [11].

Практика виходу на зарубіжні ринки будівельних і пов'язаних з ними послуг свідчить, що будівельні компанії, як правило, створюють спільні підприємства і філії, використовують технології злиттів та поглинань і стратегічних альянсів [10, 14, 21, 30, 33].

Основними мотиваційними причинами інтернаціоналізації будівельного бізнесу є:

- обмеженість внутрішніх споживчих ринків для великих будівельних груп [26, с. 4] або їх висока конкурентність [27, с. 6];
- низька ефективність діяльності у періоди спаду на внутрішньому ринку [22, с. 5];
- надлишок виробничих потужностей [24, с. 7].

До інших цілей міжнародної експансії у будівельній індустрії можна віднести: прагнення збільшити частку ринку, бажання отримати міжнародний досвід та намагання поліпшити імідж та бренд компанії, особистісні або політичні інтереси.

Загалом, структура внутрішнього та зарубіжних ринків та інтенсивність конкуренції на них є найважливішими факторами, що впливають на вибір нового географічного ринку для експансії [16, с. 545]. Вважається, що будівельні компанії з розвинутих країн більш схильні до виходу на ринки країн із фінансовою стабільністю та низьким рівнем корупції, хоча будівельні ринки менш розвинених країн (Китай, Польща, Турція та Росія) становлять на сьогодні найбільший інтерес для міжнародних будівельних компаній [15, с. 244].

Внаслідок експансіоністських стратегічних орієнтацій, диверсифікованих видів, форм і сфер діяльності, лідерських амбіцій вищого менеджменту транснаціональні корпорації стали ключовими гравцями світової будівельної індустрії.

Найбільшими за обсягами реалізації будівельних послуг на міжнародних ринках є ТНК країн Європейського Союзу (табл. 1), США, а останніми роками – Китаю, Туреччини, Бразилії, Індонезії, Мексики.

За критеріями основного джерела доходів (внутрішні чи міжнародні продажі) та рівнем диверсифікації європейські будівельні компанії поділяють на чотири групи: 1) «Внутрідержавні» («Domestic» Construction Groups), в яких міжнародні продажі складають менше 40% від загального обсягу продажів при значній (70-80%) генерації доходів у будівельному бізнесі (Vinci і Bouygues, Франція; Peab, Швеція); 2) «Міжнародні будівельні групи» (International Construction Groups), основним джерелом доходів яких є будівництво за межами країн походження (Hochtief, Німеччина; NCC та Skanska, Швеція; Yit, Фінляндія; Strabag, Австрія; Van Groep, Нідерланди); 3) «Внутрішні конгломерати» («Domestic Conglomerates») із диверсифікованими бізнес-портфоліо (екологія, енергетика, інфраструктура) та більшою частиною бізнесу на внутрішньому ринку (ACS, Acciona, Sacyr, Іспанія; Carillion, Велика Британія; Eiffage, Франція); 4) «Міжнародні конгломерати» (International Conglomerates) з надзвичайно високими рівнями диверсифікації та зарубіжних продажів (Ferrovial, OHL, Іспанія) [5, с. 11-13].

Фундаментальною специфікою транснаціональних компаній будівельної індустрії є те, що вони в силу об'єктивних причин здійснюють свою діяльність на глобальному будівельному ринку, що органічно пов'язаний, з одного боку, із національними, регіональними та транснаціональними ринками, а з другого – із ринками товарів, послуг, праці, технологій, інновацій, землі, природних ресурсів, нерухомості, фінансів та інвестицій (рис. 1).

Таблиця 1

## Рівень інтернаціоналізації 20 найбільших європейських будівельних компаній у 2016 році

№ п/п	Компанія	Країна	Продажі (млн Євро)	Міжнародні продажі (млн Євро)	У % до загального обсягу
	VINCI SA	Франція	38,073	15,655	41%
	ACS GROUP	Іспанія	31,975	27,682	87%
	BOUYGUES SA	Франція	31,768	11,697	37%
	SKANSKA AB	Швеція	15,352	11,580	77%
	EIFFAGE SA	Франція	14,307	2,588	18%
	STRABAG SE	Австрія	12,400	10,342	83%
	FERROVIAL SA	Іспанія	10,759	8,130	76%
	BALFOUR BEATTY PLC	Велика Британія	10,596	5,218	60%
	BAM GROEP NV	Нідерланди	6,976	4,445	64%
	CARILLION PLC	Велика Британія	6,363	1,430	27%
	ACCIONA SA	Іспанія	5,977	2,890	48%
	FCC	Іспанія	5,952	2,879	48%
	SALINI IMPREGILO SPA	Італія	5,884	5,344	91%
	BARRAT DEVELOPMENTS	Велика Британія	5,656	0	0%
	KIER GROUP PLC	Велика Британія	5,624	263	6%
	NCC AB	Швеція	5,590	2,465	45%
	PEAB AB	Швеція	4,894	793	16%
	INTERSERVE PLC	Велика Британія	4,497	821	22%
	TAYLOR WIMPEY PLC	Велика Британія	4,486	95	3%
	OHL	Іспанія	3,863	3,069	79%
	<b>Разом</b>		<b>230,992</b>	<b>117,386</b>	<b>50,8%</b>

Джерело: [18]

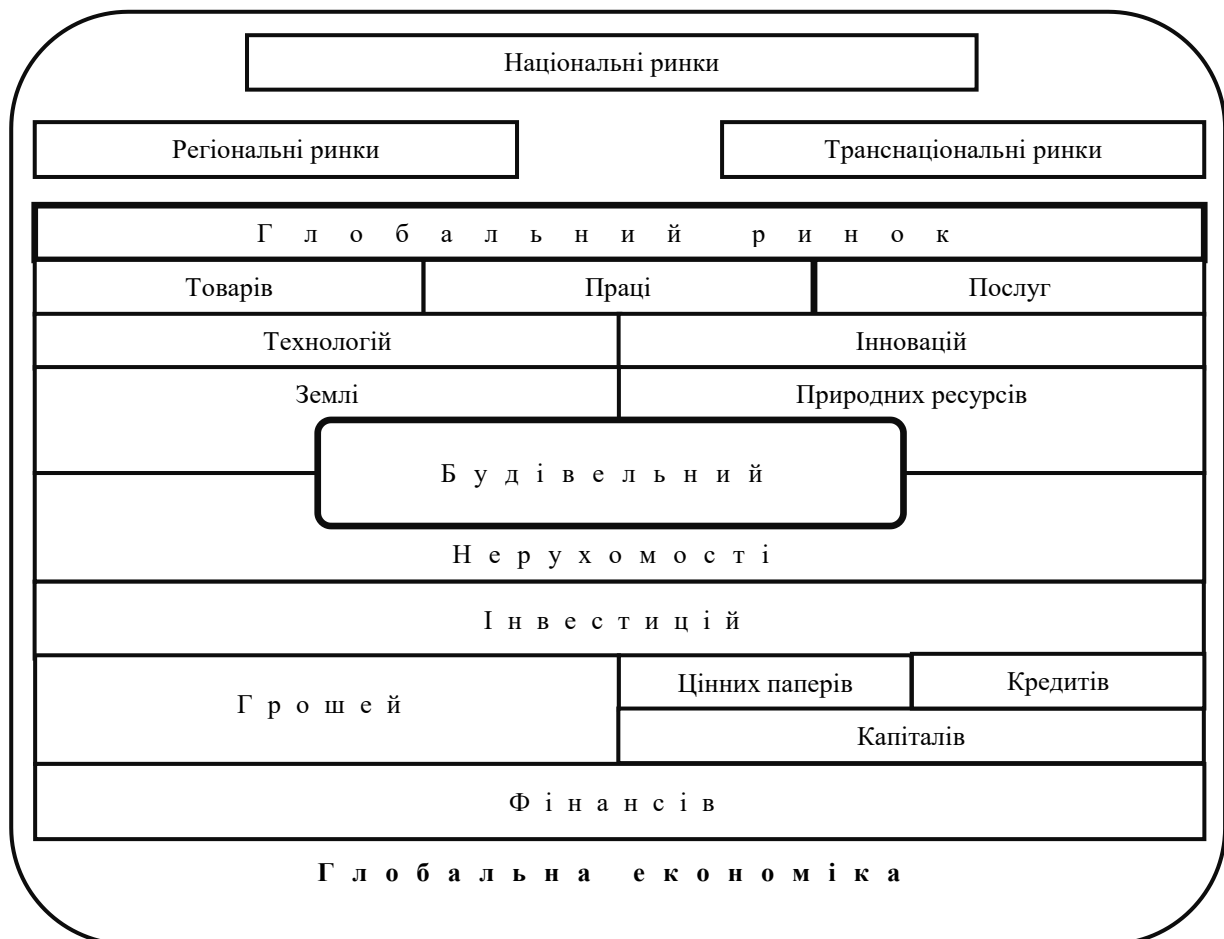


Рис. 1. Глобальне макропозиціонування будівельного ринку

Останніми роками глобальні потоки прямого інвестування детермінуються, насамперед, транскордонними злиттями і поглинаннями. Головним фактором відновлення високої динаміки прямих інвестицій у 2015 р. (на 30% до 1,76 трлн дол. США) стало зростання таких угод до 721 млрд дол. США

проти 432 млрд дол. США у 2014 [31]. Такі стратегії стали визначальними і в процесі глобальної інтеграції транснаціонального будівельного бізнесу. Такі компанії, як Skanska, Amec, Balfour Beatty, YIT, Vinci Group та ін. можна дійсно вважати глобальними: вони не тільки здійснюють повномасштабну міжнародну діяльність, але й планують посилити ступінь своєї інтернаціоналізації [9].

Збільшення ринкової частки та економія за рахунок ефекту масштабу є основними мотивами для створення міжнародних стратегічних альянсів у будівельній галузі, особливо коли компанія має надлишок виробничих потужностей на місцевому ринку, хоча важливими є й інші мотиваційні фактори: капіталомісткість інфраструктурних проектів [32]; досягнення конкурентних переваг в глобальній економіці при переорієнтації конкурентних переваг від класичних факторів виробництва до постіндустріальних активів [34]; отримання певної інформації від партнера; набуття специфічних знань та навичок [28]. Враховуючи законодавчу та бізнесову специфіку у деяких країнах міжнародні будівельні компанії можуть почати свою діяльність лише після формування стратегічного альянсу або спільного підприємства з місцевою компанією. Слід зазначити, що специфіка технологічних та організаційних бізнес-моделей у будівельній індустрії актуалізує проблему входження в стратегічні альянси не тільки інвесторів і замовників, але й підрядних організацій.

Новим явищем у сучасному бізнес-середовищі можна вважати формування мереж юридичних осіб, особливостями функціонування яких є висока інтенсивність взаємодії учасників за відсутності чіткої ієрархії. Переваги різного роду модифікацій мережевої організації глобального бізнесу проявляються у: по-перше, підвищенні інноваційної адаптивності корпорацій, концентрації діяльності на пріоритетних галузях спеціалізації; по-друге, суттєвому скороченні витрат; по-третє, порівняно низькому рівні зайнятості; по-четверте, залученні до спільної діяльності найліпших партнерів тощо. Стосовно глобального будівельного бізнесу ця проблема потребує окремого дослідження.

Характерно, що стратегічні альянси і особливо глобальні мережі компаній, як правило, не зацікавлені у своїй зовнішній ідентифікації та можуть докладати значних зусиль для маскування свого співробітництва [9], що ускладнює аналіз організаційних структур транснаціонального будівельного бізнесу. У цьому контексті найбільш транспарентними є публічні девелоперські компанії, що залучають кошти на міжнародних біржових фінансових ринках (табл. 2).

Таблиця 2

Топ-10 публічних глобальних девелоперів

№ п/п	Компанія	Країна	Загальна площа об'єктів, млн кв.м	Ринкова вартість, млн дол.США
	Sun Hung Kai Properties	Китай	2,016	30 863
	Cheung Kong Holdings	Китай	н/д	30 500
	Land Securities Group	Велика Британія	7,6	16 891
	Hang Lung Properties	Китай	н/д	14 076
	Henderson Land Devel	Китай	н/д	13 250
	British Land Co	Велика Британія	3,7	13 227
	ГК «ПИК»	Росія	6,0	11,863
	Sino Land	Китай	2,5	9 838
	Brookfield Properties	Канада	6,7	9 801
	Hong Kong Land Holding	Китай	н/д	9 410

Джерело: [1]

Показовим є не тільки широке представництво китайських будівельних корпорацій (за оцінками журналу Building APX та банку Dresdner Kleinwort – шість із ТОП-10), але й їх лідерство за ринковою вартістю, коли капіталізація Sun Hung Kai Properties оцінюється агенцією Bloomberg у 30863 млн дол. США. Зазначимо, що для публічного розміщення використовуються механізми IPO, реалізація якого передбачає подолання певних бар'єрів – юридичних, фінансово-моніторингових, організаційно-структурних, психологічних, особистісних тощо.

Загалом, для досягнення високого конкурентного статусу на внутрішньому і глобальному ринках у міжнародному будівельному бізнесі використовується широкий спектр мікростратегій – корпоративні (диверсифікації, злиттів і поглинань, вертикальної і горизонтальної інтеграції), бізнесові (селекція продуктів та ринкових сегментів, конкурентні методи та інструменти), функціональні (науково-технологічна, виробнича, фінансово-інвестиційна, маркетингова, управління персоналом) [9].

Жорсткість конкуренції на глобальному ринку будівельних послуг вимагає від компаній постійного пошуку нових методів та інструментів підвищення конкурентоспроможності. Будівельні компанії повинні бути здатними модифікувати і адаптувати свої стратегії до нових умов глобального бізнес-середовища [25], коли традиційні принципи ведення бізнесу (внутрішня компактність, мобільність і гнучкість) доповнюються розвитком за допомогою міжнародної експансії та зростання [29] на основі насамперед інноваційних пошукових та проривних стратегій та бізнес-моделей. При цьому, важливим є досягнення оптимального балансу: по-перше, між стратегією будівельної компанії та середовищем у якому вона оперує [20], по-друге, між глобальною інтеграцією та необхідністю відповідати стандартам, які склалися на місцевому ринку [19].

Ключовою тенденцією розвитку будівельних ТНК, їх організаційних структур і моделей останніх десятиліть була географічна, фінансова та бізнес-диверсифікація діяльності. Процес географічної диверсифікації міжнародного будівельного бізнесу, значно лімітований привабливістю для більшості компаній внутрішнього ринку може, на наш погляд, значно уповільнитись, насамперед, під впливом глобальних інвестиційних трендів.

По-перше, у післякризовий період (2008-2009 рр.) до останнього часу внаслідок невисокої динаміки ВВП не відновились річні обсяги міжнародного руху капіталу (табл. 3).

Таблиця 3

## Міжнародний рух капіталу у 2002-2016 рр., млрд дол.США

Роки	Вивіз	Ввіз
2002	1838	2313
2005	6137	6703
2007	10293	11231
2009	213	1102
2011	4363	5342
2013	3440	3892
2014	5217	5014
2015	3868	3318
2016	3700	3250

Джерело: [3, с. 16; 23]

За оцінками МВФ у 2018-2022 рр. середньорічні темпи зростання міжнародного руху капіталу збільшилися на рівні 3,5%, що деякими експертами вважаються оптимістичними [3, с. 17].

По-друге, у 2016 р. транскордонні інвестиції міжнародних компаній скоротилися на 10-15%, питома вага зарубіжних продажів зменшилась, а прибуток 700 ТНК провідних країн світу впав за 5 років на 25%. В той же час прибутки національних компаній виростили на 2% [4, с. 12]. Багато корпорацій, що сповідували глобальні стратегії, виявились більш ефективними на національних та регіональних ринках. Так, рентабельність діяльності міжнародних будівельних компаній у межах Європейського Союзу, у середньому є меншою майже на 1%, у порівнянні із іншими будівельними компаніями, які оперують лише на місцевих ринках, а міжнародні будівельні компанії мають істотно більшу рентабельність на місцевих ринках, аніж за кордоном [17, с. 14-15]. Саме для будівельної галузі, на наш погляд, є актуальним твердження щодо обмеженості гіпотези глобальної гомогенізації та стандартизації ринків через персоніфікації споживчих потреб і уподобань, обумовлених регіональними соціокультурними цінностями та неадекватними ціновими пропозиціями.

Разом із тим, у перспективі 20-30 років масштабні та якісно нові, по-суті революційні трансформації бізнес-моделей, стратегічні та організаційні структур міжнародних компаній очікуються у процесі широкої ринкової адаптації новітніх 4.0 технологій [12]. Для будівельних компаній це стосується насамперед сфер нових матеріалів (самопідігрівний бетон, кінетичні енергоматеріали тощо) і цифрової індустрії (роботизація будівельних робіт, екзоскелети, 3D і 4D друк, найроінтерфейси тощо). За оцінками девелоперської компанії Balfour Beatty [13] компанії і платформи, що надають віртуальні послуги, спонукатимуть будівельні корпорації до мобільності і гнучкості їхніх бізнес-моделей, змін в структурах портфелів проєктів і послуг, системної інтеграції рішень з урахуванням споживчих уподобань і очікувань. Гостро актуальним для осмислення і пріоритетних з точки зору перспектив будіндустрії, на наш погляд, стають феномени «розумних» будинків та міст з багатофункціональними цифровими нейроінфраструктурами.

**Висновки.** Організаційний розвиток міжнародного будівельного бізнесу, з одного боку, знаходиться в руслі сучасних технологічних, економічних і соціальних трендів, а, з другого – детермінується його секторальною, ринковою та регулятивною специфікою. Організаційні моделі міжнародних будівельних корпорацій формуються відповідно до стратегій їх інтернаціоналізації, мотивів і завдань регіональної та глобальної експансії, про що свідчить практика європейського будівельного бізнесу.

Глобалізація ринків є основним мотиваційним фактором злиттів і поглинань та створення транскордонних стратегічних альянсів у міжнародному будівельному бізнесі, що актуалізує проблему реалізації уніфікованих принципів корпоративного управління, транспарентності та публічності будівельних компаній. Надшвидкий технологічний прогрес у сферах нових конструктивних матеріалів, цифрових технологій проєктування, виробництва, будівництва маркетингу та логістики спонукає будівельні та пов'язані з ними компанії до фокусування на постійних інноваціях, випереджувальному організаційному моделюванні у концепті мережевої реструктуризації.

## Література

1. 10 крупнейших девелоперов мира [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://delovoy-kvartal.ru/10-krupneyshih-publichnyih-developerov-mira/>
2. Болдуин Ричард. Великая конвергенция: информационные технологии и новая глобализация / Ричард Болдуин; пер. с англ. О. Левченко. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018. – 416 с.

3. Булатов А. Международное движение капитала: тенденции и перспективы / А. Булатов, Ю. Квашинин, С. Ребрей, Н. Сенюк, К. Татулов // *Мировая экономика и международные отношения*. – 2018. – Т. 62. – № 8. – С. 16-25.
4. Кондратьев В. Новый этап глобализации / В. Кондратьев // *Мировая экономика и международные отношения*. – 2018. – Т. 62. – № 6. – С. 5-17.
5. Лебідь К.О. Транснаціоналізація будівельної галузі в Європейському Союзі / К.О. Лебідь // *Економічний простір*. – 2012. – №68. – С. 5-15.
6. Лук'яненко Д.Г. Стратегії глобального управління / Д.Г. Лук'яненко, Т.В. Кальченко // *Міжнародна економічна політика*. – 2008. – №8-9. – С. 5-41.
7. Масахико Аоки. Корпорации в условиях растущего многообразия: познание, руководство и институты / Масахико Аоки; пер. с англ. Ю. Каптуревского. – М.: Изд-во Института Гайдара, 2015. – 368 с.
8. Орловська Ю.В. Особливості розвитку ринку будівельних послуг в Європейському Союзі: монографія / Ю.В. Орловська, Р.А. Алієв. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2016. – 156 с.
9. Панибратов А.Ю. Стратегии интернационализации строительных компаний: предпосылки, направления и перспективы [Текст] / А. Ю. Панибратов // *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Сер. 8, Менеджмент. – 2010. – № 1. – С. 61-86.
10. Рогач О. Теорії міжнародного бізнесу: [підручник] / О. Рогач. – К.: ВПЦ «Київський університет», 2018. – 687 с.
11. Рогожин П.С. Економіка будівельних організацій / П.С. Рогожин, А.Ф. Гойко. – К.: Видавничий дім «Скарби», 2001. – 448 с.
12. Шваб К., Девис Н. Технологии четвертой промышленной революции / Клаус Шваб, Николас Девис; пер. с англ. А. Врублевського. – М.: Изд-во ЛитРес, 2018. – 410 с.
13. Шульга Станислав. Строительство в 2050 году глазами девелопера. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.technocrats.com.ua/stroitelstvo-v-2050-godu-glazami-developera.html>
14. Aulakh P.S., Kotabe M. Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets / P.S. Aulakh, M. Kotabe // *Journal of International Business Studies*. – 1997. – Т.28. – № 1. – P. 145-175.
15. Bon R., Crosthwaite D. The future of international construction: some results of 1992-1999 surveys / R. Bon, D. Crosthwaite // *Building Research & Information*. – 2001. – Т.29. – № 3. – P. 242-247.
16. Buckley P.J., Casson M.C. Analyzing foreign market entry strategies: Extending the international approach / P.J. Buckley, M.C. Casson // *Journal of International Business Studies*. – 1998. – Т.29. – № 3. – P. 539-561.
17. Chroustovsky J. Top 50 European Powers of Construction / J. Chroustovsky // *SMART Construction*. – 2014. – Т. 5. – № 1. – P. 12-13.
18. Deloitte. EPoC 2016. European Powers of Construction. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/realestate/EPoC/BE\\_RE\\_EPoC\\_2016.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/realestate/EPoC/BE_RE_EPoC_2016.pdf)
19. Doz Y.L., Prahalad C.K. The multinational mission / Y.L. Doz, C.K. Prahalad // *Balancing Local Demands and Global Vision*. – New York/London, 1987.
20. Ghemawat P. Reconceptualizing international strategy and organization / P. Ghemawat // *Strategic Organization*. – 2008. – Т. 6. – № 2. – P. 195-206.
21. Gunhan S., Arditi D. International expansion decision for construction companies / S. Gunhan, D. Arditi // *Journal of Construction Engineering and Management*. – 2005. – Т. 131. – № 8. – P. 928-937.
22. Hana P. Search for new markets as potential for growth / P. Hana // *SMART Construction*. – 2011. – Т. 2. – № 3. – P. 4-7.
23. IMF. Balance of Payments and International Investment Position Statistics (BOP/IIP). Available at: <http://data.imf.org/?sk=7A51304B-6426-40C0-83DD-CA473CA1FD52> (accessed 08.10.2017).
24. Inkpen A.C. Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances / A.C. Inkpen // *The Academy of Management Executive*. – 1998. – Т. 12. – № 4. – P. 69-80.
25. Kardell S. Strategic cooperation: Creative business resource / S. Kardell // *FAIR-PRESS*, 2012. – P. 256.
26. Koralova H., Linhart M. European Powers of Construction / H. Koralova, M. Linhart // *SMART Construction*. – 2011. – Т. 2. – № 2. – P. 4-6.
27. Linhart M. The Top European Construction Companies / M. Linhart // *SMART Construction*. – 2012. – Т. 3. – № 2. – P. 4-6.
28. Luffman G. et al. Business policy. – Oxford: Blackwell, 1991.
29. Rugman A.M., Verbeke A.A. A regional solution to the strategy and structure of multinationals / A.M. Rugman, A.A. Verbeke // *European Management Journal*. – 2008. – Т. 26. – № 5. – P. 305-313.
30. Todeva E., Knoke D. Strategic alliances and models of collaboration / E. Todeva, D. Knoke // *Management Decision*. – 2005. – Т. 43. – № 1. – P. 123-148.
31. UNCTAD World Investment Report 2016 – Investor Nationality: Policy Challenges [Электронный ресурс]. – Geneva, 2016. – Режим доступа: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016_en.pdf)
32. Walker D., Hampson K. Enterprise networks, partnering and alliancing // *Procurement strategies: a relationship-based approach*, D. Walker and K. Hampson, eds., Blackwell Science Ltd, UK., 2003. – P. 30-73.
33. Wallace R. Strategic partnerships: an entrepreneur's guide to joint ventures and alliances. – Dearborn Trade Publishing, 2004. – 224 p.

34. Yilmaz A. Developing Countries In World Trade [Електронний ресурс]. – 2004. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/6379624.pdf>

### References

1. 10 krupneishikh developerov mira. Available at: <http://delovoy-kvartal.ru/10-krupneyshih-publichnyih-developerov-mira/>
2. Bolduin R. Velikaia konvergentsiia informatsionnye tekhnologi i novaia globalizatsiia [The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization]. Moscow, Izdatelskii dom Delo RANKHiGS, 2018, 416 p.
3. Bulatov A., Kvashnin I.U., Rebrei S., Seniuk N., Tatulov K. Mezhdunarodnoe dvizhenie kapitala tendentsii i perspektivy. Mirovaia ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniia, 2018, vol. 62, no. 8, pp. 16-25.
4. Kondratev V. Novyi etap globalizatsii. Mirovaia ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniia, 2018, vol. 62, no. 6, pp. 5-17.
5. Lebid K.O. Transnatsionalizatsiia budivelnoi haluzi v Yevropeiskomu Soiuzi. Ekonomichnyi prostor, 2012, no. 68, pp. 5-15.
6. Lukianenko D.H., Kalchenko T.V. Stratehii hlobalnoho upravlinnia. Mizhnarodna ekonomichna polityka, 2008, no. 8-9, pp. 5-41.
7. Masakhiko Aoki. Korporatsii v usloviakh rastushchego mnogoobraziaia poznanie rukovodstvo i instituty [Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance, and Institutional Rules]. Moscow, Izd-vo Instituta Gaidara, 2015, 368 p.
8. Orlovska Yu.V., Aliiev R.A. Osoblyvosti rozvytku rynku budivelnikh posluh v Yevropeiskomu Soiuzi. Dnipropetrovsk: PDABA, 2016, 156 p.
9. Panibratov A. I.U. Strategii internatsionalizatsii stroitelnykh kompanii predposylki napravleniia i perspektivy. Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta, Ser. 8, Menedzhment, 2010, no. 1, pp. 61-86.
10. Rohach O. Teorii mizhnarodnoho biznesu. Kyiv, VPTs «Kyivskiy universytet», 2018, 687 p.
11. Rohozhyn P.S., Hoiko A.F. Ekonomika budivelnikh orhanizatsii. Kyiv, Vydavnychiy dim «Skarby», 2001, 448 p.
12. Shvab K., Devis N. Tekhnologii chetvertoi promyshlennoi revoliutsii [Shaping the Fourth Industrial Revolution]. Moscow, LitRes, 410 p.
13. Shulga Stanislav. Stroitelstvo v 2050 godu glazami developera. Available at: <https://www.technocrats.com.ua/stroitelstvo-v-2050-godu-glazami-developera.html>
14. Aulakh P.S., Kotabe M. Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets / P.S. Aulakh, M. Kotabe // Journal of International Business Studies. – 1997. – T.28. – № 1. – P. 145-175.
15. Bon R., Crosthwaite D. The future of international construction: some results of 1992-1999 surveys / R. Bon, D. Crosthwaite // Building Research & Information. – 2001. – T.29. – № 3. – P. 242-247.
16. Buckley P.J., Casson M.C. Analyzing foreign market entry strategies: Extending the international approach / P.J. Buckley, M.C. Casson // Journal of International Business Studies. – 1998. – T.29. – № 3. – P. 539-561.
17. Chroustovsky J. Top 50 European Powers of Construction / J. Chroustovsky // SMART Construction. – 2014. – T. 5. – № 1. – P. 12-13.
18. Deloitte. EPoC 2016. European Powers of Construction. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/realstate/EPoC/BE\\_RE\\_EPoC\\_2016.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/realstate/EPoC/BE_RE_EPoC_2016.pdf)
19. Doz Y.L., Prahalad C.K. The multinational mission / Y.L. Doz, C.K. Prahalad // Balancing Local Demands and Global Vision. – New York/London, 1987.
20. Ghemawat P. Reconceptualizing international strategy and organization / P. Ghemawat // Strategic Organization. – 2008. – T. 6. – № 2. – P. 195-206.
21. Gunhan S., Arditi D. International expansion decision for construction companies / S. Gunhan, D. Arditi // Journal of Construction Engineering and Management. – 2005. – T. 131. – № 8. – P. 928-937.
22. Hana P. Search for new markets as potential for growth / P. Hana // SMART Construction. – 2011. – T. 2. – № 3. – P. 4-7.
23. IMF. Balance of Payments and International Investment Position Statistics (BOP/IIP). Available at: <http://data.imf.org/?sk=7A51304B-6426-40C0-83DD-CA473CA1FD52> (accessed 08.10.2017).
24. Inkpen A.C. Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances / A.C. Inkpen // The Academy of Management Executive. – 1998. – T. 12. – № 4. – P. 69-80.
25. Kardell S. Strategic cooperation: Creative business resource / S. Kardell // FAIR-PRESS, 2012. – P. 256.
26. Korolova H., Linhart M. European Powers of Construction / H. Korolova, M. Linhart // SMART Construction. – 2011. – T. 2. – № 2. – P. 4-6.
27. Linhart M. The Top European Construction Companies / M. Linhart // SMART Construction. – 2012. – T. 3. – № 2. – P. 4-6.
28. Luffman G. et al. Business policy. – Oxford: Blackwell, 1991.
29. Rugman A.M., Verbeke A.A. A regional solution to the strategy and structure of multinationals / A.M. Rugman, A.A. Verbeke // European Management Journal. – 2008. – T. 26. – № 5. – P. 305-313.
30. Todeva E., Knoke D. Strategic alliances and models of collaboration / E. Todeva, D. Knoke // Management Decision. – 2005. – T. 43. – № 1. – P. 123-148.
31. UNCTAD World Investment Report 2016 – Investor Nationality: Policy Challenges. Geneva, 2016. Available at: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016_en.pdf)
32. Walker D., Hampson K. Enterprise networks, partnering and alliancing // Procurement strategies: a relationship-based approach, D. Walker and K. Hampson, eds., Blackwell Science Ltd., UK., 2003. – P. 30-73.
33. Wallace R. Strategic partnerships: an entrepreneur's guide to joint ventures and alliances. – Dearborn Trade Publishing, 2004. – 224 p.
34. Yilmaz A. Developing Countries In World Trade. 2004. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/6379624.pdf>

Рецензія/Peer review : 24.04.2018

Надрукована/Printed : 01.06.2018  
Прорецензовано редакційною колегією

UDC 368.212:629.33

DROBYAZKO S.  
Open University of Human Development "Ukraine"

## CONCEPTUAL MODEL FOR CONTROL MECHANISM OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES

*On the basis of generalization of theoretical foundations it is determined that effective control of economic security of insurance enterprises should be based on the improved controlling mechanism using research methodological tools of statistical simulation, cognitive analysis and calculation of the integral index. This allows us to take into account the features, increase the efficiency of functioning and substantiate the directions of development of enterprises in this industry. The proposed approach to the organization of the accounting and analytical process of control of the economic security of insurance enterprises of operator changes the philosophy of the operation of accounting subsystems in the enterprise control system, focusing them on strategic needs. The implementation of this approach can increase the speed of exchanging both relevant accounting information and experience and knowledge, shorten the time to search for knowledge and information, establish interaction between the links of the system and the components of business processes of the enterprise. To do this, it is proposed to consider accounting information as a consolidating factor that builds the relationship of the enterprise along all the cost creation chains in which it participates.*

*Key words: controlling mechanism, informational and methodological support, economic security*

ДРОБЯЗКО С. І.  
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

## КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

*На основі узагальнення теоретичних основ визначено, що ефективне управління економічної безпеки підприємств страхового сектору повинно спиратися на удосконалений у ході досліджень механізм управління з використанням науково-методичного інструментарію статистичного моделювання, когнітивного аналізу та розрахунку інтегрального показника. Це дозволяє врахувати особливості, підвищити ефективність функціонування та обґрунтувати напрями розвитку підприємств цієї галузі. Запропонований підхід до організації обліково-аналітичного процесу управління економічної безпеки підприємств страхового сектору оператора змінює філософію функціонування облікових підсистем у системі управління підприємством, орієнтуючи їх на стратегічні потреби. Впровадження цього підходу дозволяє підвищити швидкість обміну як релевантною обліковою інформацією, так і досвідом та знаннями, скоротити час на пошук знань й інформації, налагодити взаємодію між ланками системи та складовими бізнес-процесів підприємства. Для цього запропоновано розглядати облікову інформацію як консолідуєчий фактор, що вибудовує взаємозв'язки підприємства вздовж усіх ланцюгів створення вартості, у яких воно бере участь.*

*Key words: механізм управління, інформаційно-методичне забезпечення, економічна безпека*

**Statement of the problem** The information vacuum deprives experts and managers of the opportunity to make an appropriate assessment of the decision taken to ensure the economic security of the insurance sector. Therefore, the information and methodological provision of the mechanism for controlling economic security of enterprises (MUEB), which provides information support system, namely, communication support for functioning, is needed.

**Analysis of recent researches and publications.** The term "mechanism" in technical discourse is considered as a set of devices that transform the action (movement) of one body into the action (movement) of another, as well as the way in which they are combined; the analysis of any structure should be dialectically complemented by the study of the methods of transmission and transformation of the interaction of elements of the system. The universal interpretation of the concept of "mechanism" is a system, a device that determines the order of a certain type of activity, the sequence of states, processes and a certain action, a phenomenon. T. Parsons [5] used the notion of "mechanism" in the context of integrative communication, which influences the motivation of the subjects of the system, determining them in ways and means of implementing these desires. M. Weber [6] used the notion of "mechanism" as an interpretation of social action, the most important attribute of which was considered "orientation to another (other)", which implies a mutual expectation of appropriate behavior of all who participate in social relations. L. Kozer [2] argued that social mechanisms have social stabilization and social disintegration, which are quite contradictory tendencies of societies.

**Formulation purposes of article (problem).** The purpose of the article is to improve the methodology of evaluating the effectiveness of the mechanism of controlling the economic security of the enterprise.

**The main material.** It is proposed to consider the mechanism of economic safety management of the insurance sector enterprises (MUEB) as an adaptation mechanism of the system of goals, missions, principles, functions, models, methods, based on continuous organizational interaction and informational interactive support during the implementation of modern information development, aimed at three vectors (criteria ) the success of managerial decisions: reducing costs, increasing efficiency and increasing insurance coverage.

In this case, three hierarchical levels of mechanism formation are distinguished: methodological, theoretical-methodical and introduction (Table 1).



Table 1

**Levels of mechanism formation mechanism for managing the economic security of enterprises of the insurance sector (MUEB)**

I Methodological level		
General scientific approaches: systemic, complex, process, attributive, situational	General scientific principles of management: systemicity, the principle of feedback, the principle of centralization and decentralization, complexity, motivation, efficiency, scientific, etc.	General management functions: planning, control, forecasting, accounting, evaluation, stimulation, regulation, analysis, organization, coordination
II Theoretical-methodical level		
Object: all resources of the enterprise (personnel, information, intangible and tangible assets, financial resources, etc.) Subject: founders (owners); control unit; personnel; potential investors) Goal: protection against risks and threats of the external and internal environment	Theoretical approaches to the formation of the mechanism: definition of theoretical definitions, improvement of classifications by combining their classification characteristics, formation of a structural and functional subsystem of management according to the target orientation	Scientific and methodical toolkit: selection of methods for assessing economic security, matrix modeling, situational analysis (SWOT, PEST, SPACE-analysis), correlation-regression analysis, cognitive-linguistic analysis
III Implementation level		
Provision: legal, technical, technological, financial, normative, informational, organizational		Realization: Decomposition Model, Functional Model, Ishikawa Diagram, etc.

Source: author's development

These levels are due to the fact that the mechanism is an epistemological category, which is a set of states and processes. The paper analyzes the process of managing the economic safety of enterprises of the insurance sector, the state (compliance / inconsistency of consumer properties of insurance services to consumers' solvent demand in the field of insurance) and the structure of the hierarchical levels of the investigated mechanism.

At the methodological level of the mechanism of economic safety of enterprises of the insurance sector (MUEB) appropriate general-knowledge approaches are taken in relation to the construction of the mechanism. Depending on these approaches, the principles and functions of management are defined [1,3]. To complete the construction of the methodological platform, the general management functions are based on the principles of scientific principles. For example, the choice of a process approach, defines the principles inherent in this approach: consumer orientation, universality, localization, dynamism, duality of the hierarchical structure and three-dimensional relationships.

The second level of the mechanism of economic security of the insurance sector enterprises (MUEB) is based on the methodological level and represents a set of states of choice of the object of the mechanism, the subject of the mechanism and the components of interaction between the subject and the object - definition of the essence of the category of economic security, improvement of the system indicators, selection of the most rational approaches to managing economic security of enterprises with their formation in the system.

The third level of the mechanism is a set of principles for practical implementation: the definition of objectives, comprehensive provision, the use of appropriate scientific methodological tools and implementation measures.

The components of the mechanism of economic safety of insurance companies (MUEB) include the following components that are common to all management systems, namely: the subsystem management; target subsystem; functional subsystem; subsystem security.

The management subsystem includes management entities that manage the process of managing economic security. The management subsystem determines the style of management, methods, principles, management levers, the type of organizational structure, and so on.

This subsystem includes jointly-divided work of administrative and managerial staff, in particular marketing service staff, who interact with employees from other departments of the company on issues that are directly related to the implementation of strategies for ensuring economic security. In addition to the internal ties between the subjects of the mechanism of economic safety of the insurance sector (MUEB), the interrelation and interaction of the marketing service with investors, clients and various organizations is important, with which it is necessary to cooperate with the enterprise to achieve its goal.

It should be noted that in large corporations, the subsystem management in the mechanism of economic security of insurance companies (MUEB) includes employees of the department of corporate development or strategic management, which provides a focus on long-term development. There is an organic link between the corporate governance bodies and the management bodies of the economic bapezek. Moreover, depending on the enterprise management model, some managers can combine functions that involve targeted action on factors that change a certain level of economic security and affect the effectiveness of management activities, strategic development of the corporation, etc. [4].

Target subsystem - a set of goals that are achieved through the functional subsystem. As stated above,

the goal of the process of the mechanism of economic safety of insurance companies (MUEB) is to achieve a certain level of economic security. Before deciding to change components in the management system, it is necessary to assess the level of economic security available. After obtaining the results of an assessment of the economic security of the enterprise, the marketing service can make a decision on changing the tasks and ways to achieve the goals. In addition, each system of management has characteristics such as entropy (uncertainty, self-destruction) and negentropy (self-regulation). The higher the entropy, the less the opportunity to realize the competitive potential of the enterprise. Therefore, the target subsystem requires the formation of targeted programs for the implementation of measures aimed at increasing non-aggression. In case of increase of the last level of economic security of the enterprise will be reproduced due to the organized management process.

Among the measures to increase the negentropy in the system of economic security of enterprises of the insurance sector, it is important to invent unwritten rules, which are subject to relations in the team of employees. Further advancement of a culture, where everyone is interested in creating advantages over competitors, will significantly affect the results that the company seeks to achieve.

Functional subsystem. Objectives are implemented through functions performed by the system. In addition to goal setting, management functions are planning, organizing, motivating and controlling. The subsystem is comprehensive and consists, in turn, of a number of subsystems for managing all components of the enterprise's economic security - those capabilities of the enterprise through which it forms, maintains and increases its security.

The content of each of the subsystems and their number in the economic mechanism of management of the economic safety of the insurance sector enterprises (MUEB) depends on the type of enterprise, the scope and scale of the activity, the degree of influence of the environment, the results of the enterprise and other factors.

The mechanism of management of economic safety of enterprises of the insurance sector has its own specificity, which is determined by the general features of the insurance sector. The traditional features of the insurance sector include the following: the non-material nature of the services provided, the multidimensionality of individual services, the inseparability of the process of production from consumption, the two-way nature of information transmission, the network nature of the organizational structure, the type of interchangeability, the unevenness of demand for services, unsecured services, value of quality, etc. In the context of the formation of the information society, it should be borne in mind that the traditional features of the insurance sector are transformed and supplemented by new features of the services provided. First of all, this is due to the tendency of convergence, which is observed in the modern insurance market.

Among the new ones on the market of insurance services are the following: digital, multiservice technologies that lead to the fact that the services provided (voice, video, data) are transmitted through a single terminal; process of service production is divided into stages; interconnections between insurance companies are complicated, a virtual business environment appears; in the process of manufacturing services, the importance of using intangible resources and the interactive communication with the consumer participating in the creation of services are increasingly important.

As a result of new manifestations of the specifics of the insurance market, there are a number of new issues that somehow affect the construction of a general plan of action by each company. So, with the emergence of the possibility to separate the process of providing services from the standpoint of organizational, technical and service functions, the problem of effective interaction of all participants in the creation of the service is intensifying.

**Insights from this study and perspectives for further research in this direction.** The mechanism for managing the economic safety of insurance companies must also meet the requirements of the market, which is transformed according to the structure (from oligopoly to monopolistic competition) and the nature of relations (in the context of the formation of the information society). Also, when implementing functions, principles and methods of management, it is necessary to take into account international standards of service quality, the requirements of the process of formation of the information society, the competitive environment, the interests of partners and consumers.

In order to ensure the adequacy of the mechanism for managing the economic safety of insurance companies (MUEB), the conditions for the operation of companies should take into account the latest trends in the development of the market for the provision of insurance services, in particular new forms of competition in the direction of partnership. The latter trend is also deepened by the specifics of the insurance industry itself, which involves the interdependence of companies in organizational and technical issues on a worldwide scale.

This tendency is gradually expanding beyond the scope of insurance, causing the development of a common digital sphere, where insurance companies enter diverse networks with their suppliers in order to provide services based on high technologies. First of all, it concerns the interest of modern insurance companies in providing IT services and media services. The solution to these issues is provided by the subsystem management of the partnership potential of the companies.

**References**

1. Gil'orme, T., Ryzhyk, Y., & Yaresko, A. (2016). Formation of the mechanism of energy efficiency management on the basis of 'predator-prey' concept. Problems of development modern science: Theory and practice: Collection of scientific articles. EDEX, Madrid, España, 107-110. URL: [http://conf.at.ua/27.07.2016\\_ispanija.pdf#page=107](http://conf.at.ua/27.07.2016_ispanija.pdf#page=107)
2. Kozer L. A. Masters of sociological thought / L. A. Kozer; translation from English. T. I. Shumilina; under the editorship of Dr. phil., Prof. I. B. Orlova. – M.: Norma. – 2006. – 528 p.
3. Nakashydzhe, L., & Gil'orme, T. (2015). Energy security assessment when introducing renewable energy technologies. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 4/8(76), 54-59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte\\_2015\\_4%288%29\\_\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte_2015_4%288%29__10)
4. Ntanos, S., Kyriakopoulos, G., Chalikias, M., Arabatzis, G. & Skordoulis, M. (2018). Public Perceptions and Willingness to Pay for Renewable Energy: A Case Study from Greece. Sustainability. 10(3): 687.
5. Talcott Parsons: zur Aktualität eines Theorieprogramms / Helmut Staubmann, Harald Wenzel (Hrsg.). – Wiesbaden: Westdt. Verl., 2000.
6. Veber M. Economy and Society /translation from German.; under the scientific editorship of L. H. Ionina. – M.: Publishing house State University- the Higher School of Economy. – 2010. – 310 p.

Рецензія/Peer review : 12.04.2018

Надрукована/Printed : 01.06.2018

УДК 005.73:005.1

АНДРОСОВА О. Ф.

Запорізький національний технічний університет

## ОЦІНКА ДІЮЧОЇ СТРАТЕГІЇ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ В УКРАЇНІ

У статті надано оцінку діючих стратегій та корпоративної культури на підприємствах машинобудування. Обґрунтовано, що основними підходами до розробки стратегії є те, що вона розробляється з урахуванням перспективи розвитку підприємства, підкріплюється спеціальними дослідженнями і практичними даними, додає підприємству визначеності, індивідуальності, що дозволяє залучати на підприємства машинобудування висококваліфікованих фахівців для участі в розробці стратегії; стратегія підлягає коректуванню за нею здійснюється постійний контроль; розробка стратегії закінчується встановленням загальних напрямків розвитку підприємств машинобудування. Запропоновано до показників оцінювання діючих стратегій підприємств машинобудування віднести такі показники та оцінки їх за балами: зростання обсягів продажів підприємства, зміна прибутку, динаміки чистого прибутку, собівартість, коефіцієнт оборотності запасів, чистий прибуток на одну акцію, репутація підприємства та імідж в балах. Розглянуто стан корпоративної стратегії підприємств машинобудування, виявлено позитивні елементи корпоративної культури, а також недоліки. Доведено, що на зміну прибутку підприємств машинобудування впливають такі показники оцінювання стратегії підприємства: зменшення обсягу продажів, збільшення собівартості продукції, збільшення коефіцієнта оборотності запасів, зменшення чистого прибутку на одну акцію, репутація підприємства та імідж на ринку машинобудування. Виявлено, що до основних проблем підприємств машинобудування відносять: політичні - ймовірність зміни курсу роботи уряду пріоритетних напрямків його діяльності в питаннях підтримки на підприємствах машинобудування; економічні-зміни нормативно-правової бази в сфері банківської, зовнішньоекономічної діяльності та можливі зміни податкової політики.

Ключові слова: діюча стратегія, корпоративна культура показники оцінювання стратегії, прибуток, репутація, бали.

ANDROSOVA E.

Zaporizhzhya National Technical University of Ukraine

## EVALUATION OF EXISTING STRATEGY AND CORPORATE CULTURE IN MACHINE-BUILDING ENTERPRISES IN UKRAINE

The article gives an assessment of existing strategies and corporate culture at the machine-building enterprises. It is substantiated that the main approaches to the development of the strategy is that it is developed taking into account the prospect of enterprise development, supported by special studies and practical data, adds to the enterprise the certainty, individuality, which allows to attract highly qualified specialists to the enterprises of mechanical engineering to participate in the development of the strategy; the strategy to be adjusted for it is subject to constant control; the development of the strategy ends with the establishment of general directions of development of mechanical engineering enterprises. The following indicators and their marks are given to the indicators of evaluation of current strategies of the mechanical engineering enterprises: growth of sales volumes, changes in profit, net profit dynamics, cost, turnover rate of inventories, net profit per share, company reputation and image in points. The state of corporate strategy of mechanical engineering enterprises is considered, positive elements of corporate culture are revealed, as well as shortcomings. It is proved that the change in the profit of mechanical engineering enterprises is influenced by the following indicators of enterprise strategy assessment: reduction of sales volume, increase of product cost, increase of inventory turnover ratio, reduction of net profit per share, company reputation and image on the machine building market. It is revealed that the main problems of the enterprises of mechanical engineering include: political - the probability of changing the course of work of the Government priority areas of its activities in matters of support at the enterprises of mechanical engineering; economic-changes in the legal and regulatory framework in the field of banking, foreign economic activity and possible changes in tax policy.

Key words: current strategy, corporate culture, indicators of strategy evaluation, profit, reputation, points.

**Актуальність проблеми.** Стратегія підприємств машинобудування є дуже актуальною темою. Оцінка діючої стратегії та корпоративної культури на підприємствах машинобудування є новою та цікавою темою досліджень.

Загальним планом управління машинобудування на підприємствах завжди виступає корпоративна стратегія. Вибір корпоративної стратегії на підприємствах машинобудування залежить від характеристики галузі, загальної конкурентної позиції підприємства, характеристики підприємства машинобудування. Від стратегії залежить стан корпоративної культури. Який показує правильності обраної стратегії.

**Актуальності наукових досліджень.** Щоб конкурувати на світовому ринку машинобудування, необхідно проаналізувати стратегії діючих підприємств на внутрішньому українському ринку, оцінити їхню ефективність та взаємозв'язок з корпоративною культурою виявити недоліки й намітити напрямки їх вирішення. Свої наукові дослідження з даного питання проводили такі науковці: Череп А. В., Подольська В. О., Яріш О.В., Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. І., Симоненко Ю. Г. та інші.

Дане питання потребує нових наукових досліджень.

**Мета роботи.** Оцінити стан діючої стратегії та корпоративної культури за допомогою показників оцінювання стратегії підприємств машинобудування.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Розглянемо ефективність діючої стратегії та стану

корпоративної культури ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування», дані показники зведемо до табл. 1. показники оцінювання стратегії пропонуємо оцінювати за 100 – бальною шкалою. До показників оцінювання діючої стратегії підприємств машинобудування пропонуємо віднести такі показники та оцінити їх за балами:

- Зростання обсягів продажу підприємства -20 б.;
- Зміна прибутку-15 б.
- Динаміка чистого прибутку- 15 б.;
- Собівартість-15 б.;
- Коефіцієнт оборотності запасів- 10 б.;
- Чистий прибуток на одну акцію-10 б.;
- Репутація підприємства та імідж в балах -15 б.;
- Всього балів-100б.

Корпоративна стратегія на ПАТ «Завод важкого кранобудування» направлена на ефективну діяльність підприємства.

де успішний розвиток підприємства залежить від реалізації корпоративної відповідальності;

на підприємстві діє грамотна кадрова політика, відповідальне ставлення до питань екології та суспільства сприяють збільшенню доходів акціонерів підприємства;

політика корпоративної відповідальності характеризує ставлення підприємства до суспільних цінностей й поділяється на три напрямки: екологічна відповідальність, соціальна, економічна;

до областей відповідальності підприємства належать: безпека, кадрова політика, екологія, чесність у бізнесі й пропозиція заощадливих технічних рішень.

Розглянемо ефективність діючої стратегії ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» в табл. 1.

Як свідчать данні табл. 1, на підприємстві обсяг продажів за 2014р. зменшився на 71022 грн., в 2015р. підвищився на 66682 грн., в 2016р. підвищився на 125076 грн., в 2017р. збільшився на 18352 грн. Обсяг продажів сприяв підвищенню та зростанню прибутку в 2013 – 2016 рр., але в 2017р відбулося незначне зменшення прибутку на 17918 грн. Динаміка чистого прибутку констатує його відсутність у 2013р, у 2014 – 2015 рр. він має від'ємний результат. В 2016р. підприємство відпрацювало з прибутком – 25051 грн., а в 2017р. знову негативний результат. Такі негативні наслідки призвели до збільшення з 2015 до 2017 рр. собівартості продукції. У зв'язку з цим відбулося зменшення коефіцієнта оборотності запасів в 2014 – 2015рр. та в 2017р. та зменшення чистого прибутку на одну акцію протягом аналізованого періоду 2013 – 2015 рр., 2017 році.

Ефективність стратегії ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування» заслуговує 49 балів за шкалою 100 балів, що свідчить про неуспішну стратегію, а також відсутність корпоративної культури на підприємстві.

Фінансово – економічна діяльність підприємства ПАТ «Мотор Січ» спрямована на забезпечення фінансової стійкості, стабільного надходження фінансових ресурсах та їх ефективного використання, досягнення раціонального співвідношення власних і позикових коштів. Підвищення прибутковості підприємства відбувається шляхом збільшення обсягів продажу та зниження витрат. Для збільшення обсягів продажу вживають такі заходи: стимулювання попиту на продукцію підприємства, інформування потенційних покупців продукції, після продажне обслуговування. Надання вичерпної технічної інформації, до і після продажні консультації щодо технічних характеристик продукції та її експлуатації, розширення мережі збуту, вихід на нові ринки, комплексні маркетингові дослідження потенційних ринків збуту, випуск нових конкурентоспроможних видів продукції.

Технічний прогрес вимагає постійного оновлення асортименту продукції, що збільшує обсяги продажу, але одночасно вимагає додаткових витрат на закупівлю устаткування, ноу-хау, фінансування подібних витрат. Головним завданням підприємства є модернізація виробництва.

До зменшення витрат виробництва постійно вживаються заходи, а саме пошук постачальників, що пропонують вигідніші умови – на сьогодення умови ринку забезпечують можливість широкого вибору вітчизняних й закордонних постачальників сировини й матеріалів, зменшення постійних та змінних витрат за рахунок економії, зменшення постійних витрат шляхом скорочення надлишкових виробничих потужностей на окремих ділянках виробництва.

До основних проблем ПАТ «Мотор Січ» належать:

політичні – ймовірність зміни курсу роботи уряду пріоритетних напрямків його діяльності в питаннях підтримки на машинобудівних підприємствах;

економічні – зміни нормативно правової бази в сфері банківської, зовнішньоекономічної діяльності та можливі зміни податкової політики.

У зв'язку з тим, що попит на продукцію, авіадвигунобудування на внутрішньому ринку невисокий, розширення виробництва та збільшення обсягів реалізації для підприємства можливо тільки за рахунок зовнішніх ринків.

Таблиця 1

**Ефективність діючої стратегії ПАТ «Запорізький завод важкого кранобудування»**

Показники оцінювання стратегії підприємства	Період					Бали
	2013	2014	2015	2016	2017	
Зростання обсягів продажу підприємства	222621	151599	218281	343357	361709	20/18
Зміна прибутку	36561	45407	91532	130436	112518	15/13
Динаміка чистого прибутку	-	-243917	-136290	25051	-28374	15/3
Собівартість	186060	106192	126749	212921	249191	15/8
Коефіцієнт оборотності запасів	7,8	3,1	3,0	4,2	2,8	10/5
Чистий прибуток на одну акцію	-22,03	-133,13	-74,39	13,67	-15,49	10/2
Репутація підприємства та імідж в балах						15/0
Всього балів						100/49

Цьому перешкоджає складна процедура отримання дозволів Державної служби експортного контролю та недосконалість чинного валютного законодавства. Різні підходи Національного банку щодо обмеження валютних операцій істотно впливають на стабільність зовнішньоекономічних відносин підприємства з іноземними замовниками ближнього та далекого зарубіжжя та його конкурентні позиції на зовнішніх ринках.

Розглянемо експортну спрямованість діяльності підприємства, обсяг реалізації продукції залежить від ситуації на світових ринках, змін в законодавчій базі України з питань зовнішньоекономічної діяльності та валютного регулювання. Негативний вплив на роботу підприємства мають: погіршення кон'юнктури зовнішнього ринку, необхідність імпортозаміщення матеріалів та комплектуючих, часткова втрата зовнішніх ринків, різні заходи НБУ по обмеженню валютних операцій, зміни законодавчої бази в сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Підприємство постійно й наполегливо працює по збільшенню обсягів реалізації товарів і послуг на внутрішньому ринку, розширенню номенклатури товарів та послуг, освоєнню нових видів діяльності – розвитку вертолітного виробництва. В реаліях сьогодення обсяг реалізації продукції підприємства залежить в значній мірі від законодавчих та нормативних актів з питань зовнішньоекономічної діяльності та валютного регулювання. Ефективність діючої стратегії підприємства висока, керівництво приділяє корпоративній культурі велике значення.

Розглянемо ефективність діючої стратегії ПАТ «Мотор Січ», данні показники зведемо до таблиці 2. За даними розрахунків в таблиці 2 на підприємстві в 2014р. зріс обсяг продажів на 2146198 грн., в 2015р. на 3100533 грн., в 2016р. на 3284448 грн. відбулося зменшення, що негативно позначилося на фінансовому стані підприємства, в 2017р. також простежується зменшення на 7115632 грн. Зміна прибутку на підприємстві віддзеркалює обсяг продажів, а саме: в 2014р. він зріс на 1905294 грн., в 2015р. відбулося зростання на 3408324 грн., але в 2016р. прибуток почав поступово зменшуватися на 2594351 грн., в 2017р. зменшився на 4351205грн. Така ситуація простежується в динаміці чистого прибутку. Собівартість продукції підприємства в 2014р. збільшилась на 540784 грн., в 2015р. відстежується зменшення на 607651 грн., в 2016р. зменшення на 690097 грн., в 2017р. – зменшення на 2764427 грн., що позитивно характеризує фінансову політику підприємства в таких умовах нестабільності та фінансової кризи. Коефіцієнт оборотності запасів зменшувався в 2015р. на 0,61; в 2016р. на 0,18; в 2017р. на 0,31 та не відповідає нормативу. Чистий прибуток на одну

акцію з 2013 – 2015 рр. підвищувався, але в 2016 – 2017 рр. відбулося зниження. Підприємство одержало за ефективність своєї стратегії 70 б.

Таблиця 2

**Ефективність діючої стратегії ПАТ «Мотор Січ»**

Показники оцінювання стратегії підприємства	Період					Бали
	2013	2014	2015	2016	2017	
Зростання обсягів продажу підприємства	8583924	10730122	13830655	10546207	3430575	20/15
Зміна прибутку	3609697	5514991	8923315	6328964	1977759	15/12
Динаміка чистого прибутку	1319191	1560367	3399842	1964443	1456802	15/12
Собівартість	4974227	5514991	4907340	4217243	1452816	15/13
Коефіцієнт оборотності запасів	0,84	1,25	0,64	0,46	0,15	10/6
Чистий прибуток на одну акцію	634,84	750,9	1636,12	945,36	701,06	10/9
Репутація підприємства та імідж в балах	1005					15/3
Всього балів						100/70

**Висновки.** Згідно даних проведеного аналізу на підприємствах ПАТ «Завод важкого кранобудування» та ПАТ «Мотор Січ» існувала лінійно-функціональна організаційна структура, яка не відповідає новим вимогам, ринку машинобудування. Вона зовсім не пристосована до кардинальних змін та впровадження системи стратегічного управління. Для ефективної діяльності підприємств машинобудування та покращення стану корпоративної культури організаційна структура управління повинна бути направлена на децентралізацію, гнучкість та універсальність. Така організаційна структура дозволить підприємствам машинобудування досягти оптимізації використання ресурсів, дієвого стратегічного реагування, покращення стану корпоративної культури, досягнення цілей та мети.

#### Література

1. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Симоненко Ю.Г. – К.: Каравела; Піча Ю.В., 2008. – 384 с.
2. Андрушків Б.М. Корпоративне управління: навчальний посібник. – К.: Кондор, 2011. – 582 с.
3. Андрушків Б.М. Корпоративне управління : Навчальний посібник / Андрушків Б.М., Черничинцев С.П. — К.: Кондор, 2011 — 528 с.
4. Захарчин Г.М. Корпоративна культура / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська. // Навчальний посібник. – Львів, 2011 – 317 с.
5. Євтушківський В.Л. Корпоративне управління: Підручник. К.: Знання, 2000. —400 с.
6. Череп А. В. Модернізація організації виробництва підприємств машинобудування на засадах інноваційного розвитку / А. В. Череп, Н. В. Соловійова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2016. – № 3 (90). – С. 63-66.
7. Подольська В.О., Фінансовий аналіз. / В.О. Подольська, О. В. Яріш. К.: Центр навчальної літератури, 2007. - 488 с.
8. Школьник І. О., Фінансовий аналіз: навч. посібник / І. М. Боярко, О. В. Дейнека та ін. ; за заг. ред. І. О. Школьник. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 368 с.

#### References

1. Mostenskaya TL, Novak VO, Lutsky MG, Simonenko Yu.G. - K.: Caravel; Picha Yu.V., 2008. - 384 pp.
2. Andrushkov B.M. Corporate governance: tutorial. - K.: Condor, 2011. - 582 pp.
3. Andrushkov BM Corporate Governance: Textbook / Andrushkov BM, Chernichintsev S.P. - K.: Condor, 2011 - 528 p.
4. Zakharchin G.M. Corporate culture / GM Zakharchin, N.P. Lyubomudrova, R.O. Vinnichuk, N.V. Smolinska // Tutorial. - Lviv, 2011 - 317 pp.
5. Evtushsky V.L. Corporate Governance: Textbook. K.: Knowledge, 2000. -400 p.
6. Cherep AV Modernization of the organization of production of machine-building enterprises on the basis of innovative development / AV Cherep, N.V. Solovyov // State and Regions. Series: Economics and Business. - 2016 - No. 3 (90). - P. 63-66.
7. Podolskaya VO, Financial Analysis. / VO Podolsk, O. V. Yarish. K.: Center for Educational Literature, 2007. - 488 p.
8. Schoolboy I.O., Financial Analysis: Teach. manual / I. M. Boyarko, O. V. Deineka et al. ; for community edit I.O. Shkolnik. - Kyiv: Center for Educational Literature, 2016 - 368 pp.

Рецензія/Peer review : 01.05.2018

Надрукована/Printed : 01.06.2018  
Рецензент: д.е.н., професор Гончар О. І.

УДК 658.8.035

КОРЖ М. В.,  
МАЛІНОШЕВСЬКА К. І.

Київський національний торговельно-економічний університет

**ЦІНОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ**

*В статті визначено роль цінового управління в загальній системі маркетингу. Встановлено взаємозв'язки: цінового управління і формування маркетингової стратегії в напрямку зростання результатів маркетингової діяльності підприємства. Обґрунтовано застосування системно-ситуативного підходу в маркетинговому управлінні ціноутворенням підприємства через використання прогресивної технології збалансованої системи показників. Сформовано ринкова модель управління ціною на продукцію в міжнародному бізнесі.*

*Ключові слова: міжнародний маркетинг, міжнародні інтеграційні процеси, система збалансованих показників, ціна, цінове управління.*

KORZH M.,  
MALINOSHEVSKA K.

Kyiv National University of Trade and Economics

**THE SYSTEM-SITUATIONAL APPROACH TO MARKETING PLANNING PROCESS AT ENTERPRISES OF THE LOGISTICS INDUSTRY**

*In the article the role of price management is certain in the general system of marketing. Intercommunications are set: price management and forming of marketing strategy at direction of increase of results of marketing activity of enterprise. Application of system-situation approach is reasonable in the marketing management of price management enterprise through the use of progressive technology of the balanced system of indexes. It is formed market case a price frame on products in international business.*

*Keywords: international marketing, international integration process, balanced system of indexes, price, price management*

**Постановка проблеми.** В умовах швидкого розвитку глобалізаційних процесів і вирішення проблем, пов'язаних зі світовою економічною кризою, з метою удосконалення системи управління конкурентоспроможністю суб'єктів міжнародного бізнесу, набуває все більшого значення механізм управління конкурентною ситуацією на світовому ринку. На сучасному етапі розвитку світогосподарської системи існує гостра необхідність в удосконаленні системи міжнародного маркетингу та його інструментарію, який є прямо пов'язаним із системою світового виробництва й докорінно відрізняється від внутрішнього маркетингу. Цінова політика в системі міжнародного маркетингу займає одне із ключових місць, поряд із проблемами управління якістю у світовому виробництві, конкурентоспроможністю національних економік у світогосподарській системі й т.д.

Завдання управління процесами ціноутворення в системі міжнародного маркетингу веде до завоювання лідерства на ринку й забезпечення міжнародних конкурентних переваг. Впровадження цінового управління при цьому повинне представляти собою систему, що включає в себе не тільки ефективний вибір методу й стратегії ціноутворення при виході міжнародний рівень і завоюванні конкурентних позицій на світовому ринку, але й використання прогресивних технологій, до яких належать стратегічні системи управлінського обліку.

Сказане доводить, що формування ціни товару є невід'ємною складовою стратегії міжнародного маркетингу: прийняття обґрунтованого рішення щодо вибору цінової стратегії на основі використання системного підходу (цінові рішення повинні узгоджуватись із рішеннями щодо обсягів виробництва, витрат, конструювання продукції, реклами і методів збуту) і виступає основою міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій** показав, що проблеми маркетингового управління ціновими процесами тривалий час знаходяться у центрі уваги багатьох дослідників, а саме: Ж. Ламбена, М. Портера, П. Дойля, П. Друкера, Дж. Еванса, А. Завгородньої, Ф. Котлера, А. Томпсона, М. Мак-Дональда, А. Чандлера., Н. Строченко, І. Кобилянської, О. Біловодської, Т. Попової. В роботах цих авторів можна відслідкувати генезу як причин, що обумовлюють необхідність цінового управління при плануванні та розвитку діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу на засадах маркетингу із середини ХХ ст. по теперішній час. Ці підходи трансформувалися під впливом мобільного маркетингового середовища та світових тенденцій [1, 2, 5, 7, 8]. Однак, наголошуючи на догматичності застосування маркетингового інструментарію в системі цінового управління в міжнародному бізнесі, всі вони пропонують використовувати застарілі підходи.

Однак, при формуванні напрямів розвитку цінового управління в системі міжнародного маркетингу необхідно розглядати рід призмою розвитку інтеграційних процесів в світогосподарській системі. Не



дивлячись на переваги і необхідність інтеграційних процесів, вони є складними і суперечливими. Суперечність інтеграції в значній мірі базується на відмінностях інтересів сторін, на неоднаковій здібності окремих ланок відтворювальних структур до участі в самому процесі легко вона протікає в сферах ринкового (особливо товарного) звернення, менш піддається інтеграції безпосередньо виробнича сфера, найбільш складна валютна інтеграція. Всі ці передумови безпосереднім чином впливають і на формування і розвиток інструментарію міжнародного маркетингу. Одним з таких є ціновий механізм на зовнішніх ринках, який випробовує гостру необхідність у вдосконаленні.

**Формулювання цілі статті.** Метою статті є розвиток інструментарію міжнародного маркетингу через формування механізму управління ціновим процесом шляхом використання методології збалансованої системи показників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні фахівці в області менеджменту розширюють своє бачення більшості стратегічних проблем не через традиційні моделі, а шляхом впровадження і використання прогресивних технологій і досягнень у сфері сучасного маркетингу і управління. Виходячи з цього формується прогресивний інструментарій в даній сфері діяльності, направлений на розвиток існуючих концепцій, що далеко виходить за загальноприйняті рамки, використовуючи при цьому не лише фінансову інформацію. У сучасний період в умовах невизначеності, глобалізації економіки і міжнародної інтеграції все великої значущості для завоювання цільових ринків і формування конкурентних переваг набувають нематеріальні активи, для оцінки яких є гостра необхідність в нефінансовій інформації. Для запобігання проблемі відсутності керуваності даної сфери (а отже і передбачення тенденції і закономірності її розвитку), а отже функціонування ринкової середовища на принципах стихійності і непередбачуваності, компаніям потрібна система управління що дозволяє здійснювати моніторинг стратегічних ініціатив, що робляться.

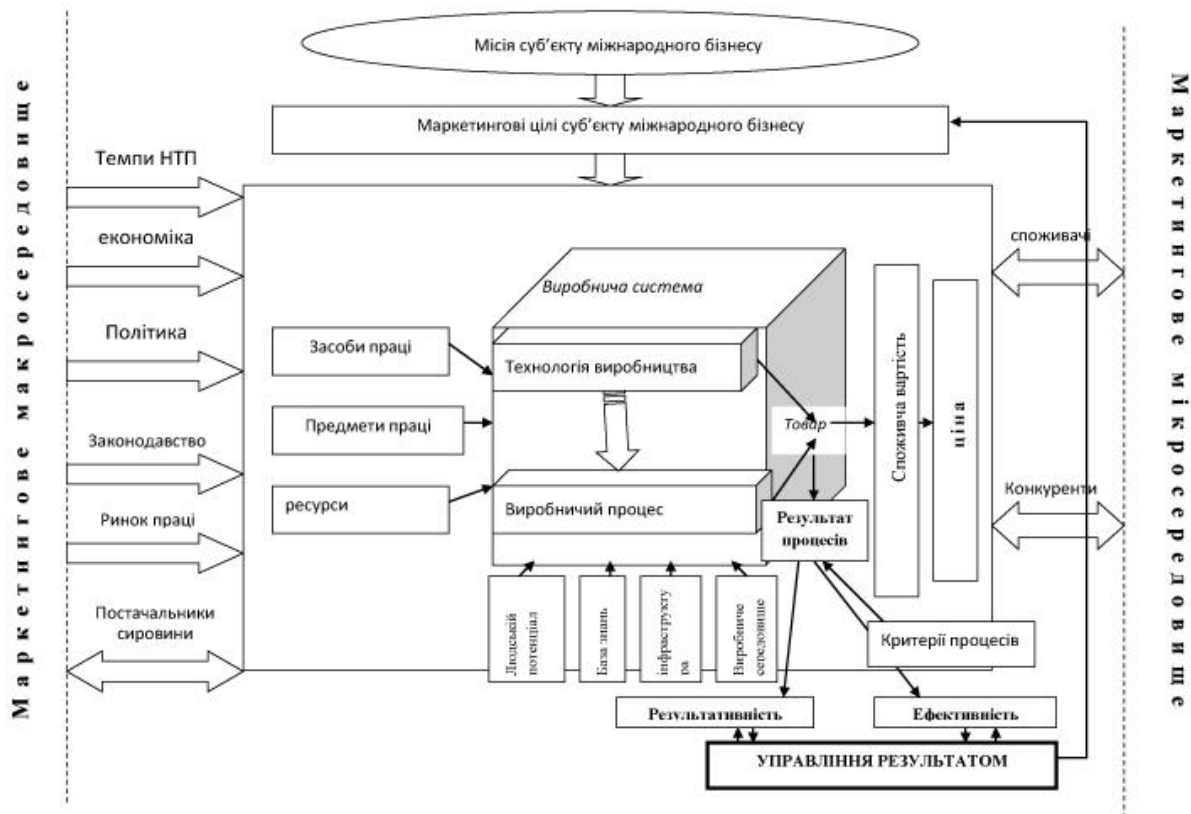


Рис. 1. Концепція системи управління ціною в міжнародному маркетингу

Сьогодні в країнах з розвинутою економікою успішно впроваджується як система оцінювання ефективності функціонування бізнес-суб'єкта і управління нею концепція Balanced Scorecard (BSC) або Збалансована Система Показників (ССП), яка є систематизацією знань, що переводить місію і загальну стратегію компанії в систему чітко поставлених цілей і завдань, підкріплених комплексом показників тих, що визначають ступінь досягнення даних установок в рамках чотирьох основних проекцій: фінансів, маркетингу, внутрішніх бізнес- процесів, навчання і зростання. За допомогою проекцій, що входять до складу даної системи з'являються можливості дозволу питань побудови перспективного розвитку підприємства. Основне призначення систем такого роду зводиться до забезпечення функції збору, систематизації і аналізу інформації необхідною для ухвалення стратегічних управлінських рішень, проте її не можна назвати просто обліковою системою, оскільки вона є складовою частиною системи управління

організації і може бути її основним ядром. Поки ССП не відкрила нові перспективи і не змінила переконання багатьох управлінців, але система збалансованих показників, як свідчить зарубіжний досвід, дозволяє оцінити такі чинники ринкового характеру, як лояльність клієнтів, здатність підприємства забезпечити їх утримання, прогресивність технології і відладжену бізнес - процесів, потужний і висококваліфікований кадровий склад, крім того, цей аналіз відкриває нові можливості для управління корпоративною стратегією. В результаті використання даного підходу діяльність компанії стає прозорою і керованою. Запропонована схема на рисунку 1, таким чином, демонструє вплив нефінансових факторів на процес ціноутворення.

Виходячи з того, що ССП є потужним інструментом реалізації стратегічних планів, інтегруючий і задаючий цілі для інших підсистем управління і є системою формування стратегічних цілей підприємства і описом їх через ланцюжок конкретних показників, що дозволяє не лише обґрунтувати, але і забезпечити формування програми їх реалізації, то при впровадженні ССП в ціноутворення необхідно проаналізувати всі напрями і природу даного процесу. Тоді механізм управління процесами ціноутворення на промислову продукцію з урахуванням орієнтації на маркетингові принципи виглядатиме у вигляді схеми, представленій на рис.1, яка демонструє вплив нефінансових чинників на процес ціноутворення.

Виходячи з того, що всі складові збалансованої системи показників знаходяться в тісному взаємозв'язку, то організаційна модель управління ціною на промисловому підприємстві, що виходить на міжнародний рівень повинна демонструвати причинно-наслідкові стосунки при її функціонуванні, а певною мірою відображати результати такою, що має місце взаємозв'язків об'єктів даної середи, що, і запропоновано на рис.2.

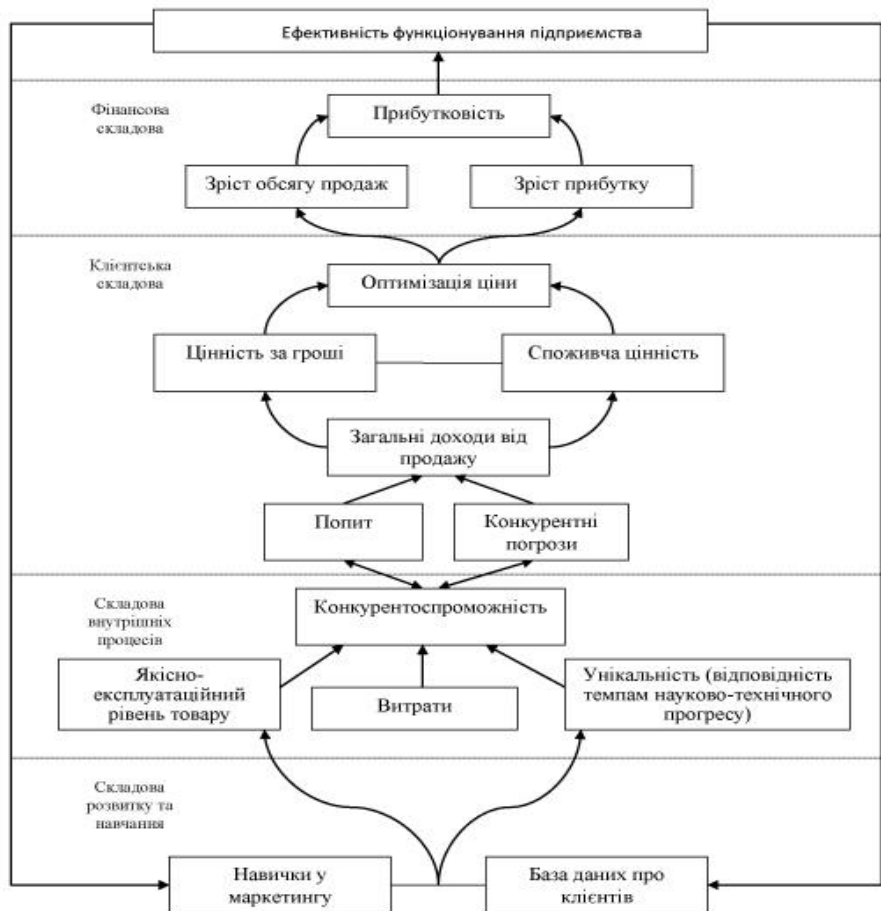


Рис. 2. Управління ціноутворенням через принципи системи збалансованих показників

Виходячи з того, що головна мета будь-якої організації, орієнтованої на ринок, - створення цінностей для своїх замовників, а значущість діяльності фірми для замовників фактично визначає її конкурентоспроможність, то підхід в ціноутворенні, заснований на споживчій оцінці, вимагає від організації ряду дій, а саме: оцінити споживчу значущість результатів своєї діяльності; порівняти себе зі своїми конкурентами; визначити, як щонайкраще підвищити значущість вашої діяльності, що відчувається замовником, для придбання конкурентних переваг. Крім того, необхідно враховувати, що ключовими чинниками, що визначають напрями ефективних змін для отримання конкурентних переваг, є: відносна важливість для замовника кожного виду користі і витрат; ретельне визначення купівельного сприйняття (оцінки) пропонованого товару; рейтинг організації по відношенню до її конкурентів, оцінений замовниками.

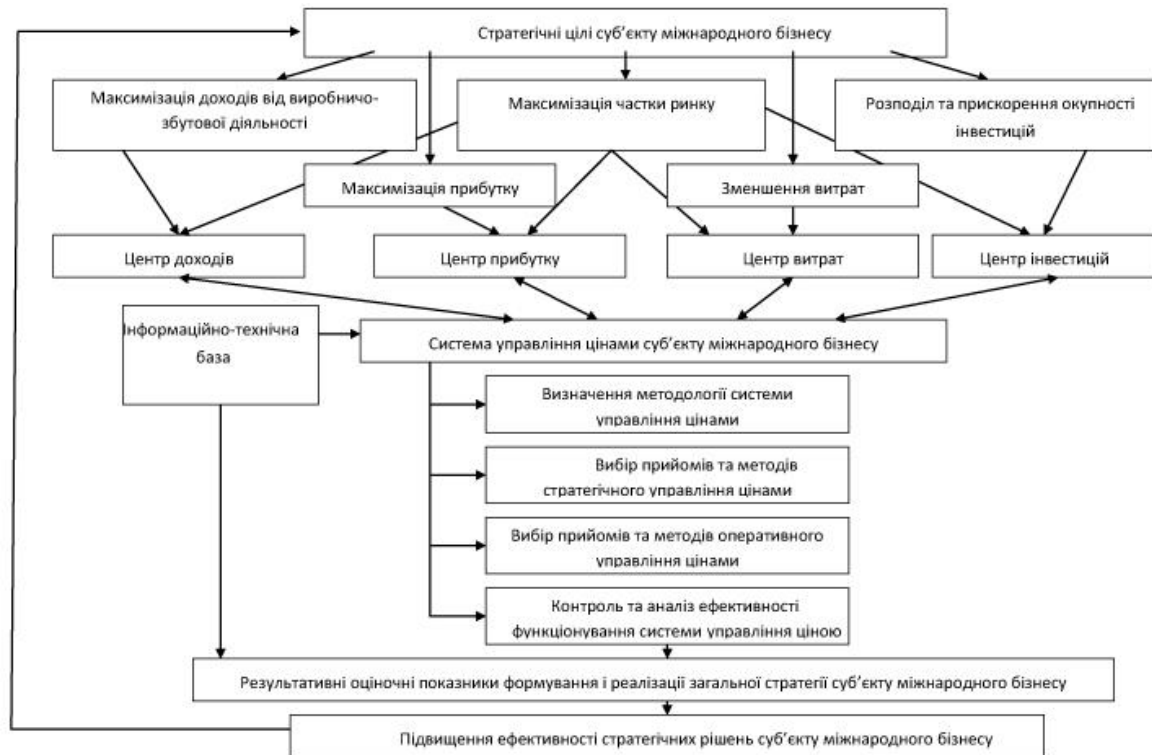


Рис. 3. Організаційна модель системи управління ціноутворенням в системі міжнародного маркетингу

**Висновки.** На підставі проведеного аналізу можна визначити, що ситуація складається так, що без правильного відношення до економічної глобалізації і регіоналізму не лише не дозволить суб'єкту міжнародного бізнесу зайняти гідного місця в світовій економіці, але і не дасть можливості вирішити проблем внутрішньоекономічного характеру. Запропоновані схеми і модель управління ціноутворенням направлені на досягнення стратегічних цілей суб'єкту міжнародного бізнесу, а також зробить можливим контроль в реальному часі стан виконання маркетингової стратегії.

#### Література

1. Строченко Н. Планування і контроль на підприємстві / Н. Строченко, І. Кобилянська. – Суми, 2010. – 177 с.
2. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. – К.: «Знання», 2010. – 259 с.
3. Яцишина Л.К. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. – К.: МВЦ «Медінформ», 2013. – 323 с.
4. Завгородня А. В. Маркетинговое планирование / А. В. Завгородня, Д. О. Ямпольская. – СПб.: Питер, 2002. – 352 с. – (Сер. «Маркетинг для профессионалов»).
5. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика / А. Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 1999. – 224 с.
7. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : / Ж. Ламбен [пер. с франц.]. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
8. Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України : [монографія за ред. проф. Р. В. Федоровича] ; Терноп. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. – Т.: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013. – 355 с.
9. Пілюшенко В. Л. Маркетинг послуг : навч.-метод. комплекс / Пілюшенко В. Л., Сердечна Л. В., Аракелова І. О.; Донец. держ. ун-т упр. – Донецьк: Ноулідж, Донец. від-ня, 2011. – 203с.

#### References

1. Strochenko N. Planuvannya i kontrol` na pidpry`yemstvi / N. Strochenko, I. Kobylyans`ka. Sumy`, 2010, 177 s.
2. Bilovods`ka O.A. Markety`ngovy`j menedzhment : navchal`ny`j posibny`k / O.A. Bilovods`ka. Kyiv, Znannya, 2010, 259 s.
3. Yacy`shy`na L.K. Markety`ngovy`j menedzhment : navchal`ny`j posibny`k. Kyiv, MVCz «Medinform», 2013, 323 s.
4. Zavgorodnyaya A. V. Markety`ngovoeplyany`rovany`e / A. V. Zavgorodnyaya, D. O. Yampol`skaya. Sankt-Peterburg, Py`ter, 2002, 352 s. – (Ser. «Markety`ng dlya professy`onalov»).
5. Zub A. T. Strategy`chesky`j menedzhment: Teory`ya y` prakty`ka / A.T. Zub. Moskow, Aspekt Press, 2002, 415 s.
6. Kotler F. Markety`ng menedzhment / F. Kotler. – Sankt-Peterburg, Py`ter, 1999, 224 s.
7. Lamben Zh. Strategy`chesky`j markety`ng. Evropejskaya perspekty`va : / Zh. Lamben [per. s francz.]. – Sankt-Peterburg, Nauka, 1996, 589 s.
8. Markety`ngovi strategiyi formuvannya popy`tu na tovary` ta poslugy` na ry`nkax Ukrainy`n` : [monografiya Ed by prof. R. V. Fedorovy`ch]; Ternop. nacz. techn. un-t im. Ivana Pulyuya. Ternopil : TNTU im. I. Pulyuya, 2013, 355 s.
9. Pilyushenko V. L. Markety`ng poslug : navch.-metod. kompleks / Pilyushenko V. L.

Рецензія/Peer review : 11.04.2018

Надрукована/Printed : 02.06.2018

Рецензент: д.е.н., професор Войнаренко М. П.

УДК 658:637.112:330.522.4

ВАСИЛЬЧЕНКО О. М.

СТОВ «Агрофірма «Маяк»

## РЕЗЕРВИ ЗБІЛЬШЕННЯ ВИРОБНИЦТВА МОЛОКА У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*У статті запропоновано методичні підходи по удосконаленню економічного розрахунку у сільськогосподарських підприємствах, використання яких на прикладі типового господарства галузі дозволили оцінити існуючі резерви збільшення виробництва молока та розробити систему заходів для їх досягнення.*

*Ключові слова: резерви, виробництво молока, сільськогосподарські підприємства, продуктивність корів, раціон, корми.*

VASYLCHENKO O.

ALLC "Agrofirma "Mayak"

## INCREASING THE MILK PRODUCTION RESERVES IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

*Despite the positive trends of milk production development in agricultural enterprises, the need to increase the volume and high-quality milk remains relevant. It also intensifies the connection with the introduction of sanitary and hygienic dairy standards in accordance with the Association Agreement with the EU. The need to increase the quality milk production in agricultural enterprises leads to the search for reserves to achieve it. Many managers and specialists know about these reserves, but they cannot always adequately assess them and organize their implementation. Therefore, farms need to develop a system of economic calculations, which will allow developing a comprehensive assessment and enterprise efficiency prospects.*

*The purpose of the article is to develop methodical approaches for assessing the existing reserves of milk production increasing and to propose a measures system for their achievement. The economic calculation included four stages: analysis, planning, motivation and control. During the analysis, the reserves for cow`s yield increasing were calculated, an economic assessment of the identified reserves was made, and additional production volumes were determined. Planning provided for the definition of the main planned indicators. Motivation revealed incentives for employees to achieve planned production rates. At the control stage, the level of responsibility of specific employees was determined for non-fulfillment of the plan. Introduction of the suggested methodic into farms practice allows agricultural enterprises to increase the dairy production efficiency and improve the management quality. The use of proposed methodical approaches will allow agricultural enterprises to increase the milk production efficiency.*

*Keywords: reserves, milk production, agricultural enterprises, milk yield, ration, feed.*

**Постановка проблеми.** Молочне скотарство є однією із найважливіших галузей сільського господарства України, що зумовлено значенням продукції, яку виробляє галузь, у щоденному раціоні пересічного українця. Аналіз розвитку галузі засвідчив зростання продуктивності корів у сільськогосподарських підприємствах, покращення генетичного потенціалу поголів'я, якісних показників молока тощо. Не дивлячись на це, проблема підвищення обсягів виробництва якісного молока залишається дуже актуальною. Частка сільськогосподарських підприємств, які можуть виробити якісну молочну сировину у загальному обсязі виробництва молока залишається досить низькою (27% у 2017 р.), хоча тенденція до її зростання у цій категорії господарств триває з 2010 року. Втім потреба у якісному молоці буде посилюватися ще й із запровадженням вимог щодо санітарно-гігієнічних норм сирого молока у відповідності з Угодою про Асоціацію України з ЄС. Необхідність нарощувати виробництво якісного молока у сільськогосподарських підприємствах, особливо у великотварних зумовнює пошук резервів його збільшення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз проведений різними авторами: Ільчук М.М. [1], Коновал І.А. [1], Кутах К.М. [2], Пабат В.О. [3], Вінничук Д.Т. [3], Радько В.І. [4], Гура А.М. [4] свідчить, що в багатьох господарствах існують значні резерви збільшення виробництва молочної продукції без суттєвого росту її собівартості. Зокрема, за рахунок покращення організації праці робітників тваринництва, підвищення якості кормів, використання нових технологій тощо. Багато керівників і спеціалістів знають про ці резерви, проте не завжди можуть адекватно їх оцінити та організувати роботу по їх реалізації. Тому в господарствах необхідно розробити систему економічних розрахунків, які дозволять дати комплексну оцінку та кількісне визначення перспектив розвитку підприємства чи галузі та розробку конкретних заходів щодо розвитку найприбутковіших напрямів бізнесу.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розробити методичні підходи, за допомогою яких на прикладі конкретного сільськогосподарського підприємства буде показано порядок розрахунку і оцінки існуючих резервів збільшення виробництва молока, а також запропонувати систему заходів по їх досягненню. Даний комплекс робіт включає чотири етапи: аналіз, планування, мотивація та контроль. Під час аналізу буде розраховано резерви збільшення продуктивності і валової продукції, проведено економічну оцінку виявлених резервів, визначено економічно обґрунтовані обсяги виробництва продукції. Аналіз є найбільш відповідальним етапом, оскільки його результати є основою для проведення наступних розрахунків та прийняття управлінських рішень про стратегічні напрями розвитку.

Планування передбачає: визначення основних запланованих показників. При цьому найбільш оптимальним є варіант, коли додатковий приріст виробництва продукції планується на рівні економічно обґрунтованих резервів, визначених на етапі аналізу.

Етап мотивації передбачає стимулювання працівників до досягнення запланованих показників. Важливо, щоб розмір винагороди був пов'язаним із досягненням цільових критеріїв і показників виробництва, які безпосередньо залежать від конкретного працівника.

На етапі контролю визначається ступінь відповідальності конкретних працівників за невиконання плану, при необхідності скореговано величину планових показників. Контроль можна вести систематично (щомісячно, щоквартально, за півріччя, річний). Всі етапи економічного розрахунку будуть представлені на прикладі типового сільськогосподарського підприємства молочної галузі Черкаської області за 2017 рік.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Резерви збільшення виробництва молока у сільськогосподарських підприємствах можна розділити на дві групи: екстенсивні (за рахунок збільшення кількості тварин) та інтенсивні (за рахунок зростання продуктивності тварин). Щодо екстенсивних, то досліджуване господарство не планує збільшувати поголів'я корів, а тому розглядатимемо інтенсивні резерви. Основними з них є: підвищення рівня годівлі, покращення якості кормів, покращення умов утримання тварин, покращення породного складу. Всі ці резерви тісно пов'язані між собою, а тому пропонується комплексна методика визначення резервів.

Перед переходом до методики слід відзначити зміну підходів щодо годівлі високопродуктивних тварин, спричинених індустріалізацією тваринництва починаючи з другої половини ХХ ст. За світовою класифікацією високопродуктивною вважається корова, яка виробляє 89 кг молока за добу за максимального надою (в пік лактації) і використовує 81% спожитої чистої енергії на виробництво молока. Рівень ефективності трансформації (конверсії) енергії корму в енергію молока є селекційно-породною ознакою і залежить від породи, продуктивності, маси тіла, фізіологічного стану, фази лактації та вгодованості корови. Численні дослідження та світовий досвід показали, що досягнення генетичного потенціалу продуктивності, відтворювальної здатності, резистентності до захворювань, продуктивного довголіття тварин сучасних високопродуктивних порід забезпечується організацією стабільної, біологічно повноцінної годівлі протягом року за сучасними нормами [5, с.7]. Це змусило переглянути традиційні підходи до організації годівлі худоби у світі, оскільки створені породи з підвищеним генетичним потенціалом продуктивності виявилися надзвичайно чутливими до дисбалансу поживних і біологічно активних речовин та концентрації енергії у раціонах. Світова наука і практика в питаннях годівлі великої рогатої худоби чільне місце відводить оптимізованим програмам живлення, які повинні: забезпечувати індивідуальні потреби високопродуктивних тварин в енергії і елементах живлення залежно від періоду тільності, фази лактації і рівня приросту; використовувати економічно вигідні, широкодоступні доступні для конкретного регіону кормові ресурси і балансуєчі добавки; гарантувати оптимальну рентабельність і прибутковість виробництва молока і приросту маси, які компенсують витрати на корми і технології їх заготівлі, зберігання, переробки і згодовування [6, с. 32]. В Україні після реконструкції наявного генотипу на основі використання кращого світового селекційного матеріалу виникла проблема «продукційних хвороб» як результат порушення обміну речовин в організмі тварин внаслідок дисгармонії генотипу, годівлі і утримання [6, с. 9]. Докорінні зміни, які відбулися у тваринництві України за останні роки, зокрема перехід на промислову основу та спеціалізація і концентрація виробництва продукції тваринництва в сільськогосподарських підприємствах, потребують їх глибокого аналізу та обґрунтування з метою підвищення молочної продуктивності голштинізованих порід і генотипів до 8-10 тис. кг та виробництва високоякісної продукції на рівні світових стандартів. Одним із завдань стало – заміна застарілих норм і технологій годівлі удосконаленими системами нормування, технології і техніки годівлі, максимальне покращення якості та біологічної цінності кормів. Інститутом тваринництва НААН України разом із Міністерством аграрної політики та продовольства України були визначені концептуальні вимоги до організації повноцінної годівлі високопродуктивної худоби, ключовими із яких стали: програмне наукове і практичне забезпечення фактичного досягнення генетичного потенціалу молочної продуктивності великої рогатої худоби існуючих порід і генотипів; фізіолого-технологічне забезпечення максимальної конверсійної здатності корів за трансформацією енергії та протеїну у енергію і білок молочної продукції; отримання високоякісної, біологічно повноцінної, на рівні європейських і світових стандартів, конкурентоспроможної тваринницької продукції; підвищення до рівня породного біологічного потенціалу відтворної здатності, резистентності до захворювань та продуктивного виробничого довголіття корів до 5-6 лактацій і більше; зменшення в 1,5-2 рази витрат кормів і сукупної енергії на 1 ц молока проти фактичних значень у галузі молочного скотарства; зменшення собівартості 1 ц молока та підвищення рентабельності виробництва; гарантія екологічної безпеки вітчизняної молочної продукції [5, с. 7-8].

Основними резервами росту молочної продуктивності великої рогатої худоби є: підвищення рівня годівлі, покращення якості кормів, покращення умов утримання тварин, покращення породного складу. Всі резерви взаємозв'язані між собою, а при розрахунку кожного з них окремо важко врахувати та виключити їх взаємний вплив. Нами пропонується методика визначення резервів підвищення продуктивності ВРХ, яка дозволить розмежувати резерви між собою і значно спростить послідовну роботу з підвищення ефективності виробництва продукції. Алгоритм даної методики складається із семи основних кроків (рис. 1).



**Рис. 1. Послідовність кроків для розрахунку резервів підвищення продуктивності молочних корів**

Джерело: розробка автора.

Для проведення розрахунків потрібна наступна інформація: фактична продуктивність і поголів'я корів, генетичний потенціал продуктивності корів, фактична витрата кормів на виробництво молока, нормативна харчова цінність використаних кормів, оцінка якості трав'яних кормів. При оцінці рівня годівлі та раціонів високопродуктивної молочної худоби використовувалися показники вираження поживності на базі сухої речовини (1 кг СР). Традиційне вираження концентрації енергії, поживних і біологічно активних речовин з розрахунку на 1 вівсяну кормову одиницю не є об'єктивним універсальним критерієм, внаслідок чого енергетична цінність корму знижується [6, с. 30]. Визначаючи першочергове практичне значення рівня споживання сухої речовини кормів для формування молочної продуктивності високопродуктивних корів, більш фізіологічно і зоологічно обґрунтованими слід вважати планування потреби в кормах та розрахунок оптимізованих раціонів за фактичною сухою речовиною в кормах і потребою корів у сухій речовині на різну продуктивність та живу масу [5, с. 39]. Оптимальне споживання сухої речовини кормів раціону є найважливішим фактором ефективних програм і систем годівлі, оскільки саме суха речовина забезпечує необхідний рівень споживання енергії як головного чинника формування продуктивності відтворної здатності великої рогатої худоби. Якщо споживання сухої речовини відстає від необхідного добового надою, то відбувається надмірна втрата маси тіла корови, захворювання кетозом та інші метаболічні розлади травлення й обміну речовин. Лактуючі корови споживають в 3-4% більше сухої речовини від маси їх тіла. Іншим найбільш важливим показником є протеїнове живлення, тобто визначення потреби в сирому протеїні. Раніше для характеристики протеїнової поживності корму використовували показник перетравного протеїну, проте перетравність не є достатньо об'єктивним показником. За руйнування протеїну в рубці і дезамінуванні амінокислот значна частина нітрогену всмоктується з передшлунків у кров у вигляді сечовини та виділяється із сечею, тобто не використовується в білковому живленні жуйних. Перетравність протеїну окремого корму, яка визначається на фоні різних раціонів, має різницю як мінімум 4-7% [7, с.10]. Основним показником протеїнової цінності кормів для жуйних є визначення загальної кількості сирого протеїну.

В досліджуваному господарстві, яке представляє собою сучасну великотоварну ферму промислового типу, продуктивність корів у 2017 році в середньому складало 6500 кг у рік (ПР<sub>факт</sub>), середньорічне поголів'я – 1000 корів. Утримання безприв'язне без вигулів. Нарощувати чисельність поголів'я не передбачається.

**Крок 1.** Основна порода корів в господарстві – українська молочна червоно-ряба голштинізована з генетичним потенціалом – 9000 кг (згідно даних Інституту розведення і генетики тварин імені М.В. Зубця).

$PR_{max}=9000$  кг. Для досягнення продуктивності корів за лактацію 9000 кг і вище необхідна одночасна дія таких факторів: корови повинні бути селекціонованими на отримання найвищих надоїв, корми – мати відмінну якість, коровам слід забезпечити комфортні умови утримання, а персоналу – хороші умови праці [8, с. 53].

**Крок 2.** Із даних таблиці 1 випливає, що можлива поживність раціону в розрахунку на одну дійну корову ( $MPP_{cp}$ ) становить за сухою речовиною –17201,2 г, а за вмістом сирого протеїну ( $MPI_{cp}$ ) – 2660,4 г.

Таблиця 1

## Оцінка можливої поживності раціону годівлі корів

Вид корму	Кількість, кг	Нормативні значення 1 кг корму		Нормативні значення на добовий обсяг корму, г	
		Суха речовина, г	Сирій протеїн, г	Суха речовина	Сирій протеїн
Сіно люц.	2,2	850	165	1870	363
Солома пшен.	0,3	853	35	255,9	10,5
Силос кук.	19,0	300	16	5700	304
Сінаж люц.	7,0	473	84	3311	588
Меляса буряк.	0,5	773	80	386,5	40
Кукурудза	1,7	870	70	1479	119
Соняшниковий шрот	1,4	909	315	1272,6	441
Соева макуха	1,0	900	355	900	355
Корнаж	2,6	620	164	1612	426,4
Кормові дріжджі	0,3	902	45	270,6	13,5
Сіль	0,049	970	-	47,53	
Крейда	0,098	980	-	96,04	
Всього	-	-	-	17201,2	2660,4

Джерело: фактичний раціон дійного стада господарства, нормативні значення [6].

**Крок 3.** Визначення можливої продуктивності корів при фактичних витратах кормів здійснюється на основі нормативних даних на рівні середньорічного надою. Згідно норм годівлі великої рогатої худоби, розроблених Інститутом тваринництва НААН [6, с. 148] при даних показниках вмісту сухої речовини та сирого протеїну в раціоні, річний надій повинен складати 7500 кг ( $PR_{фв/пп}$ ), що на 1000 кг більше фактичного значення.

**Крок 4.** Визначаємо недостачу сирого протеїну в 1 кг сухої речовини за формулою 1:

$$НСП_{cp} = НЗВСП - MPP_{cp} / MPI_{cp} \times 100, \quad (1)$$

де  $НСП_{cp}$  – недостача сирого протеїну в 1 кг сухої речовини,

$НЗВСП$  – нормативне значення вмісту сирого протеїну в 1 кг сухої речовини, г [6, с. 140].

$$НСП_{cp} = 155 - 2660,4 / 17201,2 \times 100 = 0,4 \text{ г.}$$

На основі даного результату визначаємо резерв підвищення продуктивності корів за рахунок зміни структури раціону для доведення забезпеченості 1 кг сухої речовини сирим протеїном до нормативного рівня. При цьому враховується те, що недостача 1 г сирого протеїну призводить до зниження молочної продуктивності в середньому на 2%.

$$P\uparrow П_{стр} = PR_{фв/пп} \times НСП_{cp} \times V_{вп} / 100, \quad (2)$$

де  $P\uparrow П_{стр}$  – резерв підвищення продуктивності при забезпеченні 1 кг сухої речовини сирим протеїном до нормативного значення,

$PR_{фв/пп}$  – можлива продуктивність корів при фактичній витраті кормів і нормативній поживності раціону,

$НСП_{cp}$  – недостача сирого протеїну в 1 кг сухої речовини,

$V_{вп}$  – відсоток втрати продуктивності при недостачі 1 г сирого протеїну в сухій речовині (порівняно з нормативними значеннями).

Використавши резерв підвищення продуктивності за рахунок доведення вмісту протеїну до нормативного рівня складає:

$$P\uparrow П_{стр} = 7500 \times 0,4 \times 2 / 100 = 60 \text{ кг на корову в рік.}$$

Низький рівень споживання кормів та їхньої сухої речовини зумовлений, як правило, наступними чинниками: неякісними основними концентрованими і грубими кормами у раціоні, високим рівнем концентрованих кормів (60% і більше від сухої речовини кормів), недостачею високоякісних грубих кормів, низькою концентрацією доступної для обміну енергії в 1 кг сухої речовини, порушенням енерго-протеїнового, цукрово-діабетового, вуглеводно-протеїнового відношення в раціоні, дефіцитом або надлишком мінеральних речовин, надмірно сухими або надмірно вологими кормами, надмірним подрібненням грубих кормів, надмірною вагою корів, підвищеною температурою навколишнього середовища та іншими факторами. Якщо розглядати основні фактори впливу на продуктивність корів за важливістю, то на генетику та утримання припадає 15-20%, а на годівлю – 60-70% [6, с. 14].

**Крок 5.** Визначимо резерв підвищення продуктивності тварин за рахунок доведення якості трав'яних кормів до 1-го класу. Чим вища якість кормів, тим більше споживають високопродуктивні корови

сухої речовини і в натуральному стані основних кормів (сіно, сінаж, силос, зелені корми), що є однією із головних умов забезпечення високої молочної продуктивності, менших витрат дорогих кормів на одиницю продукції, зниження собівартості та зростання прибутковості молочного скотарства. Визначимо середній клас якості кормів за допомогою таблиці 2 та формули (3):

$$\overline{КЯ}_i = \frac{\sum \frac{КЯ_i \times ПВ_i}{100}}{100}, \quad (3)$$

де  $\overline{КЯ}_i$  – середній клас якості  $i$ -го виду корму,

$КЯ_i$  – фактична якість  $i$ -го виду корму,

$ПВ_i$  – питома вага  $i$ -го виду корму у структурі трав'яних кормів.

Розрахунок за формулою 3 склав: для сіна – 1,7, сінажу – 1,7, силосу – 2,0. Для збільшення кількості спожитої сухої речовини корму необхідно підвищити якість кормів до рівня вимог стандарту 1-го класу.

Таблиця 2

**Структура трав'янистості кормів та їх питома вага в середньому за останні три роки у досліджуваному господарстві, %**

Вид корму	Фактична структура кормів (ПВ)	Питома вага кормів по класах якості			
		I	II	III	некласний
Сіно	7,8	60	20	10	10
Сінаж	67,4	60	20	10	10
Силос	24,8	50	10	30	10

Джерело: дані господарства.

Середньозважений клас якості трав'яних кормів визначаємо за формулою 4:

$$\overline{КЯ}_p = \frac{\sum \overline{КЯ}_i \times ПВ_i}{100}, \quad (4)$$

де  $\overline{КЯ}_p$  – середньозважений клас якості трав'яних кормів раціону,

$\overline{КЯ}_i$  – середній клас якості  $i$ -го виду корму,

$ПВ_i$  – питома вага  $i$ -го виду корму у структурі трав'яних кормів.

Середньозважений клас якості трав'яних кормів склав 1,8.

Визначимо відсоток втрати продуктивності із-за неякісних трав'яних кормів за формулою 5. Енергетична поживність кормів II та III класів якості, порівняно з I класом, знижується на 10-28%, а з кормами без класу – на 40-50% [9, с. 285].

$$ВВП_{нтк} = 10 \times (\overline{КЯ}_p - 1), \quad (5)$$

де  $ВВП_{нтк}$  – відсоток втрати продуктивності із-за неякісних трав'яних кормів,

$\overline{КЯ}_p$  – середньозважений клас якості трав'яних кормів раціону.

$ВВП_{нтк} = 10 \times (1,8 - 1) = 8\%$ .

Резерв зростання продуктивності тварин за рахунок доведення харчової поживності трав'яних кормів до 1-го класу якості (формула 6):

$$P\uparrow\Pi_{кя} = (\Pi P_{фв/нп} - P\uparrow\Pi_{стр}) \times ВВП_{нтк} / 100, \quad (6)$$

де  $P\uparrow\Pi_{кя}$  – резерв продуктивності за рахунок доведення якості кормів до 1-го класу,

$\Pi P_{фв/нп}$  – можлива продуктивність корів при фактичній витраті кормів і нормативній поживності раціону,

$P\uparrow\Pi_{стр}$  – резерв підвищення продуктивності при забезпеченні 1 кг сухої речовини сирим протеїном до нормативного значення,

$ВВП_{нтк}$  – відсоток втрати продуктивності із-за неякісних трав'яних кормів.

$P\uparrow\Pi_{кя} = (7500 - 60) \times 8 / 100 = 595$  кг у рік.

**Крок 6.** Розраховуємо резерв росту продуктивності тварин за рахунок підвищення рівня годівлі (формула 7):

$$P\uparrow\Pi_{рр} = \Pi P_{max} - \Pi P_{фв/нп}, \quad (7)$$

де  $P\uparrow\Pi_{рр}$  – резерв росту продуктивності за рахунок підвищення рівня годівлі,

$\Pi P_{max}$  – рівень продуктивності корів, що відповідає генетичним можливостям породи корів у господарстві,

$\Pi P_{фв/нп}$  – можлива продуктивність корів при фактичній витраті кормів і нормативній поживності раціону.

$P\uparrow\Pi_{рр} = 9000$  кг –  $7500$  кг =  $1500$  кг.

**Крок 7.** Визначаємо резерв росту продуктивності тварин за рахунок удосконалення організації праці та покращення умов утримання тварин (формула 8):

$$P\uparrow\Pi_{оп} = \Pi P_{max} - (\Pi P_{факт} + P\uparrow\Pi_{рр} + P\uparrow\Pi_{кя} + P\uparrow\Pi_{стр}), \quad (8)$$



де  $R\uparrow\Pi_{оп}$  – резерв росту продуктивності корів за рахунок удосконалення організації праці та умов утримання корів,

$PR_{max}$  – рівень продуктивності корів, що відповідає генетичним можливостям породи корів у господарстві,

$PR_{факт}$  – фактичний рівень продуктивності корів у господарстві,

$R\uparrow\Pi_{рг}$  – резерв росту продуктивності за рахунок підвищення рівня годівлі,

$R\uparrow\Pi_{кя}$  – резерв продуктивності за рахунок доведення якості кормів до 1-го класу,

$R\uparrow\Pi_{стр}$  – резерв підвищення продуктивності при забезпеченні 1 кг сухої речовини сирим протеїном до нормативного значення.

$R\uparrow\Pi_{оп} = 9000 - (6500 + 1500 + 60 + 595) = 345$  кг.

Результат розрахунку резервів представлений графічно на рисунку 2.

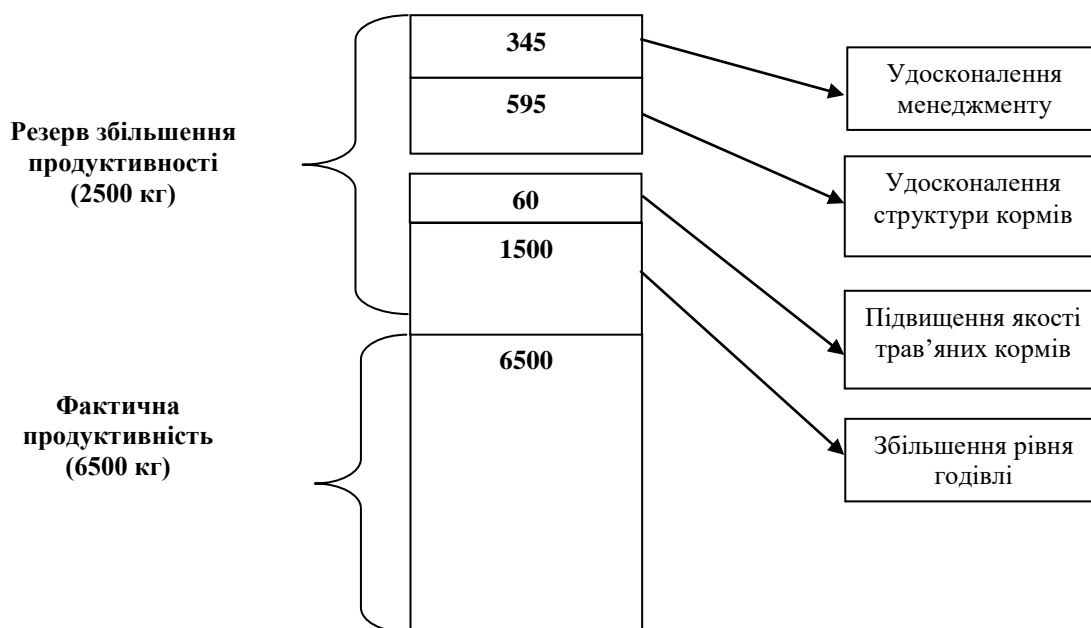


Рис. 2. Резерви підвищення продуктивності молочних корів

Джерело: розробка автора.

Далі необхідно визначити доцільність виявлених виробничих резервів, зіставивши економічний ефект з додатковими затратами, пов'язаними з реалізацією резерву. У випадку досліджуваного господарства сукупний економічний ефект, що полягає у збільшенні виручки від реалізації додатково виробленого молока складає 17,5 тис. грн або 40,3% до рівня попереднього року (таблиця 3). Слід враховувати, що досягнення запланованих резервів – справа не одного року. Цей процес повинен бути постійно триваючим з визначенням поступових завдань використання невикористаних резервів на кожен рік. Зрозуміло, що збільшити продуктивність корів на 2500 кг за один рік неможливо.

Таблиця 3

**Можливий економічний ефект при досягненні підприємством виявлених резервів збільшення виробництва молока**

Вид резерву	Загальний обсяг збільшення виробництва продукції*, тонн	Ціна реалізації одиниці продукції, грн	Економічний ефект (збільшення виручки від реалізації), тис. грн
Зміна структури раціону	595	7,0	4165,0
Доведення якості трав'яних кормів до 1-го класу	60	7,0	420,0
Підвищення рівня годівлі	1500	7,0	10500,0
Покращення організації праці та умов утримання корів	345	7,0	2415,0
Всього	2500	–	17500,0

\*Розраховується множенням виявленого резерву на середньорічне поголів'я корів у господарстві.

Джерело: дані господарства, розраховані резерви.

Далі потрібно визначити додаткові затрати, пов'язані з реалізацією кожного резерву. В таблиці 4 наведено приблизний перелік таких затрат.

Таблиця 4

**Приблизний перелік додаткових матеріальних витрат для досягнення резервів збільшення виробництва молока**

Вид затрат	Резерви*			
	1	2	3	4
Додаткове придбання необхідної кормозаготівельної техніки		+	+	
Придбання необхідних кормових добавок	+	+		
Придбання необхідних консервантів	+	+		
Придбання додаткових обсягів корму	+		+	
Затрати на покращення організації процесу кормозаготівлі		+	+	
Прийом на роботу висококваліфікованих працівників		+		+
Прийом на роботу додаткових працівників			+	+
Інші затрати на покращення організації праці у тваринництві				+
Будівля нових тваринницьких приміщень				+
Закупівля нового обладнання				+
Організаційні заходи	+	+	+	+

\*Резерви: 1 – зміна структури раціону; 2 – доведення якості трав'яних кормів до 1-го класу; 3 – підвищення рівня годівлі; 4 – покращення організації праці та умов утримання корів.

Джерело: розробка автора.

Кожен вид додаткових затрат по всіх резервах кількісно оцінюється, виходячи із реальної ситуації в господарстві (фактичного рівня собівартості продукції, прийнятого рівня оплати праці для висококваліфікованих працівників та інше). При цьому необхідно визначити оптимальний рівень використання резервів, який забезпечить максимальну рентабельність додаткової продукції. Для зміни структури раціону потрібні витрати на придбання дорогих комбікормів. Доведення якості трав'яних кормів до 1-го класу потребує покращення організації праці, придбання двох одиниць кормозбиральної техніки, запровадження нових технологій заготовки сінажу та силосу. Підвищення рівня годівлі потребує покращення організації праці на кормозаготівлях та придбання кормозбиральної техніки. Повне використання резерву забезпечуватиметься доведенням частки покупних кормів у структурі раціону молочного стада від 20% до 45%. Покращення організації праці та умов утримання тварин залежить від рівня організації праці тваринників, які обслуговують молочне стадо. Для повного використання резерву необхідно провести реконструкцію деяких тваринницьких приміщень.

Важливим є розробка, погодження і доведення до підрозділів господарства планових завдань. Після визначення основних виробничих параметрів розвитку підприємства на запланований рік необхідно розробити, погодити і довести планові завдання до внутрігосподарських підрозділів, які повинні відповідати за показники, на виконання яких вони безпосередньо впливають. Планове завдання доцільно розбити на базове і додаткове. Базове завдання рекомендується установити на рівні середніх показників попередніх років, додаткові – на рівні виявлених резервів підвищення ефективності функціонування. Планові показники можуть бути скореговані з урахуванням необхідності виконання прогностичних показників, а також в ході їх обговорення і узгодження з керівниками і колективами структурних підрозділів. При цьому необхідно враховувати, що плановий рівень продуктивності може бути досягнутий тільки при якісній роботі як тваринників, так і робітників, зайнятих на кормозаготівлях. Для виявлення впливу кожної групи працівників на кінцевий результат (підвищення чи зниження продуктивності корів) в кінці року необхідно буде провести відповідний факторний аналіз.

Наступним етапом стане стимулювання працівників підрозділів. Для цього потрібно визначити економічно обґрунтований розмір фонду матеріального стимулювання працівників та розробити порядок виплати надбавок. Фонд матеріального стимулювання представляє собою розмір виплат працівникам і керівникам підрозділів за виконання додаткових планових завдань. Максимальний економічно обґрунтований розмір слід обмежувати величиною додаткового прибутку, яку отримає підприємство при виконанні підрозділом додаткового планового завдання. Після виявлення розмірів додаткового прибутку необхідно оцінити ступінь впливу окремих підрозділів чи груп працівників на її величину при виконанні завдання. Для цього слід скористатися методом експертних оцінок, виходячи із конкретних умов господарства.

Розрахунок ступеня виконання плану збільшення продуктивності здійснюється в кінці року і полягає у виявленні відхилень від планових завдань по різних видах резервів. Працівники можуть не отримати матеріального стимулювання із-за невиконання додаткового завдання. Остаточне рішення про преміювання чи деприміювання працівників повинно прийматися після детального аналізу причин невиконання плану та визначення осіб, до цього причетних.

**Висновки.** Використання у практиці господарств запропонованого методичного підходу дозволить сільськогосподарським підприємствам підвищити рівень ефективності функціонування молочної галузі. Керівники і спеціалісти можуть отримати об'єктивні кількісні дані про основні перспективні напрями підвищення продуктивності корів і контролювати виконання планових завдань різними підрозділами і групами працівників, що в кінцевому результаті дозволить значно покращити якість менеджменту в сільськогосподарських підприємствах.

**Література**

1. Пабат В.О. Резерви збільшення виробництва молока і м'яса в Україні / В. О. Пабат, Д. Т. Вінничук // Економіка АПК. – 2014. – №12. – С. 37-42.
2. Кутах К.М. Управління резервами підвищення ефективності галузі молочного скотарства сільськогосподарського підприємства / К. М. Кутах // Причорноморські економічні студії. – 2017. – Випуск 17. – С. 111-116.
3. Ільчук М.М. Підвищення конкурентоспроможності продукції скотарства в Україні / М. М. Ільчук, І. А. Коновал // Економіка АПК. – 2016. – № 5. – С. 51–55.
4. Радько В.І. Організаційно-технологічні чинники інтенсифікації виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах / В. І. Радько, А. М. Гура // Економіка та управління АПК. – 2015. – №2. – С. 124-129.
5. Норми і раціони повноцінної годівлі високопродуктивної великої рогатої худоби: довідник-посібник / за наук. Ред. Г.О. Богданова, В.М. Кандиби. – К.: Аграр. наука, 2012. – 296 с.
6. Норми, орієнтовні раціони та практичні поради з годівлі великої рогатої худоби [посібник]; за ред. І.І. Ібагуліна, В.І. Костенка. – Житомир: ПП «Рута», 2013. – 516 с.
7. Оцінка біологічної цінності білків у кормах для тварин / С. О. Шаповалов, М. М. Долгая, Є. В. Руденко, С. С. Варчук. – К. : Аграр. Наука, 2016. – 92 с.
8. Норми годівлі, раціони і поживність кормів для різних видів сільськогосподарських тварин : довідник / [Проваторов Г.В., Ладика В.І., Бондарчук Л.В. ; за заг. ред. В.О. Проваторова]. – 2-ге вид. – Суми: Університетська книга, 2009. – 489 с.
9. Технологическое сопровождение животноводства: новые технологии: практ. пособие / Н.А. Попков [и др.]; НПЦ НАН Беларуси по животноводству. – Жодино : НПЦ НАН Беларуси по животноводству 2010. – 496 с.

**References**

1. Pabat V.O. Rezervy zbilshennia vyrobnytstva moloka i m'iasa v Ukraini / V. O. Pabat, D. T. Vinnychuk // Ekonomika APK. – 2014. – №12. – S. 37-42.
2. Kutakh K.M. Upravlinnia rezervamy pidvyshchennia efektyvnosti haluzi molochnoho skotarstva silskohospodarskoho pidpryemstva / K. M. Kutakh // Prychornomorski ekonomichni studii. – 2017. – Vypusk 17. –S. 111-116.
3. Ilchuk M.M. Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti produktsii skotarstva v Ukraini / M. M. Ilchuk, I. A. Konoval // Ekonomika APK. – 2016. – № 5. –S. 51–55.
4. Radko V.I. Orhanizatsiino-tehnolohichni chynnyky intensyfykatsii vyrobnytstva moloka v silskohospodarskykh pidpryemstvakh / V. I. Radko, A. M. Hura // Ekonomika ta upravlinnia APK. – 2015. – №2. – S. 124-129.
5. Normy i ratsiony povnotsinnoi hodivli vysokoproduktyvnoi velykoi rohatoi khudoby: dovidnyk-posibnyk / za nauk. Red. H.O. Bohdanova, V.M. Kandyby. – K.: Ahrar. nauka, 2012. – 296 s.
6. Normy, oriientovni ratsiony ta praktychni porady z hodivli velykoi rohatoi khudoby [posibnyk]; za red. I.I. Ibatulina, V.I. Kostenka. – Zhytomyr: PP «Ruta», 2013. – 516 s.
7. Otsinka biolohichnoi tsinnosti bilkiv u kormakh dlia tvaryn / S.O. Shapovalov, M.M. Dolhaia, Ye.V. Rudenko, S.S. Varchuk. – K. : Ahrar. Nauka, 2016. – 92 s.
8. Normy hodivli, ratsiony i pozhyvnist kormiv dlia riznykh vydiv silskohospodarskykh tvaryn : dovidnyk / [Provatorov H.V., Ladyka V.I., Bondarchuk L.V. ; za zah. red. V.O. Provatorova]. – 2-he vyd. – Sumy: Universytetska knyha, 2009. – 489 s.
9. Tehnologicheskoe soprovozhdenie zhivotnovodstva: novye tehnologii: prakt. posobie / N.A. Popkov [i dr.]; NPC NAN Belarusi po zhivotnovodstvu. – Zhodino : NPC NAN Belarusi po zhivotnovodstvu 2010. – 496 s.

Рецензія/Peer review : 03.05.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018  
Рецензент: д. е. н., професор Пугачов М. І.

УДК 658.012.123

БОКОВЕЦЬ В. В.

Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглядаються процес антикризового управління економічною стійкістю підприємств. Запропоновано інструменти антикризового управління економічною стійкістю підприємств, які мають забезпечити обґрунтованість прийняття управлінських рішень на основі комплексної взаємодії локальних організаційно-економічних механізмів антикризового управління економічною стійкістю підприємств.*

*Ключові слова: криза, стратегія, антикризове управління, стійкість, підприємство*

BOKOVETS` V.

Vinnitsa institute of trade and economics  
Kiev National University of Trade and Economics

## ANTI-CRISIS MANAGEMENT AS AN INSTRUMENT FOR PROVIDING THE ECONOMIC SUSTAINABILITY OF THE ENTERPRISE

*The article deals with the process of crisis management of economic stability of enterprises. The tools of crisis management of economic stability of enterprises are proposed, which should provide the basis for making managerial decisions based on the complex interaction of local organizational and economic mechanisms of crisis management with economic stability of enterprises.*

*Keywords: crisis, strategy, anti-crisis management, stability, enterprise.*

**Постановка проблеми.** Незадовільні значення показників господарської діяльності та економічного стану сучасних підприємств свідчать про розгортання кризових процесів. Кризова ситуація, що склалася на підприємствах різних галузей, зумовлює зменшення обсягів виробництва, зниження інвестиційної та інноваційної активності, недолік оборотних коштів, розбалансованість фінансових потоків, неоптимальну структуру капіталу та незадовільні зміни показників економічної стійкості. Будь-яка негативна зміна на ринку, що призведе до затримання реалізації кінцевої продукції підприємств, автоматично створить умови економічної кризи, відобразить падіння рівня економічної стійкості до низького або кризового. Негативний вплив факторів економічного середовища сприяє наростанню кризових процесів, що робить необхідним дослідження антикризового управління підприємством у напрямках забезпечення економічної стійкості. Антикризове управління економічною стійкістю потрібне, по-перше, для упередження її зниження; по-друге, для подальшого формування тактики протидії та стратегії подолання розгортання кризових процесів та їх наслідків. Зазначене зумовило необхідність розробки напрямків забезпечення функціональності системи антикризового управління економічною стійкістю сучасним підприємствам [1;2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми оцінювання економічної стійкості розглядаються в роботах українських та зарубіжних вчених: В. Амбросова, С. Бакая, В. Бансала, В. Вітлінського, С. Голова, А. Дробязко, О. Дзюблюка, І. Ігнат'євої, В. Прохорової, К. Раєвського, В. Сушко, А. Турили, О. Устенко, Р. Шіллера, О. Ястремського, В. Ячменьової, Е. Альтмана, Л. Батракової, К. Блумфілда, С. Бріхема, Е. Белтенспергера, Б. Бухвальда, Г. Гафгена, Е. Долана, П. Друкера, А. Каплана, К. Кемпбелла, Я. Корнаї, Т. Коха, Н. Марковіца, Ю. Масленченкова, Р. Мертона, Ф. Мишкіна, Г. Панової, Е. Ріда, П. Роуза, Дж. Сінкі, У. Харрісона, М. Фрідмена, В. Черкасова, Д. Чессера; О. Ширинської, В. Усоскіна та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте, за результатами досліджень не визначено сутність антикризового управління економічною стійкістю та його особливості на підприємствах. Потребує подальшого розвитку визначення інструментів антикризового управління економічною стійкістю підприємств, які мають забезпечити обґрунтованість прийняття управлінських рішень на основі комплексної взаємодії локальних організаційно-економічних механізмів антикризового управління економічною стійкістю підприємств.

**Мета статті.** Метою дослідження є розроблення інструментів щодо антикризового управління економічною стійкістю підприємств.

**Результати дослідження.** Сучасний етап економічного розвитку України зумовив формування нових, специфічних умов функціонування підприємств, які характеризуються високим негативним рівнем впливу зовнішніх чинників на економічну стійкість підприємств. Системні, структурні кризи, від яких страждають як окремі підприємства, так і цілі галузі, сектори економіки, змушують розробляти й застосовувати особливі управлінські підходи, які забезпечують своєчасний початок боротьби з розвитком кризових процесів на підприємстві.

Виникнення кризової ситуації багато в чому обумовлене тими самими чинниками, що й виникнення кризового явища, але в першому випадку посилюються протиріччя між функціонуванням і розвитком підприємства. До того ж, виникають специфічні причини: брак обігових коштів, високі витрати на виробництво і реалізацію продукції, послаблення конкурентної позиції на ринку, зниження потенційних можливостей підприємства, неефективне використання основних коштів. До специфічних причин віднесено також організацію виробництва та особливості кінцевої продукції. У цьому разі позірною відсутністю умов кризи не є відбиттям відсутності загрози стрімкого виникнення кризової ситуації. На етапі виникнення кризової ситуації, за принципом самоорганізації, триває самопосилення системи до виникнення нових негативних зв'язків, що стабілізують систему або призводять до нового рівня негативних явищ.

Діагностикою кризи являється виявлення невідповідностей та характеру відхилень між фактичним та плановим (нормативним) значенням певних фінансових та економічних показників, між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства, між окремими структурами всередині підприємства, аналіз величини цих відхилень та можливості їх негативного впливу на процес функціонування та розвитку підприємства.

Економічна діагностика передбачає не тільки вивчення попереднього та поточного стану підприємства, а й здійснює дослідження перспективного можливого виникнення певних ситуацій, ендогенних та екзогенних факторів, що впливають на підприємство. Також інформація, отримана у результаті діагностики, має важливе практичне значення – у результаті її одержання менеджери підприємства здатні, опираючись на її дані, обґрунтувати відповідні рішення і впровадити заходи щодо зміни системи управління, фінансового оздоровлення (економічної санації), підвищення прибутковості, платоспроможності, конкурентоспроможності та ринкової привабливості підприємства підприємства [3, с. 63].

Основною метою діагностики ознак кризи на підприємстві є підготовка інформації для аналізу та первинна її обробка задля здійснення відповідних рішень щодо управління підприємством, у тому числі й антикризового, протягом усього етапу життєдіяльності підприємства залежно від характеру отримуваної інформації. Результати економічної діагностики базуються відповідно на аналізі поточної діяльності підприємства, превентивної (попередньої) інформації та перспективного аналізу результатів виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства та впливають на програму розвитку підприємства та його стратегічний вибір. Різновидність діагностики кризового стану підприємства схематично відображена на рисунку 1.

Наслідки кризової ситуації не мають стабільної динаміки, тобто вони можуть бути як негативними, так і позитивними. Оскільки антикризові заходи можуть не завжди дати належний результат, то процес більшою мірою керований, наслідки кризової ситуації прогнозуються в повному обсязі [4].



Рис. 1. Типи діагностики кризового стану підприємства [3]

Чинник часу є визначальним при виникненні кризових ситуацій на промислових підприємствах, особливо на стадії їх життєвого циклу - зрілості, що пояснюється тривалістю виробничого циклу і високими обсягами незавершеного виробництва. На підприємстві може спостерігатися регулярність прояву кризових ситуацій, антикризові заходи, що здійснюються, не завжди приносять позитивний результат [5].

Отже, передкризовий стан - це стадія кризового процесу, яка спостерігається як сукупність та регулярність прояву кризових ситуацій, що має суттєвий вплив на економічну стійкість, контролювання

якого здійснюється за допомогою антикризових заходів, спрямованих на недопущення загострення кризової ситуації, усунення її наслідків та забезпечення стабілізації економічної стійкості, але результат яких прогнозується частково.

Якщо спостерігається стале зниження найважливіших економічних показників, збитковість фінансово-господарської діяльності, дефіцит ліквідних коштів для фінансування поточної господарської діяльності та виконання зовнішніх фінансових зобов'язань, то негативні процеси приводять до виникнення кризового стану.

Причинами переростання кризової ситуації в кризовий стан є: порушення рівноваги між станом системи підприємства і зовнішнього середовища, неадекватність організації бізнесу стану зовнішнього середовища, втрата конкурентних переваг. Тобто причини виникнення кризового стану багато в чому визначені неефективністю антикризових заходів, ужитих на попередніх стадіях [6].

Характерною рисою кризового стану і кризи є робота як негативного, так і позитивного впливу на суб'єкт зовнішнього і внутрішнього середовища. Негативний вплив здійснюється на працівників підприємства у зв'язку з втратою потенційного і реального доходу, інвесторів, постачальників сировини і матеріалів, фінансово-кредитних установ, доходів бюджету місцевого і державного рівня. Для підприємств корпоративної форми власності негативний вплив здійснюється на його власників в особі трудового колективу і власника майна. Позитивний вплив здійснюється на конкурентів, оскільки їх частка на ринку збільшується [7].

Поєднання системного, функціонального і процесного підходів дало змогу визначити еволюцію форм прояву кризи на підприємстві (кризове явище кризова ситуація передкризовий стан кризовий стан криза) (рис.2), ступінь керованості підприємства (повна керованість значна керованість часткова керованість мінімальна керованість некерованість) та акценти антикризового управління (утримання поточного стану функціонування підприємства, його економічної стійкості та можливість подальшого розвитку; усунення наслідків кризового явища та недопущення його повторного прояву відновлення поточного стану функціонування підприємства його економічної стійкості, недопущення прояву чи загострення кризової ситуації; усунення наслідків кризової ситуації стабілізація поточного стану підприємства, його економічної стійкості виведення підприємства з кризового стану; уникнення ліквідації підприємства, яке перебуває на межі юридичної неспроможності (банкрутства); усунення наслідків кризи та недопущення її повторного прояву ліквідація підприємства як юридичної особи) [14]. Це дає змогу створити умови забезпечення економічної стійкості підприємства та стає можливим при створенні комплексної системи антикризового управління економічною стійкістю підприємством на всіх стадіях його життєвого циклу.

Причина появи кризових процесів у діяльності суб'єктів господарювання криється в самому ринковому господарстві, викликана постійною зміною ринкових орієнтацій споживачів, невизначеністю економічної поведінки контрагентів підприємства, необхідністю постійного корегування основних елементів та функціональних підсистем самого підприємства з метою забезпечення адекватності вхідним та вихідним параметрам розвитку системи в цілому. Суттєвим фактором є несприятливий вплив зовнішнього оточення.

Отже, основними причинами виникнення кризових процесів є: зовнішні: глобалізація світового розвитку, соціально-економічні тенденції розвитку країни, ринкові чинники, інші зовнішні чинники; внутрішні: організаційно-управлінські, виробничо-економічні, фінансові, ринкові чинники; специфічні: організація виробництва та особливості кінцевої продукції [8].

Стійкість підприємств є найважливішою умовою ефективного розвитку економіки країни. Так, в умовах світової фінансово-економічної кризи істотно підвищилася значення економічної стійкості основної ланки вітчизняної економіки - підприємств і організацій, що є частиною стратегічного завдання зростання конкурентоспроможності національної економіки [9].

Підприємство перебуває в постійному руху - циклічному розвитку, тому господарська система повинна мати такі елементи, за допомогою яких вона видозмінюється в умовах постійно змінного зовнішнього середовища і забезпечує стійкий розвиток. Тому економічна стійкість - це динамічна відповідність основних параметрів стану системи, стану зовнішнього та внутрішнього середовища, що забезпечує йому ефективне господарювання в умовах зовнішнього середовища.

Таким чином, динамічний підхід визначає економічну стійкість підприємства з позицій динаміки зовнішніх і внутрішніх економічних процесів, які протікають на підприємстві [10; 11].

Виробничо-технічна стійкість підприємства визначається стабільністю його виробничо-технологічного циклу, налагодженістю його матеріального забезпечення.

Маркетингова стійкість - рівнем ділової активності, надійністю економічних зв'язків, конкурентним потенціалом підприємства, його часткою на ринку збуту.

Організаційна стійкість припускає стабільність внутрішньої організаційної структури, налагодженість і оперативність зв'язків між відділами і службами підприємства, ефективність їх спільної роботи.

Інноваційна стійкість характеризує здатність підприємства до впровадження нових технологій і способів організації виробництва, до випуску нових видів продукції, виконання нових видів робіт, надання нових видів послуг, готовність до нововведень і змін.

Фінансова стійкість характеризує такий стан фінансових ресурсів підприємства, за якого шляхом ефективного їх використання забезпечується безперервний процес виробництва і реалізації продукції, гарантується платоспроможність, тобто виконання усіх зобов'язань перед персоналом, партнерами і державою.

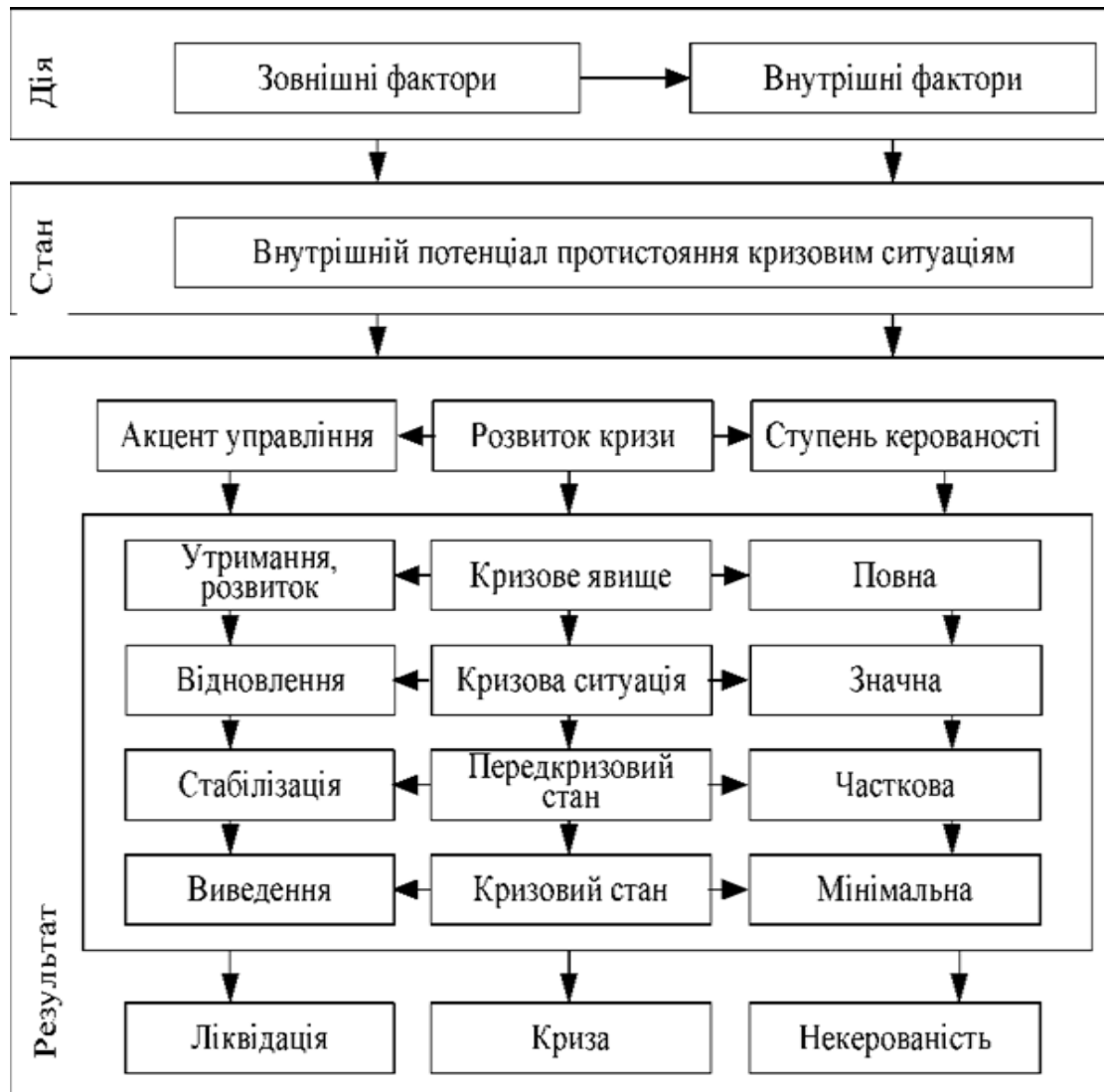


Рис. 2. Процес формування кризи на підприємстві [15]

Соціальна стійкість припускає залучення колективу підприємства до громадських процесів, його сприяння в зростанні рівня соціальної забезпеченості своїх працівників, добробуту суспільства.

Усі параметри економічної стійкості підприємства взаємопов'язані і взаємозалежні. Рівень розвитку кожного з параметрів має свій вплив на загальну економічну стійкість підприємства в цілому. А загальна економічна стійкість підприємства здійснює вплив на стійкість галузі, до якої воно належить, і на стійкість регіону, в якому воно розташоване. Галузева і регіональна стійкість, у свою чергу, формують загальну економічну стійкість держави.

Таким чином, з точки зору функціонального підходу економічну стійкість можна визначити як таке функціонування підприємства, за якого характеристики його діяльності знаходяться в заздалегідь визначених на цей період часу межах стійкості, і в той же час здатні до прогресивного розвитку при негативному впливі зовнішнього середовища[12].

Розгортання кризових процесів на рівні підприємства не завжди залежить від стадії циклу макроекономічного розвитку, тобто ці процеси не повною мірою взаємозалежні та не синхронізовані у часі. Економічна криза окремого підприємства в умовах глибокої і затяжної фінансово-економічної кризи трапляється частіше і переборюється значно важче. Вірогідність її настання збільшується в перехідні періоди розвитку підприємства, в періоди між етапами цього розвитку. Таким чином, виникає циклічна тенденція розвитку, яка відбиває періодичне настання економічних криз. На мікрорівні циклічність набуває форми життєвого циклу підприємства

Одним із найважливіших компонентів антикризового управління економічною стійкістю підприємства є розробка його стратегії, оскільки вона моделює використання науково-технічного, фінансово-економічного, соціального та організаційного потенціалу підприємства. Для підприємств, які перебувають на етапах «зародження підприємства» та «прискорення зростання» стратегія є більш значущою, ніж на етапах «зрілість» та «спад». Основний локальний механізм розробки стратегії на основі врахування етапу життєвого циклу, стадії прояву кризового процесу та типу економічної стійкості підприємства дає змогу подолати розвиток економічної кризи та забезпечити або відновити економічну стійкість. Основними цілями стратегії на етапі «зародження підприємства» є: виживання, формування передумов подальшого розвитку підприємства, обрання перспективних напрямів діяльності, забезпечення беззбитковості діяльності та мінімального прибутку, забезпечення економічної стійкості.

Основний локальний механізм управління фінансовими потоками підприємства забезпечує оптимізацію кредиторської і дебіторської заборгованостей, матеріальних запасів, що дозволяє ефективно використовувати наявні фінансові ресурси з метою забезпечення його економічної стійкості.

Забезпечення в достатньому обсязі фінансовими ресурсами підприємства, як власними, залученими, так і позиковими, вирішується за допомогою активізації основного локального механізму формування власного і позикового капіталу, управління його структурою[13].

Організаційно-економічний механізм антикризового управління економічною стійкістю підприємства є багаторівневою системою, що включає сукупність локальних основних та забезпечуючого механізму, за допомогою яких здійснюється підвищення, забезпечення або відновлення економічної стійкості підприємства. Даний механізм дає змогу формувати умови, що сприяють досягненню позитивних економічних результатів діяльності авіапромислових підприємств і забезпеченню їх економічної стійкості.

Для виведення підприємства з кризового стану треба враховувати циклічність його розвитку як прояв процесів індивідуального відтворення, на який впливають цикли національної економіки в цілому, галузеві цикли та життєвий цикл продукту основного виробництва. До того ж, життєвий цикл продукту основного виробництва багато в чому визначається інвестиційною політикою підприємства, за рахунок чого триває така стадія його життєвого циклу, як зрілість.

Ефективність антикризових заходів визначається достатнім обсягом ресурсів, необхідних для забезпечення економічної стійкості підприємства[11].

Вплив розгортання кризових процесів на економічну стійкість підприємств відображає концепція антикризового управління економічною стійкістю підприємства. Економічна стійкість підприємств в умовах розгортання кризових процесів можлива в результаті формування та дії наступних механізмів:

- механізму розробки антикризової стратегії підприємства;
- механізму управління капіталом, у тому числі раціоналізацією його структури та джерелами формування;

- механізму управління фінансовими потоками;
- механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- механізму контролінгу економічної стійкості підприємства.

Основні положення концепції «антикризового управління економічною стійкістю підприємства»:

- формування антикризової стратегії підприємства здійснюється на основі обліку впливу чинників зовнішнього середовища прямої та непрямої дії;
- формування власного та позикового капіталу, управління його структурою здійснюється на основі об'єднання економічних інтересів підприємства та його власників;
- управління фінансовими потоками здійснюється на основі об'єднання економічних інтересів підприємства, ринку та держави;
- ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства досягається на основі врахування умов укладання зовнішньоторговельних операцій;
- ефективність контролінгу економічною стійкістю підприємства засновано на відповідному рівні його інформаційного забезпечення[16].

**Висновки.** Отже, підприємства постійно залежать від коливань ринкової кон'юнктури, кризових процесів в економіці, ризикують потрапити в скрутне становище. Потреба в капіталі - об'єктивне явище, оскільки для успішного функціонування необхідні в достатньому обсязі оборотні кошти для оновлення та модернізації основних фондів, використання нових технологій та матеріалів, пошуку нових ринків збуту. Брак фінансового капіталу та використання не повною мірою всіх можливих джерел фінансування антикризових заходів не дає їм можливості забезпечити економічну стійкість.

Одним з основних завдань підприємства є мобілізація та використання фінансових ресурсів, які мобілізують необхідні антикризові заходи для забезпечення, досягнення або підтримки його економічної стійкості.

#### Література

1. Ареф'єва О. В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення / О. В. Ареф'єва, Д. М. Городинська // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 8 (86). - С. 83-91.
2. Брагінець А. М. Шляхи формування економічної стійкості галузей рослинництва сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / А. М. Брагінець. - Луганськ : Луганський національний аграрний університет, 2009. - 21 с.



3. Василенко В. О. Антикризисное управление предприятием : навчальний посібник / В. О. Василенко. - К. : ЦУЛ, 2003. - 504 с.
4. Залогіна К. І. Антикризисное управление промышленным предприятием в условиях переходной экономики Украины : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01. «Економіка, організація і управління підприємствами» / К. І. Залогіна. - Хмельницький, 2013- 20 с.
5. Іванов В. Л. Управление экономической стабильностью промышленных предприятий : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами. (за видами економічної діяльності)» / В. Л. Іванов. - Луганськ : Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2010. - 26 с.
6. Ігнатєва І. А. Методичні підходи до оцінювання рівня стратегічної гнучкості підприємств сфери послуг / І. А. Ігнатєва, Н. В. Хлістунова // Актуальні проблеми економіки. - 2013. - № 4. - С. 128135.
7. Ільницька Г. Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством / Г. Я. Ільницька // Науковий вісник : зб. наук. - техн. праць / Український державний лісотехнічний університет. - 2014. - Вип. 147. - С. 291-294.
8. Козак В. Г. Удосконалення методики аналізу фінансового стану в підприємствах України / В. Г. Козак // Економіка АПК : міжнародний науково-виробничий журнал. - 2015. - № 3. - С. 53-62.
9. Король В. С. Антикризисный менеджмент в условиях рыночной трансформации экономики : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / С. Король / НАН України; Ін-т регіон. дослідж. - Львів, 2011. - 24 с.
10. Лігоненко Л. О. Антикризисное управление предприятием: теоретико-методологические основы и практические инструменты : монографія / Л. О. Лігоненко. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. - 580 с.
11. Маковоз О. В. Теоретико-методологічна сутність кризових явищ в розвитку економічних систем / О. В. Маковоз., А. С. Глазкова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - № 38. - 2012. - С. 271-273.
12. Марцин В. С. Надійність, платоспроможність та фінансова стійкість - основні складові оцінки фінансового стану підприємства / В. С. Марцин // Економіка, фінанси, право : інформаційно-аналітичний журнал. - 2013. - № 7. - С. 26-29.
13. Новоселський О. М. Моделювання стійкості функціонування підприємства з урахуванням ризику : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.11 «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці» / О. М. Новоселський / Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». - К., 2008. - 18 с.
14. Пілецька С. Т. Антикризисное управление экономической стабильностью промышленного авиапредприятия [Текст] : монографія / С. Т. Пілецька. - К. : Центр учбової літератури, 2014. - 320 с.
15. Пілецька С. Т. Оцінка впливу зовнішнього середовища на економічну стійкість підприємства / С. Т. Пілецька // Співпраця ЄС та України: економічні тенденції : матеріали Міжнародної наукової Інтернет - конференції, 25-26 жовт. 2014 / голов. ред. Н. Завідієна. -- Варшава, 2014. - С. 54 - 58.
16. Пілецька С. Т. Сутність економічної стійкості та її взаємозв'язок з кризовими процесами на підприємстві / С. Т. Пілецька // Бізнес Інформ. - 2014. - № 5 (436). - С. 286-290.

#### References

1. Arefieva O. V. Ekonomichna stiiikist pidpriemstva: sumnist, skladovi ta zakhody yii zabezpechennia / O. V. Arefieva, D. M. Horodynska // Aktualni problemy ekonomiky. - 2012. - # 8 (86). - S. 83-91.
2. Brahinets A. M. Shliakhti formuvannia ekonomichnoi stiiikosti haluzei roslinnytstva silskohospodarskykh pidpriemstv : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy» / A. M. Brahinets. - Luhansk : Luhanskyi natsionalnyi ahraryni universytet, 2009. - 21 s.
3. Vasylenko V. O. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom : navchalnyi posibnyk / V. O. Vasylenko. - K. : TsUL, 2003. - 504 s.
4. Zalohina K. I. Antykryzove upravlinnia promyslovym pidpriemstvom v umovakh perekhidnoi ekonomiky Ukrainy : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk : spets. 08.06.01. «Ekonomika, orhanizatsiia i upravlinnia pidpriemstvamy» / K. I. Zalohina. - Khmelnytskyi, 2013- 20 s.
5. Ivanov V. L. Upravlinnia ekonomichnoiu stiiikistiu promyslovykh pidpriemstv : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia d -ra ekon. nauk : spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)» / V. L. Ivanov. - Luhansk : Skhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet imeni Volodymyra Dalia, 2010. - 26 s.
6. Ihnatieva I. A. Metodichni pidkhody do otsiniuvannia rivnia stratehichnoi hnuchkosti pidpriemstv sfery posluh / I. A. Ihnatieva, N. V. Khlisunova // Aktualni problemy ekonomiky. - 2013. - # 4. - S. 128-135.
7. Ilynska H. Ya. Formuvannia finansovo-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia pidpriemstvom / H. Ya. Ilynska // Naukovyi visnyk: zb. nauk. - tekhn. prats / Ukrainyskyi derzhavnyi lisotekhnichnyi universytet. - 2014. - Vyp. 147. - S. 291-294.
8. Kozak V. H. Udoskonalennia metodyky analizu finansovoho stanu v pidpriemstvakh Ukrainy / V. H. Kozak // Ekonomika APK : mizhnarodnyi naukovo-vyrobnychy zhurnal. - 2015. - #3. - S. 53-62.
9. Korol V. S. Antykryzovyi menedzhment v umovakh rynkovoi transformatsii ekonomiky : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk : spets. 08.06.02 «Pidpriemnytstvo, menedzhment ta marketynh» / S. Korol / NAN Ukrainy; In-t rehion. doslidzh. - Lviv, 2011. - 24 s.
10. Lihonenko L. O. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychni instrumentarii : monohrafiia / L. O. Lihonenko. - K. : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2011. - 580 s.
11. Makovoz O. V. Teoretyko -metodolohichna sutnist kryzovykh yavysch v rozvytku ekonomichnykh system / O. V. Makovoz., A. S. Hlazkova // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. - # 38. - 2012. - S. 271-273.
12. Martsyn V. S. Nadiinist, platospromozhnist ta finansova stiiikist - osnovni skladovi otsinky finansovoho stanu pidpriemstva / V. S. Martsyn // Ekonomika, finansy, pravo : informatsiino-analitychni zhurnal. - 2013. - # 7. - S. 26-29.
13. Novoseletskyi O. M. Modeliuvannia stiiikosti funktsionuvannia pidpriemstva z urakhuvanniam ryzyku : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk : spets. 08.00.11 «Matematychni metody, modeli ta informatsiini tekhnologii v ekonomitsii» / O. M. Novoseletskyi / Derzh. vyshch. navch. zakl. «Kyiv. nats. ekon. un-t im. V. Hetmana». - K., 2008. - 18 s.
14. Piletska S. T. Antykryzove upravlinnia ekonomichnoiu stiiikistiu promysloвого aviapidpriemstva [Tekst]: monohrafiia / S. T. Piletska. - K. : Tsentr uchbovoi literatury, 2014. - 320 s.
15. Piletska S. T. Otsinka vplyvu zovnishnoho seredovyscha na ekonomichnu stiiikist pidpriemstva / S. T. Piletska // Spivpratsia YeS ta Ukrainy: ekonomichni tendentsii : materialy Mizhnarodnoi naukovoї Internet - konferentsii, 25-26 zhovt. 2014 / golov. red. N. Zavidiiena. -- Varshava, 2014. - S. 54 - 58.
16. Piletska S. T. Sutnist ekonomichnoi stiiikosti ta yii vzaiemozviazok z kryzovymy protsesamy na pidpriemstvi / S. T. Piletska // Biznes Inform. - 2014. - # 5 (436). - S. 286-290.

Рецензія/Peer review : 16.04.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018

Рецензент: д.е.н., професор Васильківський Д. М.

UDC 330

KOPALIANI KAHI,  
DIKHAMINJIA IRMA,  
ADEISHVILI TAMAR  
Sokhumi State University, Tbilisi

## PERSONAL FACTORS DETERMINING BUSINESS AND SOCIAL-EMOTIONAL LEADERSHIP IN SOCIAL GROUPS

*Preliminary results of the study of MMPI informal leaders' individual-typological characteristics are presented in the article, on the basis of sociometric procedure in 30 students group. Personal pattern of the leader is characterized by expressed high levels on stannic type two scales, namely "Psychopathy" and "Hypo Many" scales, which points to the high level of achievement motivation, pretension, high self-esteem and confidence, optimism and generally high activity. The rates are high as well on the 6-th scale ("affect rigidity") of the same register, which is an expression of such traits, as persistence in achieving the goal, feeling of the rivalry, ability to "spread" his/her own hobby on other people and make them love it. There are prominently low rates on Hypostenic react ("social intraversion") scale, which indicates a high sociability.*

**KEYWORDS:** Business leader. Commitment leader. Leader's personal qualities. Leader profile. Leader's individual-typological peculiarities. Personal factors determining business and social-emotional leadership.

**Introduction.** The problem of leadership is one of the pivotal question in modern leadership. Unscientific literature leadership is explained to be "A process of influencing a group in order to achieve a set goal".<sup>1</sup> The group can be considered a social "field", where many social and psychological phenomena are realized. Said phenomena, playing out as an integrational factors, help the group to function and develop. Social and psychological analysis of the ongoing processes in the group allow to distinguish many such integration factors and mechanisms.<sup>2</sup> It is acknowledged, that a leader greatly influences the process of self-organization of the group, developing norms and values and behavior of its members.<sup>3</sup> That is exactly why a leader and phenomena of leadership grasps researchers' attention. At the same time, despite the fact that there are many works in modern western literature, dedicated to the problem of leadership, there is no unequivocal definition of the phenomena of leadership, that is suitable for all the researchers. Conceptual ideas of researchers are based on different theoretical models, thus often describing only one side of said phenomena.

**The aim of the study.** Century long history of leadership phenomena research can provisionally be divided in two states, the division line being World War Two. Prior to the war, the dominant direction was so called "leadership characteristic features theory", according to the main postulate of which, the leader has certain universal, inherent characteristics. But the unsuccessful attempts to allocate those characteristics has lead the researchers to shift their focus on the situation. It was recognized that the influence of leader's one or another feature is not so much fatal and universal, as it is probable, because is halved by the situational factor.<sup>4</sup>

New trend has risen in the research of leadership during the recent three decades. The matter is that for a long period of time the so called "Transactional" paradigm was prevalent, which viewed the leadership as a sort of a deal between a leader and his followers. At the same time, despite that the main figure of such relationship was the leader, his activities still did not greatly influence the nature of group relationships. But since 90th decades of XX century, this approach has changed to the "Transformational" paradigm<sup>5</sup>, explaining the leadership to be the process of transforming personal and organizational structures by the leader. Psychologists working in this direction accentuate maximum activation of ones' psychological resources. This new paradigm focuses on the personality of the leader, as the strengthening faction on transformation of the followers.

In accordance to that, researchers' interest towards leader's personal characteristics has grown. As the founder of transformational movement, B. Bass said, "Situationalism was a very useful method of thinking for social psychologists, but today's leadership research is back in time - to the approach that draws attention to the personality traits" (B. Bass, 2000).<sup>6</sup> This, of course, does not mean neglecting the role of the situation in the process of leadership, but simply the necessity to consider both components of the interaction - the person and the situation. This is exactly the theoretical posture of the attitude theory - the attitude, determining the behavior is the phenomenon composed of both internal and external factors.

**Theoretical framework and research methods.** Empirical or experimental research dedicated to the problem of leadership in Georgian scientific literature, to put it mildly, does not display diversity. However, the

<sup>1</sup> D. Charkviani. *Psychology in Industrial Organizations.*, Tb., 2001.

<sup>2</sup> K. Kopaliani. *Determinative Psycho-social Factors in the Interpersonal Relation in the Students Group.* International periodical journal EDUCATION. # 1 Tbilisi 2009

<sup>3</sup> D. Charkviani, K. Kopaliani. *Peculiarities of the Motivation of Achievement in Adolescents.* BULLETIN OF THE GEORGIAN AKADEMY OF SCIENCES. Tbilisi 168, №3, 2003.

<sup>4</sup> Peter G. Northouse. *Leadership: Theory and Practice.* © 2010 Pages displayed by permission of SAGE. Copyright. pp. 33

<sup>5</sup> B.M. Bass, *RE Riggio Psychology Press.* Transformational leadership. 2005

<sup>6</sup> B.M. Bass. *Journal of Leadership & Organizational Studies.* 2000; pp. 7-18.

existing higher education standards require not only the acquisition of skill set, required by one or the other profession, but also the development of social skills, social competence. The preparation of the specialist is equal, in fact, to the process of socialization, which is due to many factors, with an important role among them played by the student's personality.

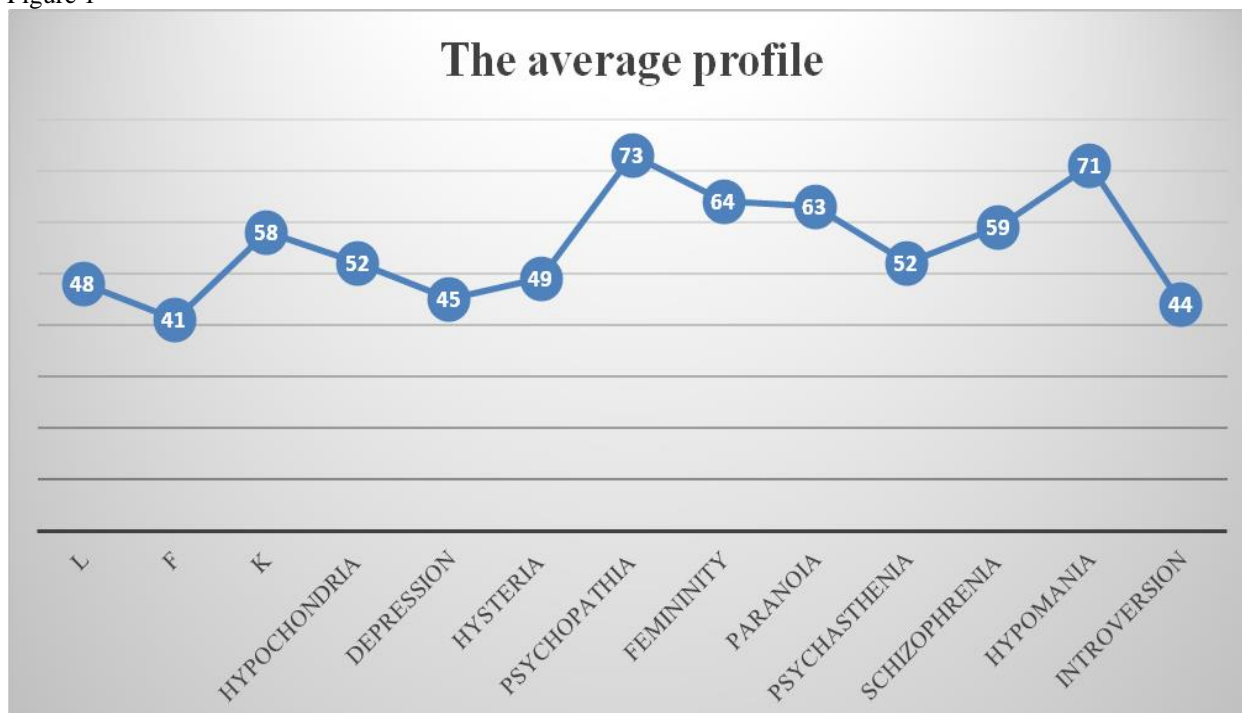
Based on the above mentioned information, we set out to study the individual-typological peculiarities - the basic personality pattern - of the non formal leader among a group of students.

The present work presents the preliminary results of researching 30 social (student) groups.

The Morreno sociometric method was used to identify leadership.

The adaptive version of Minnesota's multifactorial personal test – MMPI – was used to study the leader's individual - typological features, adapted by V. Norakidze and A. Grigolava..

**Results.** The average profile of 60 leaders revealed through the sociometric procedure is presented in Figure 1



The test scales are divided into four groups:

1. "Strong" scales that show the person's hypersthenia: 4th (psychopathie), 6th ("rigidity of affect") and 9th ("hypomania") scales.

2. „The "weak registry" scales reflect the person's hyposthenia signs: the 2nd ("depression"), the 7th ("anxiety") and the 0 ("social intra-version) scales.

3. "Mixed" response type scales: first ("Hypochondriac") and 3rd ("demonstrative") scales .

4. 5th (feminism - masclularism) and 8th (schizophrenia) scales. The high rate on the 8th scale increases the individuality, and the high rate on the 5th scales in men and low rates in women soften the hypersthenia signs.

As we see, in general, in profile level of "strong" register scales is high and the scales depicting the person's hyposthenive signs are low. There are two peaks - 4th and 9th (strong registers are leading in ("psychopathy" and "hypomaniya" scales , ie hypersthenia signs). These indicators on two scales are above 70, but not so much to indicate the accentualization: Presumably, this is a more pronounced trend of self-realization and dissatisfaction. Consequently, there are high level of achievement motivation, high level of claim, high self – esteem, self-confidence, extraversion, optimism and generally high activity. High activity is also expressed as a desire to establish interpersonal and social contacts. Behavior is characterized by expressiveness, impulsiveness, independence, social diligence, and prone to risk.

As one study confirms, the person whose profile is more so determined by 4th scale, or impulse, can not only realize its own fate, but also affect other people's lives. However, it depends on how mature the person is. Emotionally immature and low intellect person's striving to self-realization is sometimes so far from that persons real capabilities, that it sometimes leaves only an antisocial way of self-assertion. But in the case of high intelligence person, such a person can achieve more than other typological object. Such a person is trying to be proud of himself and to gain recognition from all around; This is its essential, leading demand. On this "ground" there can develop several personal patterns, a hero, a reformer, an anti-hero, an extremist. he two peaks on the 4th and 9th scales indicate that the protective mechanism is either expulsion of psychological problems or behavioral reaction - denial

of difficulties, positive self-esteem, a different explanation of the situation that does not always coincide with others, as well as external (external) locks- Control. In terms of motivation of achievement, the expectation of success prevails, and the possibility of failure is almost neglected.

Moderately increased scaling of the 6th scale ("affect rigidity"), which demonstrates such qualities as the pursuit of achieving the goal, the feeling of rivalry, the ability to "abandon" their passion and support their surroundings.

The moderately elevated 8th ("schizophrenia") scale indicates the ability to make nonstandard decisions. The lowest is the 3rd scale ("hysteria") index, which is a sign of insufficient "diplomacy".

Conclusions. Indications are high in the hypsthenic response to the "social intraversion" scale, which once again points to higher communicability on extraversion. The relatively low indicator of the 2nd ("depression, ie self-control") scale indicates a tendency to eliminate problem and low self-control trends.

deviation of average indicators is quite high, indicating the need to increase the number of test subjects.

### References

1. D. Charkviani. Psychology in Industrial Organizations., Tb., 2001.
2. Peter G. Northouse. Leadership: Theory and Practice. © 2010 Pages displayed by permission of SAGE. Copyright.
3. B.M. Bass, RE Riggio Psychology Press. Transformational leadership. 2005.
4. B.M. Bass. Journal of Leadership & Organizational Studies. 2000.
5. I. Dikhaminjia., Emotional Leadership - Successful Business Success., Materials of Scientific-Practical Conference., Tbilisi, 2014. 17-18 October.
6. K. Kopaliani. Determinative Psycho-social Factors in the Interpersonal Relation in the Students Group. International periodical journal EDUCATION. # 1 Tbilisi 2009.
7. D. Charkviani, K. Kopaliani. Peculiarities of the Motivation of Achievement in Adolescents. BULLETIN OF THE GEORGIAN AKADEMY OF SCIENCES. Tbilisi 168, №3, 2003.

Рецензія/Peer review : 10.04.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018

УДК 331.36

МАКЛАКОВ С. М.

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький

## МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ

*Завдання вдосконалення механізмів соціально-економічної мотивації персоналу підприємств за часів незалежності України не втрачають своєї актуальності. Потреба пошуку невикористаних резервів для економічного зростання та інноваційного розвитку зумовлює необхідність пошуку шляхів створення дієвих механізмів такої мотивації.*

*Здійснено аналіз основних інноваційних змін в економіці. Розкрито взаємовплив інноваційних змін в економіці та дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах. Систематизовано наукові підходи до розробки мотиваційних механізмів.*

*Розроблено авторську версію схеми механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. Запропоновано трактувати такий механізм у сенсі послідовної, безперервної, ефективної управлінської діяльності, спрямованої на формування таких соціальних та економічних мотивів у працівників, які б трансформувались у трудовому процесі у результати праці з ознаками інноваційності.*

*Удосконалено теоретико-прикладне розуміння функцій механізму соціально-економічної мотивації, його структури. Набули подальшого розвитку сценарії вдосконалення механізму соціально-економічної мотивації на вітчизняних підприємствах, які охоплюють реформаційний, управлінський, інформаційний, селективний та інвестиційний підходи, в тому числі з впровадженням принципу інклюзії при мотиваційних впливах.*

*Ключові слова: соціально-економічна мотивація, інноваційні зміни, персонал, потреби, мотиви, механізм, ефективність, інноваційність, розвиток персоналу, сценарії.*

МАКЛАКОВ С.

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi

## THE MECHANISM OF SOCIAL AND ECONOMIC MOTIVATION OF PERSONNEL OF THE ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE CHANGES IN ECONOMY

*The problems of improvement of mechanisms of social and economic motivation of personnel don't lose the relevance during times of independent Ukraine. The necessity to search the unused reserves for the economic growth and innovative development causes the search of ways of creation of effective mechanisms of such motivation.*

*The analysis of the main innovative changes in economy has been carried out. The mutual influence of innovative changes in economy and effective social and economic motivation of personnel at the enterprises has been revealed. Scientific justifications of mutual determinacy of social and economic motivation of personnel at the enterprises and innovative changes in economy which can get structural, spatial, production, competitive, labor-potential, organizational, service, behavioral, legal, dialectic and conceptual character have gained further development. Scientific approaches to development of motivational mechanisms have been systematized.*

*The author's version of the scheme of the mechanism of social and economic motivation of personnel of the enterprise has been developed. It is suggested to consider such mechanism in sense of the consecutive, continuous, effective administrative activity directed to formation of such social and economic motives of workers which may be transformed to results of work with signs of innovation in labor process.*

*Theoretical and applied understanding of the functions of the mechanism of socio-economic motivation, of its structure has been improved. Scenarios of improvement of the mechanism of social and economic motivation at the domestic enterprises which cover reformational, administrative, informational, selective and investment approaches, including the use of the principle of inclusion in motivational influences have gained further development.*

*Key words: socio-economic motivation, innovation changes, personnel, needs, motives, mechanism, efficiency, innovation, personnel development, scenarios.*

**Постановка задачі.** Перспективи побудови інноваційної економіки в Україні та інноваційні зміни, що мають місце в діяльності підприємств потребують адекватних механізмів мотивації. Існуючі механізми мотивації є застарілими та неефективними передусім тому, що не спрацьовують належним чином їх соціальні та економічні важелі через кризові явища, нестабільність, неадаптованість до змін. Завдання вдосконалення механізмів соціально-економічної мотивації персоналу підприємств за часів незалежності України не втрачають своєї актуальності. Потреба віднайдення невикористаних резервів для економічного зростання та інноваційного розвитку зумовлює необхідність пошуку шляхів нового бачення методів мотивування персоналу, вдосконалення структури, пріоритетних функцій механізмів соціально-економічної мотивації.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Аналіз наукових джерел свідчить, що проблематика мотивації і мотиваційних механізмів у сфері праці постійно привертає увагу вчених-економістів [1]. Аналізу недоліків соціально-економічної мотивації праці на підприємствах та вдосконаленню мотиваційного менеджменту присвячують свої публікації українські науковці Колот А. [2], Семікіна М. [3], Нижник В. [4], Маркозова О. [5], Нікітін Ю. [6], Борецька Н. [9], Дороніна М. [11], Стаднік В., Петрова І., Костишина Т. та

інші. Дослідники підкреслюють, що мотивація праці на підприємствах України є здебільшого неефективною, містить багато суперечностей, отримувана оплата праці не відповідає трудовим зусиллям персоналу, мотиваційні механізми на підприємствах не оновлюються відповідно до інноваційних змін в економіці, що суперечить цілям прискорення інноваційного розвитку.

**Виділення невирішених частин.** До невирішених частин окресленої проблеми відноситься недостатня вивченість взаємовпливу інноваційних змін в економіці та дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах, що вимагає подальшого розвитку положень мотиваційних теорій, нових підходів до розуміння сутності соціально-економічної мотивації, структури та функцій механізму соціально-економічної мотивації, розробки сценаріїв його вдосконалення в контексті завдань забезпечення економічного зростання та інноваційного розвитку вітчизняних підприємств.

**Метою статті є** вивчення взаємозв'язку інноваційних змін в економіці та дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах і пошук можливостей вдосконалення механізму такої мотивації.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз сучасної наукової думки дає змогу характеризувати мотивацію у сфері праці як динамічний процес формування різноманітних мотивів певної трудової поведінки людини, які стають поштовхом до ефективної праці та розробки інновацій [1, с. 9]. Провідне значення серед мотивів трудової поведінки мають соціальні та економічні мотиви, які базуються на необхідності задоволення актуальних соціальних та економічних потреб. Узагальнюючи та розвиваючи наукові погляди Колота А. [2], Семикіної М. [3], Нижника В. [4], Маркозової О. [5], Нікітіна Ю. [6] та інших дослідників, розуміємо соціально-економічну мотивацію персоналу як складний процес мотивування працівників підприємств до задоволення провідних соціальних та економічних потреб на основі плідної праці, прояву трудової та інноваційної активності. Процес мотивування персоналу вимагає сприятливого середовища, достатнього професіоналізму управлінських кадрів, готовності і спроможності самого персоналу ефективно використовувати наявний інтелектуально-трудова потенціал, постійно його розвивати. З іншого боку, мотиваційна система підприємств не ізольована від впливів зовнішнього середовища, глобальних викликів.

Нинішній етап розвитку людства є дуже динамічним. Великий вплив чинить глобальна конкуренція. За таких умов суб'єкти бізнесу, які орієнтовані на довгострокову стратегію розвитку, змушені орієнтуватись на інноваційні складові діяльності. В іншому випадку вони ризикують втратити позиції в жорстких умовах конкурентної боротьби за ресурси, ринки збуту, кваліфіковані кадри. Тому дієва (ефективна і результативна) соціально-економічна мотивація персоналу обов'язково має враховувати інноваційні зміни в економіці. Вважаємо, що для українських підприємств важливе значення має виокремлення характеру таких змін за двома рівнями: 1) інноваційний характер змін на рівні економіки країни; 2) інноваційний характер змін на рівні глобальної економіки. Оскільки наша держава відстає від провідних країн за багатьма позиціями, окремі інноваційні тренди можуть видаватись для внутрішнього середовища новими, хоча й давно поширеними в інших державах. У той же час, інноваційний прорив чи поступальний інноваційний розвиток потребує почергового впровадження новітніх технологій, які стосуються різних сфер суспільного й економічного життя.

Економіка України перебуває у затижних трансформаційних умовах, вихід з яких дають надію революційні події, що поки не дозволили громадянському суспільству чинити достатній тиск на владні структури. За таких умов особливої ваги набуває бізнес-середовище як осередок формування середнього класу, креативних та ініціативних людей, здатних:

- а) протистояти практиці недобросовісної конкуренції та корумпованим взаємодіям з владними суб'єктами;
- б) реалізувати різні ініціативи інтелектуальних комунікацій, створення середовища, сприятливого для ефективного використання і розвитку інтелектуально-трудова потенціалу населення;
- в) впроваджувати і продукувати різного роду інновації, формуючи таким способом культуру інноваційної діяльності в Україні.

За результатами вивчення новітніх процесів в економічній системі узагальнимо у таблиці 1 авторське бачення основних інноваційних змін в економіці, що детермінують особливості соціально-економічної мотивації персоналу для кожного підприємства. Зауважимо, що визначені у таблиці інноваційні зміни глобального і національного характеру відображають суттєві розриви між тенденціями розвитку економіки України і глобальними трендами у розвитку економіки в передових країнах.

Таким чином, якщо розглядати питання мотивації персоналу через призму інноваційних змін в економіці України, на дане завдання слід дивитись зі зворотнім зв'язком: *не лише інноваційні зміни економіки чинять вплив на практику мотивації в підприємницькому середовищі, але й його суб'єкти через мотивацію стають основним рушієм інноваційних змін національної економіки*. Особливо це стосується соціально-економічної мотивації, економічне значення якої проявляється у забезпеченні ефективної праці з ознаками інноваційності.

Для цілісного розуміння взаємозв'язку мотивації персоналу та інноваційних змін в економіці, розглянемо якими мають бути пріоритети вдосконалення мотиваційних впливів. Це можна зробити шляхом визначення механізму мотивації. Сам термін «механізм» у галузі знань економіки застосовується, як правило, з метою дослідження різних управлінських аспектів. *Механізм соціально-економічної мотивації* – це в першу чергу управлінська категорія з конкретним практичним змістом. Сама по собі мотивація є

процесом проявів внутрішніх та зовнішніх мотивів і стимулів на результатах діяльності людини. Механізм соціально-економічної мотивації відображає *спосіб мотиваційного впливу суб'єкта на об'єкт*.

Таблиця 1

**Основні інноваційні зміни в економіці як детермінанти соціально-економічної мотивації персоналу підприємств**

Інноваційні зміни в глобальній економіці	Інноваційні зміни в економіці України
<i>Структурні</i>	
Домінування 4-6-го та перехід на 7-й технологічний уклад; висока частка інноваційних підприємств (від 60 %)	Впровадження 4-го технологічного укладу; зростання частки інноваційних підприємств, які реально продукують інновації
<i>Просторові</i>	
Стрімкий розвиток інноваційного підприємництва на територіях з специфічним режимом (типу силіконових долин, технополісів, технопарків і т. д.)	Стимулювання інноваційного підприємництва шляхом розбудови мережі індустріальних парків, дерегулювання діяльності стартапів
<i>Виробничі</i>	
Ефективна взаємодія людини, її знань та інтелекту з роботизованими механізмами	Взаємодія людини, її знань та інтелекту з автоматизованими механізмами, можливість продукувати роботизовані технології
<i>Послуг</i>	
Пропозиція видів послуг, орієнтованих на формування нових потреб людини	Пропозиція видів послуг, орієнтованих на повне задоволення потреб людини
<i>Конкурентні</i>	
Продуктування радикальних (піонерних) і маркетингових інновацій в якості нових форм конкурентної боротьби та завоювання ринку	Здатність впроваджувати ординарні і поліпшуючі інновації, маркетингові інновації на засадах добросовісної конкуренції
<i>Трудо-потенційні</i>	
Провідна цінність інтелекту людини, її організованості і стресостійкості	Провідна цінність інтелекту людини, її здатності працювати в колективі і взаємодіяти з керівництвом
<i>Управлінські</i>	
Корпоративно-індивідуалізований підхід у всебічній мотивації персоналу	Корпоративний підхід у всебічній мотивації персоналу
<i>Організаційні</i>	
Провідна роль інститутів громадянського суспільства з контролем дотримання прав суб'єктів господарювання і працівників	Формування дієвих інститутів громадянського суспільства з контролем дотримання прав суб'єктів господарювання і працівників
<i>Поведінкові</i>	
Високий рівень економічної свободи, поширена практика самозайнятості і підприємництва	Зростаючий рівень економічної свободи, стимулювання самозайнятості і підприємництва
<i>Правові</i>	
Високий рівень правової культури та захищеності персоналу	Зростання рівня правової культури та активної захисної діяльності професійкових і громадських організацій
<i>Діалектичні</i>	
Забезпечення розвитку за принципами інклюзивного зростання	Поступовий перехід від екстенсивних до інтенсивних принципів економічного зростання
<i>Концептуальні</i>	
Довгострокова стратегія розвитку, орієнтована на інновації з інтегральним ефектом	Довгострокова стратегія розвитку, орієнтована на екологічні та соціальні інновації

Джерело: побудовано автором.

На рис. 1 відобразимо цей взаємозв'язок, щоб підкреслити значимість досліджуваних процесів для якісних трансформаційних змін в економіці України з відображенням на показниках якості життя населення.

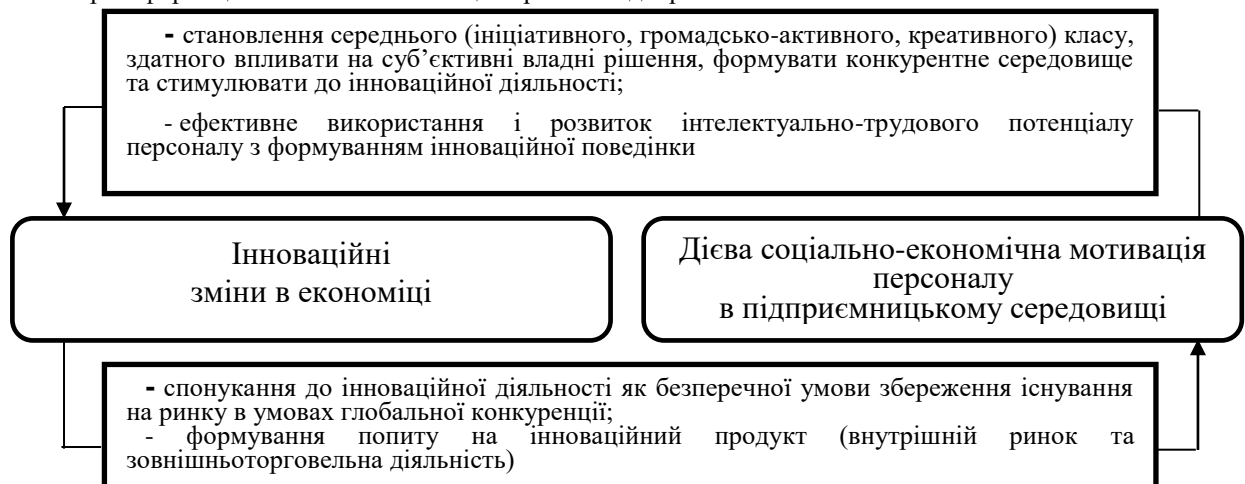


Рис. 1 – Взаємовплив інноваційних змін в економіці та дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах  
Джерело: побудовано автором.

У вітчизняній науковій літературі дослідники часто вдаються до вивчення механізму мотивації. При цьому вони вкладають різний зміст у його поняття.

В. Нижник та О. Хорун підкреслюють діяльнісну змістовність механізму мотивації, що поєднується з нашим його баченням. Автори зазначають, що механізм мотивації праці персоналу має гармонійно поєднувати всі види методів та заходів у сфері активізації трудової діяльності і представляти єдину стимулюючу структуру; методи мотивації, що пропонуються до застосування у механізмі, мають бути спрямовані на формування внутрішньої мотивації працівника, однак головною її характеристикою має залишатись її постійне зростання [4, с.45]. Це дуже важливий момент, який відображає зворотній зв'язок у механізмі мотиваційного впливу суб'єкта на об'єкт. Мотиви працівника не є статичними. Вони мають зростати. Це свідчитиме про задоволення потреб нижчого порядку та поступовий перехід до потреб самореалізації і розвитку, що в більшості випадків супроводжується практикою інноваційної діяльності.

Зростання мотивації працівника є важливим психологічним аспектом. Як стверджують соціологи, у людини одночасно присутні всі види потреб, які вона постійно пропускає через ціннісні фільтри й оцінює; зважаючи на те, що будь-яка діяльність вимагає від людини виходу із зони комфорту в зону ризику та невизначеності, реалізовуватися можуть не тільки первинні чи раціональні потреби, а й ті, що створюють найбільший психологічний дискомфорт, тобто сприймаються як дуже важливі [5, с. 216]. Такі думки посилюють значення дієвої соціально-економічної мотивації працівника з стимулюванням інноваційної діяльності. Така діяльність – це завжди ризик, коли ймовірність отримання очікуваного результату в співставленні до здійснених витрат (фінансових, матеріально-технічних, інтелектуальних, часових, часто навіть фізичних) є невисокою. Тому мотивація до інноваційної діяльності з боку керівництва має посилювати впевненість працівників у лояльному відношенні при незадовільному результаті.

Таким чином, можна виділити перший підхід до розуміння механізму мотивації – діяльнісний. Однак огляд інших праць засвідчить існування багатьох інших підходів. Так, знані фахівці у галузі економіки праці А. Колот і С. Цимбалюк розвивають підхід до розгляду механізму мотивації з акцентом на соціально-трудою відносини, які при цьому виникають. Учені пишуть, що механізм мотивації персоналу є містком, який поєднує готовність людини до діяльності з безпосереднім виявом цієї готовності – творчою, інноваційною, успішною працею [2, с.33]

У праці Ю. Нікітіна та В. Рукас-Пасічнюк механізм мотивації персоналу розглядається через призму відповідності досягнення працівником цілей підприємства, за що він отримує відповідну винагороду матеріальними, нематеріальними і соціально-психологічними методами мотивування; при цьому враховуються потреби працівника [6, с. 243]. Даний підхід є доволі конкретним та розкриває критерії оцінювання ефективності праці персоналу – з точки зору досягнення конкретних цілей діяльності підприємства. Такий підхід є актуальним для підприємств з чітким планувальним менеджментом. Фактично, він ідеальний при директивному плануванні. Однак багато сучасних підприємств розвиваються більш гнучко. Великий вплив на це має нестабільне макроекономічне середовище. Тому оцінити відповідність результатів праці персоналу згідно цілей діяльності підприємства не завжди можна через значні впливи зовнішнього середовища.

Схожим до цільового підходу розгляду змісту механізму мотивації є розуміння цієї категорії О. Темченко та О. Лісніченко. Автори зазначають, що механізм мотивації спирається на визначення потреб, інтересів, особистих цілей співробітників і можливостей їхньої інтеграції з цілями підприємства [7, с. 350] На наш погляд, це дуже вдалий підхід. Дуже важливо, щоб при підборі персоналу враховувався аспект відповідності особистих цілей працівника та цілей розвитку підприємства. Інтеграція таких цілей априорі мотивуватиме працівника до більш результативної та ефективної праці, а також додасть йому розуміння пріоритетних напрямів діяльності.

У публікаціях О. Гуцан визначений пріоритет розгляду механізму мотивації за компетентнісним підходом. Автор розуміє механізм мотивації через призму відповідності потреб підприємства у певних компетенціях працівника з їх наявністю. О. Гуцан компетенції розглядає як сукупність існуючого набору ключових якостей, знань, умінь і досвіду працівника, які використовуються підприємством у рамках встановленої моделі робочої поведінки на основі забезпечення максимально ефективною діяльністю й взаємної мотиваційної вигідності [8, с.148]. Механізм мотивації функціонує на принципі зіставлення, коли здійснюється порівняння необхідних для підприємства й існуючих у працівника набору компетенцій: у випадку збігу компетенцій підприємство включає відповідні мотиваційні механізми стимулювання працівників; якщо компетенції необхідні й існуючі не збігаються, то в такому випадку підприємство не буде здійснювати мотиваційних впливів на свого працівника [8, с.148].

Даний підхід є актуальним для підприємств, результати діяльності яких дуже сильно залежать від людського чинника. Для керівників, які очікують інноваційних результатів діяльності й застосовують інструменти соціально-економічної мотивації [3, с.25], компетентнісний підхід до розуміння механізму мотивації є цілком прийнятним. Разом з тим, він не завжди враховує інші потреби працівника, зосереджуючи увагу на творчій самореалізації працівників та їх саморозвитку.

Ще один цікавий підхід, який доцільно виокремити окремо, полягає у співставленні мотивації до оцінки персоналу, в чому й формується механізм. Такий підхід можна назвати оціночно-результативним. Автори



Борецька Н., Крапівіна Г., Багдасарова Д. зазначають, що механізми мотивації та оцінки праці є безперервним процесом визначення взаємозв'язків соціально-психологічного стану персоналу та економічних показників його трудової діяльності на предмет відповідності виконаного обсягу послуг завданням [9, с. 312].

Описані підходи до розуміння механізму мотивації персоналу підприємств є важливими, оскільки дають змогу визначати пріоритетні напрями, важелі, інструменти мотивації. Також вони дозволяють виявити *практичний алгоритм мотивації*, взаємозв'язок одних управлінських дій відносно інших процесів.

Поєднуючи діяльнісний, цілеінтеграційний й оціночно-результативний підходи, розгляд механізму мотивації як системи відносин, побудуємо авторську версію розуміння механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. В основі створення дієвих важелів зазначеного механізму соціально-економічної мотивації підприємств лежать потреби персоналу (матеріальні і нематеріальні, безпеки, комунікацій, розвитку тощо). В їхній ієрархії вищий рівень формують потреби реалізації і розвитку. Наявність таких потреб у працівника є важливою передумовою дієвої соціально-економічної мотивації на етапі інноваційного розвитку, адже пропонувані підприємством стимули мають відповідати актуальним потребам, сприяючи їх кращому забезпеченню, що дозволить досягати підвищення продуктивності праці, трудової та інноваційної активності персоналу.

Пропонуємо сформулювати дефініцію *механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства* – як послідовної, безперервної, ефективної управлінської діяльності, спрямованої на формування таких соціальних та економічних мотивів у працівників, які б трансформувались у трудовому процесі у результати праці з ознаками інноваційності.

Відобразимо схему механізму соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах (рис.2), яка ілюструє тісний зв'язок між його структурними складовими. Тісно пов'язані виробнича, збутова, маркетингова складові діяльності підприємства і ресурсні можливості соціально-економічної мотивації персоналу. Мета і цілі діяльності підприємства мають бути узгоджені з можливостями задоволення актуальних потреб працівників через створення дієвих стимулів. Вмотивований персонал здатний створити бажані результати праці, забезпечити її більшу ефективність, взяти участь у розробці і впровадженні інновацій. Соціально-економічна мотивація персоналу виступає рушійною силою, що економічно і соціально спонукає персонал до ефективної праці та освітньо-професійного зростання.



Рис. 2 – Схема механізму соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах

Джерело: розроблено автором на основі розвитку наукових підходів [1; 2; 3; 5; 13; 16]

Ефективність управлінської діяльності при цьому має відображати виправданість здійснених витрат на мотивацію персоналу. Зауважимо, що у механізмі соціально-економічної мотивації працівника дуже важливо відображати його поведінку. Результати праці – це вже оціночний критерій. Процес, який тривав до отримання таких результатів, часто є тривалим і дуже складним. Він відображає поведінку працівника або трудову поведінку. Про актуальність врахування даного фактору пише у своїх працях М. Дороніна. Зокрема вона зазначає, що саме поведінка персоналу повинна перетворитися на предмет посиленої уваги

менеджменту, оскільки її регулювання створює надійну основу упередження та подолання невизначеностей і кризових ситуацій у діяльності організації; ефективність впровадження нової технології менеджменту залежить від знання тих чинників, які впливають на поведінку персоналу, а також вміння знаходити резерви введення їх в дію [11, с. 349].

Оскільки важливим наслідковим аспектом соціально-економічної мотивації персоналу є ефективна праця з ознаками інноваційності, у механізм важливо закласти розуміння таких результатів. Для кожного керівника інноваційні результати праці персоналу є археважливою ціллю. Це надає підприємству низку переваг: зростання прибутку; зростання конкурентоспроможності підприємства; ефективне використання ресурсів; зниження витрат; зростання продуктивності; задоволення соціальних потреб колективу [12, с.19]. У той же час на макрорівні інноваційна активність персоналу забезпечує: подолання економічного відставання країни; підвищення конкурентоспроможності країни на світовому рівні; підвищення соціального добробуту населення; вирішення соціальних проблем; підвищення рівня зайнятості; енергоефективність та екологічність виробництва [18, с. 19]. Такий кумулятивний різномірний ефект бере свій початок з дієвої соціально-економічної мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах.

Розуміння механізму соціально-економічної мотивації персоналу на підприємствах як управлінської діяльності, що здійснюється за певним алгоритмом, потребує обґрунтування, як цей механізм має співвідноситись з інноваційними змінами в економіці. Тут можливі такі основні *наслідки взаємодії*:

- мотиваційні впливи гальмують інноваційний розвиток підприємства та економіки;
- практика мотивації персоналу на підприємстві адаптується до тих інноваційних змін, які відбуваються в економіці;
- мотиваційні впливи стимулюють інноваційний розвиток підприємства та економіки.

Залежно від характеру взаємодії механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємств та інноваційних змін в економіці можуть вирізнятись різні *сценарії вдосконалення такого механізму*.

Поточна ситуація в Україні щодо інноваційного розвитку є складною. Показник менше 16 % інноваційно активних промислових підприємств є занадто низьким. Більше того, він може бути завищеним у зв'язку з задовільною системою об'єктивного моніторингу ситуації у вітчизняній сфері бізнесу. Складність ситуації підтвердили результати аналізу інноваційних передумов дієвої соціально-економічної мотивації персоналу, які розкривають практику інноваційної діяльності суб'єктів бізнесу. Вони вказують на важливість через мотиваційні механізми одночасно покращувати ефективність розвитку трудового потенціалу населення та реанімувати інноваційний потенціал економіки України.

Оскільки майже три десятиліття незалежності України підтвердили низьку ефективність державної політики, поточні тенденції розвитку громадянського суспільства та дія ринкових механізмів стають більш реалістичним шансом виходу з затяжних кризових трансформацій. Бізнес-середовище в цьому має відігравати важливу роль:

- з погляду формування середнього класу, ядром якого є креативні й ініціативні підприємці, особливо представники малого і середнього бізнесу;
- з погляду створення сприятливих умов праці для персоналу з можливістю продукувати й використовувати інновації, розвиваючи інноваційну культуру.

Виходячи з таких міркувань, необхідно популяризувати переваги застосування механізму соціально-економічної мотивації персоналу та визначати пріоритети його вдосконалення. Якщо орієнтуватись на гіпотезу, що мотиваційні впливи мають стимулювати інноваційний розвиток підприємств та економіки, то можна визначити такі основні *сценарії вдосконалення механізму соціально-економічної мотивації на вітчизняних підприємствах*:

- реформаційний – кардинальний перехід на нову концепцію розвитку і мотивації персоналу, базовану на принципах інклюзивного зростання;
- управлінський – формування мотиваційної культури управлінської ланки персоналу;
- інформаційний – впровадження системи моніторингу потреб, інтересів, цілей персоналу;
- селективний – цільова мотивація працівників, що відзначаються схильностями та ініціативою інноваційної діяльності;
- інвестиційний – базове підвищення ресурсних (у першу чергу фінансових) витрат на мотивацію всього персоналу.

*Реформаційний сценарій* з переходом на принципи інклюзивного зростання адаптує дані ідеї до практики менеджменту та економіки праці. У публікації А. Базилюка та О. Жулина можна знайти виокремлення типів соціально-економічного розвитку [14, с.20]:

- сегрегація (лат. segregatio – відділення) – будується на поділі людей у суспільстві на категорії за ознакою відмінності соціальних статусів, що призводить до обмеження сфери життєдіяльності і взаємодії;
- інтеграція (лат. integratio – поповнення, відновлення) – передбачає пристосування членів суспільства до єдиної соціально-економічної системи;
- екстракція (лат. extractum – витяжка) – поділ суспільства на складові частини за допомогою створених умов, у яких вони розподіляються неоднаково;

- інклюзія (англ. inclusion – включення) – це процес збільшення ступеня участі всіх громадян у соціумі через доступ до можливостей і справедливий розподіл результатів праці.

Кожен тип може бути адаптованим до середовища підприємницької діяльності, менеджменту та мотивації персоналу. Надзвичайно важливими при соціально-економічній мотивації персоналу є принципи *інклюзії*. Мова йде про кардинальний перехід до залучення усіх працівників та їх особистісних характеристик в процес трудової діяльності. Інклюзія посилює синергію взаємодій – на рівні колективу в плані міжособистісних контактів, а на рівні особистості в плані посилення реалізації різних складових інтелектуально-трудоного потенціалу.

*Управлінський сценарій* удосконалення механізму соціально-економічній мотивації скеровує до серйозної проблеми вітчизняних підприємств. Незважаючи на часті дискусії щодо несправедливої системи оплати праці працівників-виконавців та управлінського персоналу, останній часто залишається сам невмотивований впроваджувати нові методи мотивації. Тому керівництво деяких підприємств у прагненні забезпечити інноваційні результати діяльності в першу чергу має мотивувати своїх управлінців, виходячи з їх інтересів і потреб.

З цим дуже тісно корелює наступний сценарій – *інформаційний*. Як правило, менеджмент часто ігнорує інформаційний інструментарій управління персоналом, позбавляючи себе можливості більш об'єктивного володіння інформацією щодо поточного стану мотивації підлеглих працівників.

Моніторинг потреб, інтересів, цілей персоналу насправді не є витратним процесом. Більше того, саме по собі його проведення вже може давати мотиваційний ефект для працівників, які будуть розуміти, що через такі опитування (анонімні) керівництво прагне дізнатись основні недоліки щодо умов праці та ймовірно усунути їх.

В умовах обмеження ресурсів та браку управлінського досвіду на початкових етапах допускається застосування *селективного* підходу в удосконаленні механізму соціально-економічної мотивації персоналу. Але знову ж таки такий підхід має базуватись на попередньому моніторингу потреб, інтересів і цілей персоналу. Важливою є якісна кваліфікаційна діагностика з визначенням тих працівників, які володіють навиками інноваційної діяльності, креативним типом мислення, можуть слугувати прикладом для решти персоналу й надалі поширювати здобуті знання та досвід в плані продукування інновацій, виявляють готовність до постійного навчання та перенавчання. В цьому ж контексті поділяємо думку Семикіної М., Орлової А., що в умовах старіння знань важливою складовою соціально-економічної мотивації має стати мотивація до професійного навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації, тобто мотивація до постійного освітньо-професійного розвитку персоналу [15]. Останнє має набувати пріоритетного значення по мірі руху до інноваційної економіки.

Останній виділений підхід до вдосконалення механізму соціально-економічної мотивації персоналу – *інвестиційний*. Він передбачає різке підвищення витрат на заходи мотивації персоналу, зокрема з акцентом на різнострокові інвестиції у розвиток людського та соціального капіталу працівників. Такі заходи теж певним чином набувають реформаційних ознак. Вони можуть супроводжуватись зміною персоналу й переходом на новітні методи соціально-економічної мотивації з цілеорієнтацією на інноваційні результати, що дозволить підвищити конкурентоспроможність персоналу і підприємства загалом. Реалізація цього підходу за змістом завдань наблизитиметься до мотивації конкурентоспроможності у сфері праці [16], яка економічно і соціально стимулюватиме зацікавленість працівників у набутті конкурентних переваг, прояві інноваційної активності, підвищенні конкурентоспроможності продукту праці (товарів, послуг, продукції).

**Висновки.** На основі викладеного можна зробити висновок, що механізм соціально-економічної мотивації персоналу підприємств є діяльним алгоритмом мотиваційного впливу на працівників, що, разом з тим, потребує достатньої мотивації управлінських кадрів. В умовах нестабільності, браку вільних фінансових ресурсів та розуміння переваг (наслідків) соціально-економічної мотивації персоналу, більшість вітчизняних підприємств ігнорують дану практику. Результати цього відчуває все бізнес-середовище (конкурентні умови) та економіка в цілому (рівень інноваційного розвитку). Для поступового покращення ситуації слід популяризувати ідеї функціонування механізму соціально-економічної мотивації персоналу, базованого на з'ясуванні потреб, інтересів і цілей працівників, рівня мотивації самих управлінців та співставленні витрат на заходи мотивації до результатів праці. У нашому випадку – це має бути ефективна праця з ознаками інноваційності.

Орієнтація на потреби персоналу вищого порядку, що проявляються в освітньо-професійному саморозвитку й можливостях активізації інноваційної діяльності, вимагає використання специфічних методів соціально-економічної мотивації. Особливого значення набуває інструментарій соціального блоку щодо сприятливих умов освітньо-професійного розвитку і кар'єрного зростання. Тому перспективи подальших досліджень пов'язуємо з дослідженням процесів створення соціальних ліфтів у системі соціально-економічної мотивації та визначенням підходів до оцінювання ефективності такої мотивації.

#### Література

1. Семикіна М.В. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії: [Монографія] / М.В. Семикіна, Н.А. Іщенко. – Кіровоград: КОД, 2012. – 216 с.

2. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент [Текст] / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2014. – 479 с.
3. Семикіна М.В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання: [Монографія] / М.В. Семикіна / Відп. ред. В.В. Онікієнко. – Кіровоград: ПВД "Мавік", 2004. – 124 с.
4. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : [Монографія] / В. М. Нижник, О.А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.
5. Маркозова О. О. Механізм мотивації досягнення життєвого успіху людини / О. О. Маркозова // Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. Сер. : Філософія, філософія права, політологія, соціологія. – 2014. – № 2. – С. 214–221.
6. Нікітін Ю. О. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств / Ю. О. Нікітін, В. Г. Рукас-Пасічний // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 238–246.
7. Темченко О. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах / О. Темченко, О. Лісниченко // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 350–353.
8. Гуцан О. М. Механізм мотивації персоналу на основі компетентнісного підходу / О. М. Гуцан // Международная научная конференция MicroCAD: Секция №16 – Сучасні технології в економіці та менеджменті. – НТУ «ХПІ», 2013. – С. 148.
9. Борецька Н. П. Механізми мотивації та оцінки праці персоналу сервісних підприємств / Н. П. Борецька, Г. О. Крапівіна, Д. Г. Багдасарова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – № 2. – С. 311–318.
10. Віннікова В. А. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери торгівлі / В. А. Віннікова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – Х. : ХДУХТ. – 2013. – Вип. 1(2). – С. 178–183.
11. Дороніна М. С. Основні фактори, що формують поведінку персоналу / М. С. Дороніна, В. І. Ковальова // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. – 2007. – № 78. – С. 348–354.
12. Вечера С. В. Мотиваційний механізм в управлінні інноваційним розвитком підприємств / С. В. Вечера // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 252. – С. 16–20.
13. Семикіна М.В. Мотиваційний механізм ефективної зайнятості на регіональному ринку праці: проблеми трансформації / М.В. Семикіна, Н.А. Іщенко // Вісник соціально-економічних досліджень. Збірник наук. праць ОДЕУ.– Одеса, 2008. – Вип. 32.– С. 354–359.
14. Базилюк А. В. Інклюзивне зростання як основа соціально-економічного розвитку / А. В. Базилюк, О. В. Жулин // Економіка та управління на транспорті. – 2015. – № 1. – С. 19–29.
15. Семикіна М.В. Система професійного навчання робітничих кадрів: сутність, проблеми розвитку, напрями вдосконалення [Текст] / М.В. Семикіна, А.А. Орлова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2012. — Т.2. — № 6. — С. 55–59.
16. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання [Текст] / М.В. Семикіна. – К.: Юніор, 2003. – 426 с.

### References

1. Semykina, M.V. (2012). Motyvatsiya efektyvnoyi zaynyatosti: poshuk optimal'noyi stratehiyi: monohrafiya [Motivation for effective employment: the search for an optimal strategy: monograph] – Kirovograd, KOD [in Ukrainian].
2. Kolot, A.M. & Tsybaliuk, S.O. (2014). Motyvatsiyni menedzhment [Motivational Management]. K.: KNEU [in Ukrainian].
3. Semykina, M.V. (2004). Sotsial'no-ekonomichna motyvatsiya pratsi: metodolohiya otsinky efektyvnosti ta pryncypy rehulyuvannya [Socio-economic motivation of labor: a methodology for evaluating the effectiveness and principles of regulation] – Kirovograd, PVC "Mavik" [in Ukrainian].
4. Nyzhnyk, V. M. (2011). Mekhanizm motyvatsiyni vysokoproduktyvnoyi pratsi personalu pidpryyemstv: monohrafiya [Mechanism of motivation of high-performance work of personnel of enterprises: monograph] - Khmelnytsky: KhNU [in Ukrainian]. Markozova, O. O. (2014). Mekhanizm motyvatsiyni dosyahnennya zhytlyevoho uspihku lyudyny [The mechanism of motivation for the achievement of human life's success] - Bulletin of the National Law Academy of Ukraine named after Yaroslav the Wise. Ser. : Philosophy, Philosophy of Law, Political Science, Sociology, 2, pp. 214-221 [in Ukrainian].
5. Markozova, O. O. (2014). Mekhanizm motyvatsiyni dosyahnennya zhytlyevoho uspihku lyudyny [The mechanism of motivation for the achievement of human life's success] - Bulletin of the National Law Academy of Ukraine named after Yaroslav the Wise. Ser. : Philosophy, Philosophy of Law, Political Science, Sociology, 2, pp. 214-221 [in Ukrainian].
6. Nikitin, Y. O., & Rukas-Pasichnyuk, V. H. (2014). Suchasni modeli ta mekhanizmy motyvatsiyni personalu ukraïns'kykh pidpryyemstv [Modern models and mechanisms of motivation of personnel of Ukrainian enterprises] - Current problems of the economy, 54, pp. 238-246 [in Ukrainian].
7. Temchenko, O., & Lisnichenko, O. (2010) Vrahuvannya motyvatsiynoi skladovoi pry rozrobtsi mekhanizmu material'noho stymulyuvannya robotnykiv na promyslovykh pidpryyemstvakh [Account of the motivational component in the development of the mechanism of material incentives for workers at industrial enterprises] - Economic analysis, 7, pp.350-353 [in Ukrainian].
8. Hutsan, O. M. (2013). Mekhanizm motyvatsiyni personalu na osnovi kompetentnistnoho pidkhodu [The mechanism of motivation of the personnel on the basis of the competence approach] - International Scientific Conference MicroCAD: Section №16 - Modern technologies in economy and management, NTU "KhPI", pp.148 [in Ukrainian].
9. Borets'ka, N.P., Krapivina, H.O., & Bahdasarova, D. H. (2014). Mekhanizmy motyvatsiyni ta otsinky pratsi personalu servisnykh pidpryyemstv [Mechanisms of motivation and evaluation of labor of personnel of service enterprises] - Social-labor relations: theory and practice, 2, pp. 311-318 [in Ukrainian].
10. Vinnikova, V. A. (2013). Motyvatsiyni mekhanizmy upravlinnya personalom pidpryyemstv sfery torhivli [Motivational mechanisms of personnel management in the sphere of trade] - Economic strategy and prospects of development of the sphere of trade and services, Kharkiv, KDUHT, 1(2), pp. 178-183 [in Ukrainian].
11. Doronina, M. S., & Koval'ova, V. I. (2007). Osnovni faktory, shcho formuyut' povedinku personalu [Main factors shaping the behavior of personnel] - Communal economy of cities. Scientific and technical collection, 78, pp. 348-354 [in Ukrainian].
12. Vechera, S.V. (2012). Motyvatsiynyy mekhanizm v upravlinni innovatsiynym rozvytkom pidpryyemstv [Motivational mechanism in the management of innovative development of enterprises] - Culture of the peoples of the Black Sea region, 252, pp. 16-20 [in Ukrainian].
13. Semykina, M.V., Ishchenko, N.A. (2008). Motyvatsiynyy mekhanizm efektyvnoyi zaynyatosti na rehional'nomu rynku pratsi: problemy transformatsiyni [Motivational mechanism of effective employment in the regional labor market: problems of transformation] - Bulletin of social and economic research. Collection of Sciences. works ODEU, Odessa, 32, pp. 354 -359 [in Ukrainian].
14. Bazylyuk, A.V., Zhulyan, O.V. (2015). Inklyuzyvne zrostannya yak osnova sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku [Inclusive growth as the basis for socio-economic development] - Economics and management in transport, 1, pp. 19-29 [in Ukrainian].
15. Semykina, M.V. & Orlova, A.A. (2012). Systema profesiinoho navchannia robotnychyykh kadriv: sutnist, problemy rozvytku, napriamy vdoskonalennia [The system of professional training of the workforce: the nature, development issues, areas of improvement]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. - Herald of Khmelnytsky National University. Economic science, Vol. 2, 6, 55-59 [in Ukrainian].
16. Semykina, M.V. (2003). Motyvatsiia konkurentospromozhnoi pratsi: teoriia i praktyku rehuliuвання [The motivation of competitive labor: the theory and practice of regulation]. K.: Yunior [in Ukrainian].

Рецензія/Peer review : 18.04.2018

Надрукована/Printed : 04.06.2018

Прорецензовано редакційною колегією

УДК 331.101.3

ВЕДЕРНИКОВ М. Д.,  
ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК Л. В.,  
ЗЕЛЕНА М. І.  
Хмельницький національний університет

## ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ В СИСТЕМІ ПЕРСОНАЛ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ

*Розглянуто сутність маркетингу персоналу та визначено його місце в системі управління персоналом машинобудівного підприємства. Виділено основні функції персоналу маркетингу та визначено необхідність планування соціального пакету на підприємстві з метою узгодження інтересів як працівників, так і роботодавців. Розглянуто еволюцію підходів до формування соціального пакету у структурі загальної винагороди. Запропоновано новий підхід до планування соціального пакету з метою підвищення мотивації праці персоналу.*

*Ключові слова: управління персоналом, планування, персонал маркетинг, соціальний пакет*

VEDERNIKOV M.,  
WOL'ANSKA-SAVCHUK L.,  
ZELENA M.  
Khmelnitsky National University

## PLANNING THE SOCIAL PACKAGE IN THE MARKETING STAFF SYSTEM AT MACHINE BUILDING ENTERPRISES

*The essence of personnel marketing is considered and its place in the personnel management system of the machine-building enterprise is determined. The general and special functions of marketing staff are allocated. The expediency of using a marketing approach that can improve coordination of resources, in particular those directly related to personnel, is determined. It has been determined that high wages alone do not provide sufficient loyalty and loyalty to the company. Features of the social package as a modern tool of personnel motivation are considered. The necessity of planning a social package at the enterprise is grounded in order to reconcile interests of both employees and employers. The evolution of approaches to the formation of a social package in the structure of general rewards is considered. A new approach to social package planning is proposed in order to increase staff motivation. The necessity of applying an individual approach to the formation of a social package at the enterprises of the machine-building industry is substantiated*

*Keywords: personnel management, planning, personnel marketing, social package*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** За сучасних ринкових трансформацій кадрова політика промислових підприємств вимагає принципово нових підходів до управління персоналом. Такі чинники українського ринку праці як нерівномірність розподілу спеціалістів за галузями, виникнення труднощів залучення персоналу необхідної кваліфікації до роботи на підприємствах, а також загострення конкурентної боротьби серед роботодавців обумовлюють необхідність впровадження дієвих механізмів маркетингу персоналу. Варто зазначити, що на сьогодні майже кожне підприємство, організація чи фірма стикаються з проблемою планування потреби і підбору персоналу, використовуючи маркетинг персоналу, який стає одним з найважливіших чинників виживання підприємств в умовах ринкової конкуренції, оскільки мінімальні вкладення і максимальне використання людських ресурсів дозволяють підприємству виграти в конкурентній боротьбі.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження сутності маркетингу персоналу на підприємстві, його функцій та обґрунтування основних засад успішної реалізації на підприємствах машинобудування, зокрема планування ефективного соціального пакету.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Дослідження кола питань щодо стратегій розвитку персоналу досить популярне та є об'єктом дослідження багатьох авторів, серед яких Балабанова Л.В., Волкова І.П., Довгань Л.С., Кибанов А.Я., Полонський А.Н., Орлов О. О. та інші. Актуальність даного питання пояснюється тим, що персонал підприємства є головним ресурсом, від якого залежить наскільки ефективно буде розвиватись підприємство. Оцінюючи наукові праці з досліджуваної проблеми, доцільно відмітити, що як науковий напрямок маркетинг персоналу виник досить недавно, тому однозначного розуміння та чітких характерних особливостей ще не сформовано, що й актуалізує необхідність дослідження цієї проблематики в контексті розвитку сучасних машинобудівних підприємств [1].

З управлінської точки зору існують різні підходи до управління персоналом — це економічний, органічний та гуманітарний. Але, поряд з цим, останнім часом вітчизняні та зарубіжні науковці приділяють особливу увагу маркетинговому підходу до управління персоналом.

Варто підкреслити, що на сьогодні існує доволі багато різних поглядів на трактування поняття “маркетинг персоналу”. Так, А. Железнов трактує маркетинг персоналу як вид управлінської діяльності,

спрямованої на задоволення якісних та кількісних потреб у персоналі організації, одна з основних функцій якої, а також діагностика професійної придатності й ротація передбачають процедуру оцінки трудової діяльності, ділових і особистих якостей співробітників. А. Я. Кібанов вважає, що це вид управлінської діяльності, спрямованої на довготривале забезпечення організації людськими ресурсами. Т. Савенкова описує маркетинг персоналу як вид управлінської діяльності, спрямованої на покриття потреби в персоналі в постійно змінному середовищі; планування і сукупність усіх видів діяльності персоналу. Разом з тим, варто зауважити, що на основі маркетингового підходу можна досягти збільшення реальної віддачі і результативності виробництва без залучення додаткових ресурсів.

З огляду на вищезазначене, широке тлумачення маркетингу персоналу полягає у його віднесенні до одного з елементів кадрової політики організації, реалізованому через рішення комплексу задач служби управління персоналом (розробка цільової системи, планування потреби, ділова оцінка, управління кар'єрою, мотивацією і т.п.). У вузькому розумінні маркетинг персоналу припускає виділення визначеної специфічної діяльності служби управління кадрами, причому ця діяльність виокремлена від інших напрямків роботи кадрової служби [1].

Враховуючи, що маркетинг персоналу, як було визначено вище, є видом управлінської діяльності, йому властиві як загальні функції управління, характерні для будь-якого виду управлінської діяльності, так і специфічні (таблиця 1).

Таблиця 1

## Загальні та спеціальні функції персонал маркетингу

№ п/п	Функція	Сутнісна характеристика
Загальні функції		
1	Планування	встановлення мети, цілей управлінської діяльності, визначення етапів її реалізації, виконавців, ресурсів
2	Організація	вибір структури об'єкту і суб'єкта управління, реалізація їх взаємостосунків і взаємодій
3	Координація	регулювання, корегування, активізація дії органів управління
4	Контроль	облік і аналіз результатів управлінської діяльності
5	Обробка інформації	обробка і осмислення інформації для розуміння діалектичного розвитку об'єкта управління
6	Прогноз	можлива оцінка явищ і процесів, характерних для об'єкта управління
Спеціальні функції		
1	Вивчення і прогнозування	вивчення і прогнозування кон'юнктури ринку праці, адаптація до задоволення ринкової потреби в товарах і послугах, відповідна переструктуризація робочої сили
2	Наймання і відбір персоналу	наймання і відбір персоналу з використанням професіограм і описів робіт, тестування і інтерв'ювання працівників
3	Розстановка кадрів по підрозділах	розстановка кадрів по підрозділах, ділянках, робочих місцях: управління адаптацією, закріпленням, ротацією і внутрішньофірмовими переміщеннями кадрів, формування стабільного і гнучкого трудового колективу
4	Планування ділової кар'єри	планування ділової кар'єри, оцінка людського капіталу працівника і рівня його використання на даному робочому місці із застосуванням відповідних методик і технічних засобів, атестація фахівців, формування резерву на висування, професійно-кваліфікаційне просування
5	Співпраця	співпраця з суб'єктами регіональної системи управління маркетингом робочої сили на взаємовигідних умовах

Отже, маркетинг персоналу починається з визначення та забезпечення потреби і вимог у кваліфікованому й професійному персоналі на підставі досліджень ринку праці, потім маркетинг персоналу створює базу для проведення реклами персоналу, відбору та комплектування кадрів, професійного навчання та оцінки працівників, їх професійного просування.

Необхідно зазначити, що управління персоналом на основі маркетингу треба розглядати як процес розробки, реалізації і контролю маркетингових програм у сфері управління персоналом, спрямованих на забезпечення стабільності та задоволеності колективу підприємства та досягнення на цьому підґрунті довгострокової мети підприємства [2].

В літературі пропонується декілька підходів до класифікації персонал-маркетингу підприємства: в залежності від рівня формування, місця розповсюдження (поля діяльності), ступеня комплексності підходу, рівня економічних суб'єктів ринку праці, а також у залежності від ситуації (стану попиту), що склалася на ринку праці. Як похідна менеджменту, маркетинг передбачає проведення досліджень ринків товарів/послуг, капіталів, робочої сили з метою орієнтації виробництва і збуту товарів на задоволення попиту покупців та на найбільш ефективне забезпечення підприємства необхідними для нього ресурсами (зокрема робочою силою). З такої позиції категорія капітал має розглядатися і в таких парадигмах як людський капітал, інтелектуальний капітал, інноваційний капітал, соціальний капітал. Доцільно зауважити, що всі ці види капіталу мають місце в діяльності машинобудівних підприємств. Основними особливостями машинобудівних підприємств, як складних структур, в сенсі організації праці є: складність галузевої структури; різноманітність спеціалізації та видів робіт; багатоманітність серійності виробництва;

складність виробництва та технологічних процесів; високий рівень трудомісткості продукції та великі трудові витрати тощо. Персонал машинобудівних підприємств має складну кількісну та якісну структуру, значний набір повноважень. Саме тому управління персоналом на таких підприємствах є складним процесом і потребує особливого підходу [2].

Отже, застосування маркетингового підходу здатне поліпшити координацію ресурсів, зокрема тих, що безпосередньо пов'язані з персоналом. Маркетинг персоналу як система є сукупністю взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою елементів, що функціонують з метою досягнення і взаємоузгодження інтересів персоналу та роботодавця із урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ машинобудівного підприємства. Як процес, управління маркетингом – це аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів з цільовими покупцями заради досягнення певних цілей організації. Маркетинг починається задовго до і триває ще довго після акту купівлі-продажу [3]. А отже, маркетинг персоналу як інструмент визначення потреби підприємства в персоналі взаємоузгоджує потреби роботодавця у кваліфікованій робочій силі та через достатню поінформованість залучає нових працівників до трудового процесу, в результаті чого співпадають інтереси як роботодавця, так і найманого працівника.

Разом з тим, високий рівень заробітної плати сам по собі не забезпечує достатньої прихильності і лояльності персоналу до підприємства. Не завжди допомагають і комплексні диференційовані системи матеріального стимулювання. Особливо ця проблема актуальна на підприємствах з високим та середнім рівнем заробітної плати. Працівник, задовольнивши свої первинні потреби, прагне до чогось більшого: комфорту, можливості реалізації якихось своїх специфічних задумів. У такій ситуації найбільш актуальним є формування соціального пакета для працівників.

Соціальний пакет сам по собі повинен бути достатньо гнучким. Не ефективно нав'язувати безкоштовну парковку працівнику, який живе в 3 хвилини ходьби від роботи, або пропонувати безкоштовні послуги медичного обслуговування здоровому працівнику. Тому вибір соціальної компенсації повинен залишатися все ж таки безпосередньо за працівником. Не слід називати соціальним пакетом оплату лікарняних, "білу" заробітну плату, видачу спецодягу, спецхарчування за роботу у шкідливих умовах праці та інших речей, і без того передбачених трудовим кодексом. Підприємства, які підмінюють повноцінний соціальний пакет такими речами, сильно ризикують своєю репутацією як роботодавця на ринку праці [3].

Надання найманим працівникам соціального пакета дає змогу роботодавцю досягти наступних цілей:

- посилювати мотивацію працівників, орієнтувати їх на поліпшення результатів праці;
- сформувати позитивний імідж і бренд роботодавця на ринку праці;
- підвищувати якісні параметри людського капіталу;
- знижувати плинність персоналу на підприємстві;
- залучати та утримувати талановитих і висококваліфікованих працівників;
- оптимізувати витрати на соціальне забезпечення, зменшувати непередбачувані фінансові витрати;
- покращувати соціально-психологічний клімат, зміцнювати корпоративну культуру тощо.

Досліджуючи природу соціального пакета, необхідно зауважити:

- соціальний пакет є складовою компенсаційного пакета;
- соціальний пакет формують винагороди соціального характеру, що вирізняє їх від інших складових компенсаційного пакета;

- за своїм функціональним призначенням складові соціального пакета можуть різнитися: компенсувати витрати, пов'язані з виконанням посадових обов'язків, сприяти підтриманню та поліпшенню здоров'я та працездатності працівників, заохочувати до професійного зростання;

- соціальний пакет є однією з основних характеристик, що формує привабливість підприємства на ринку праці;

- відсутній тісний зв'язок між винагородами та заохоченнями, що формують соціальний пакет, та кількістю і якістю праці. Фактично соціальний пакет одержують працівники лише за те, що вони є співробітниками підприємства, членами єдиного колективу, носіями корпоративної культури [4].

Варто відмітити, основні етапи трансформації підходу щодо формування соціального пакету у структурі загальної винагороди (рисунок 1).

Під час проектування соціального пакета варто враховувати пріоритетні потреби та інтереси працівників. Формувати набір соціальних виплат і благ слід за результатами анкетування чи опитування працівників. Включати до соціального пакета треба ті виплати та блага, в одержанні яких заінтересована більшість працівників. Лише в такому разі роботодавець може очікувати на посилення лояльності, а отже, і мотивації працівників. Розробляти соціальний пакет потрібно також з урахуванням соціальної складової компенсаційного пакета, яку пропонують інші роботодавці працівникам відповідних професійних груп. Існують такі основні підходи до формування соціального пакета на підприємстві (рисунок 2).

І підхід. Установлення однакового набору соціальних, виплат і заохочень усім працівникам підприємства. Цей підхід прийнятний для малих підприємств сфери послуг. На таких підприємствах усі функції з управління персоналом виконують перші керівники. Основні зусилля зосереджено на виживанні в умовах високої конкурентної боротьби, одержанні максимального результату в короткостроковому періоді.

В управлінні персоналом акцентується увага на роботі в команді, створенні атмосфери довіри та взаємодопомоги. На таких підприємствах варто підкреслювати рівноправність усіх членів команди, тому недоцільно виділяти статус окремих посадових осіб. У зв'язку з цим усім працівникам підприємства потрібно надавати однакові соціальні заохочення (наприклад, оплата транспортних витрат, медичне страхування тощо) [5].

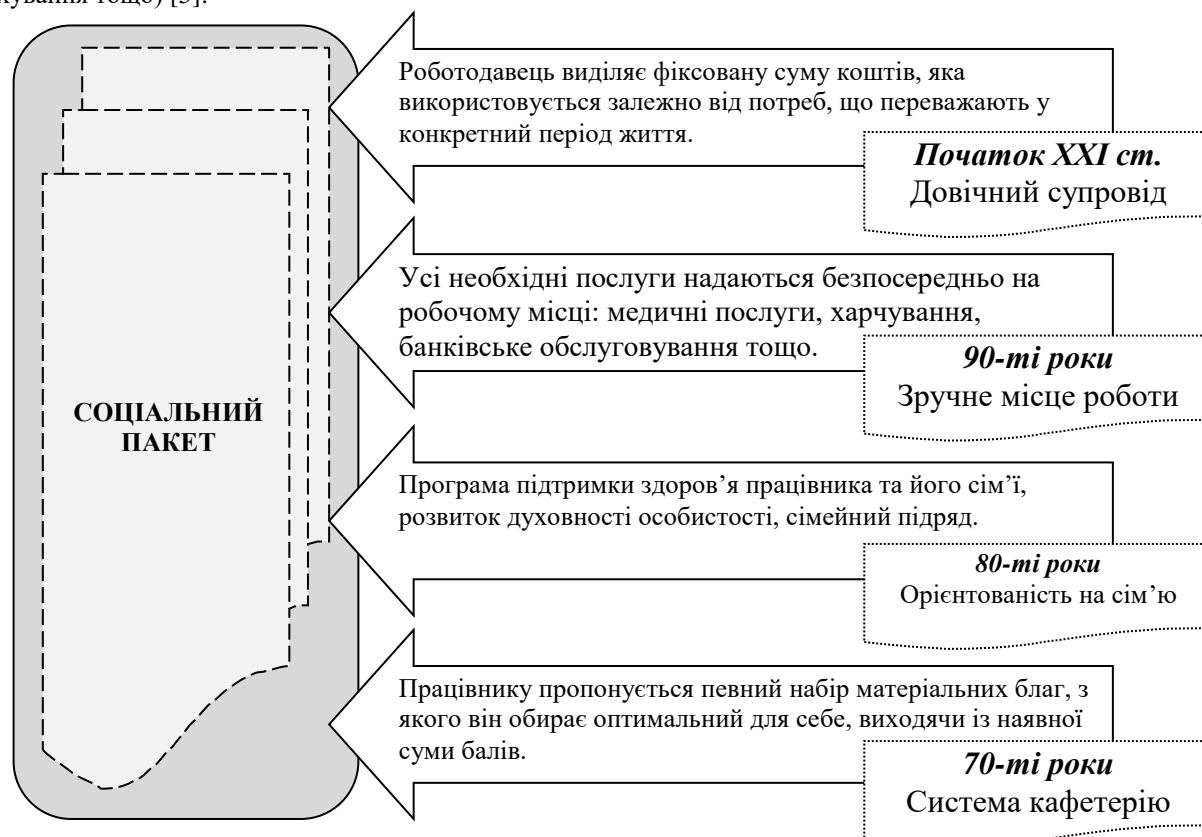


Рисунок 1 – Еволюція формування соціального пакета



Рисунок 2 – Основні підходи до формування соціального пакета на підприємствах машинобудування

Подібна практика, однак, неефективна для середніх і особливо великих підприємств. Більше того, зрівнялівка в соціальних виплатах може загрожувати конкурентоспроможності підприємства. З одного боку, збільшення набору соціальних виплат для всіх працівників вимагатиме значних фінансових ресурсів, що



негативно позначатиметься на фінансовій стійкості підприємства. З другого боку, економія на соціальному пакеті негативно впливатиме на імідж роботодавця на ринку, не сприятиме залученню та утриманню компетентних працівників і насамперед керівників вищого рівня управління, знижуватиме лояльність і мотивацію окремих категорій працівників.

II підхід. Визначення соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури підприємства. Цей підхід варто використовувати на великих підприємствах. Така диференціація соціальних виплат підкреслюватиме статус, заслуги та досягнення вищих посадових осіб, сприятиме підвищенню їхньої мотивації та лояльності, а значить, закріпленню на підприємстві. Це також сприятиме посиленню мотивації керівників середнього і нижчого рівнів управління, професіоналів і фахівців. Для цього на підприємстві має бути розроблена ефективна система посадового просування, забезпечені рівні можливості для підвищення у посаді всіх працівників залежно від їхніх компетенцій, результатів праці та стажу роботи на підприємстві.

III підхід. Встановлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів (кваліфікаційних груп з оплати праці). За такого підходу чим вищий грейд, до якого належить посада чи робоче місце, тим більший набір виплат і заохочень пропонується працівникам, які обіймають цю посаду чи виконують роботу. Цей підхід актуальний для середніх підприємств, особливо якщо на підприємстві обмежені можливості для кар'єрного зростання. Даний підхід дає змогу надавати працівникам, які досягли високих результатів, набір виплат і заохочень, установлений для вищих грейдів. Наприклад, працівникам 1—4-го грейдів пропонують пакет № 3; 5—8-го грейдів — пакет № 2 і 9—12-го — пакет № 1.

IV підхід. Формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію». За цим підходом складаються 2-3 пакети (набори) соціальних виплат на однакову суму, але з різним наповненням. Працівникам надається можливість вибрати той соціальний пакет, який максимально задовольняв би їхні потреби та інтереси і відповідно мотивував їх. Такий підхід до формування соціального пакета може використовуватись у поєднанні з другим або третім підходами. Для відповідних категорій чи грейдів може бути запропоновано кілька соціальних пакетів.

V підхід. Формування соціальних виплат і заохочень ш принципом «шведського столу». За цим підходом працівникам надається право на певну суму грошей або балів вибрати виплати та заохочення із запропонованого переліку. Кожне заохочення має грошовий еквівалент або оцінене в балах. Для працівників різних категорій чи грейдів може встановлюватися різна сума [6].

На кожного працівника підприємство може відкривати спеціальний рахунок і резервувати відповідну суму грошей для оплати соціальних благ. Можуть також використовуватись компенсаційні рахунки, на які працівники перераховують кошти зі своєї заробітної плати до утримання податку з доходів фізичних осіб (прибуткового податку) та внесків до соціальних фондів. У такому разі сума на рахунок працівників збільшується і вони мають змогу розширити перелік соціальних благ, одержати додаткові види соціальної допомоги та заохочень, ком-пенсувати в такий спосіб роботодавцеві додаткові витрати.

На окремих підприємствах використовуються програми «банк відпусткових днів». У такому «банку» нагромаджуються всі оплачувані дні відпустки та відгули. Працівник може взяти один чи кілька днів із «запасу вільних днів» у зв'язку з родинними обставинами, для особистих потреб. У разі коли в «банку» не залишилося вільних днів, працівник може використати дні за рахунок майбутньої відпустки або ж в обмін на інші соціальні блага. Якщо працівник не використовує належні йому соціальні блага, він може розраховувати на грошову компенсацію. Разом з тим не допускається грошова компенсація всіх видів соціальної допомоги та благ.

VI підхід. Монетаризація (грошова компенсація). За цим підходом окремі витрати соціального характеру компенсуються працівникам грошима, приміром, витрати на харчування чи мобільний зв'язок. За такого підходу працівники можуть їх використовувати на власний розсуд. Багато працівників можуть віддати перевагу такому підходу. Проте фахівці з управління персоналом не рекомендують поширювати монетаризацію на всі соціальні блага й заохочення. Це пов'язано з тим, що грошові виплати не мотивуватимуть так, як соціальні блага й заохочення. Працівники не відчуватимуть, що роботодавець насправді піклується про їхнє здоров'я, гідні умови праці та життя. Крім того, витрати на корпоративні програми, наприклад на медичне страхування, страхування від нещасних випадків, набагато менші, ніж витрати за індивідуальними програмами.

Правомірно вважати, що саме інновації являються запорукою успішного розвитку будь якої організації. Навіть якщо керівництво постійно модернізує свої товари, ринки, на яких воно працює, але мало приділяє уваги мотивації персоналу може увійти в стадію спаду, адже як відомо персонал є ключовим показником конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Саме тому керівникам, які прагнуть до розвитку час від часу доводиться шукати нові методи та "висаджуватися на нові території". Тому застосування інновацій має вирішальне значення за допомогою яких можливо залишатись на високому рівні конкурентоспроможності та для підтримки або підвищення рівня прибутковості [7]. Зазвичай, коли мова йде про інновації, найчастіше мають на увазі технологічні інновації, проте успішна робота підприємств в умовах ринку багато в чому визначається використанням нових підходів в управлінні, організації та плануванні їх діяльності. Саме тому, з метою досягнення максимального стимулюючого ефекту соціального пакету на підприємстві необхідно відпрацювати індивідуалізований підхід до його планування.

**Висновки.** За результатами дослідження маркетингу персоналу в системі управління персоналом підприємства визначаємо, що маркетинг персоналу це ланцюг цілеспрямованих управлінських рішень із формування і раціонального використання знань, умінь і навичок різних категорій персоналу для ефективної діяльності підприємств. Ця діяльність починається з визначення потреби в персоналі, проведення відповідних досліджень і закінчується раціональним розміщенням і використанням, розвитком і рухом персоналу. Практичний аспект маркетингу персоналу як специфічної функції системи управління персоналом, полягає у поліпшенні якості життя працівників і підвищенню ефективності діяльності підприємств, оскільки створюються умови для продуктивного використання трудового потенціалу, а отже, для максимального задоволення потреб усіх суб'єктів трудових відносин. Грамотно складений соціальний пакет є невід'ємною частиною корпоративного іміджу, що при цьому поліпшує ставлення до роботодавця і, в певній мірі, допомагає створити колектив, здатний ефективно вирішувати поставлені перед ним завдання.

### Література

1. Volyanska-Savchuk Lesya Victorivna. Role of corporative culture in the system of personnel management in enterprise // Scientific Journal «European Applied Sciences» - Germany, № 9, 2015, pp. 74-76.
2. Zelena Maria Ivanivna. Motivation of personnel at machine engineering enterprises based on forming compensation package / Maria Ivanivna Zelena // Scientific Journal «European Applied Sciences». – Germany, 2015. – № 9. – Pp. 76-79.
3. Зелена М. І. Особливості впровадження соціального пакету на підприємствах машинобудівної галузі за сучасних умов трансформації ринкової економіки / М. І. Зелена // Науковий журнал «Економіка: Реалії часу». м. Одеса. – 2014. - № 6 (16). – 57-63 с.
4. Ведерніков М. Д., Зелена М. І. Мотивація персоналу промислового підприємства: інноваційний підхід / М. Д. Ведерніков, М. І. Зелена// Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали між. наук.-пр. конф. (м. Харків - 24-25 березня 2016 р.) – Харків, 2016. - С. 251-254
5. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом / Л. В. Волянська-Савчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. – 2014. – Вип. 7. – Ч. 2. – С. 149–153.
6. Войнаренко М.П. Аналіз впливу мотивуючих факторів на результати діяльності машинобудівних підприємств [Текст] / М.П. Войнаренко, С. І. Гребінська // Вісник економічної науки України. – 2012. – № 1 (21). – С. 41-44.
7. Орлов О. А. Нетехнологические инновации. Инновационные решения проблем планирования промышленного производства на основе маржинального подхода : монография / О. А. Орлов, Е. Г. Рясных. – LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. - 180 с.

### References

- 1 Volyanska-Savchuk Lesya Victorivna. Role of corporative culture in the system of personnel management in enterprise // Scientific Journal «European Applied Sciences» - Germany, № 9, 2015, pp. 74-76.
2. Zelena Maria Ivanivna. Motivation of personnel at machine engineering enterprises based on forming compensation package / Maria Ivanivna Zelena // Scientific Journal «European Applied Sciences». – Germany, 2015. – № 9. – Pp. 76-79
3. Zelena M. I. Osoblyvosti vprovadzhennia sotsialnoho paketu na pidpryiemstvakh mashynobudivnoi haluzi za suchasnykh umov transformatsii rynkovoї ekonomiky / M. I. Zelena // Naukovyi zhurnal «Ekonomika: Realiї chasu». m. Odesa. – 2014. - № 6 (16). – 57-63 s.
4. Vedernikov M. D., Zelena M. I. Motyvatsiia personalu promyslovoho pidpryiemstva: innovatsiinyi pidkhid / M. D. Vedernikov, M. I. Zelena// Suchasni problemy upravlinnia pidpryiemstvamy: teoriia ta praktyka: materialy mizh. nauk.-pr. conf. (m. Kharkiv - 24-25 bereznia 2016 r.) – Kharkiv, 2016. - S. 251-254
5. Volianska-Savchuk L. V. Suchasne poniattia systemy upravlinnia personalom / L. V. Volianska-Savchuk // Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2014. – Vyp. 7. – Ch. 2. – S. 149–153.
6. Voinarenko M.P. Analiz vplyvu motyvuiuchykh faktoriv na rezultaty diialnosti mashynobudivnykh pidpryiemstv [Tekst] / M.P. Voinarenko, S. I. Hrebinska // Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. – 2012. – № 1 (21). – S. 41-44.
7. Orlov O. A. Netekhnolohycheskye ynnovatsyy. Ynnovatsyonnye resheniya problem planyrovaniya promyshlennoho proyzvodstva na osnove marzhynalnoho podkhoda : monohrafyia / O. A. Orlov, E. H. Riasnykh. – LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. - 180 s.

Рецензія/Peer review: 16.03.2018

Надруковано/Printed: 05.06.2018

Рецензент: д. е. н., професор М.П. Войнаренко

УДК: 005.953:005.336.1/2:005.93

ГЕЛЬМАН В. М.

Запорізький національний університет

**ВПЛИВ HR-ПРАКТИК НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті акцентовано увагу на взаємозв'язку між HR-практиками та ефективністю працівників, зокрема представлено HR-функцію, що характеризує залежність ефективності працівників від реалізації HR-практик. Кращі HR-практики розглядаються як такі, що є універсальними незалежно від виду, місцезнаходження та розміру підприємства, та такі, що мають найбільший вплив на кадровий ресурс і підприємство. В рамках підходу «краща практика» запропоновано концептуальну модель впливу HR-практик на ефективність працівників підприємства. При оцінці ефективності працівників в результаті реалізації/впровадження HR-практик, рекомендовано використовувати як кількісні, так і якісні HR-метрики ефективності працівників. Впроваджуючи кращі HR-практики, українські підприємства зможуть досягти своїх цілей шляхом створення ефективної і дієвої робочої сили.

Ключові слова: підхід «краща практика», підхід «краща відповідність», HR-практика, ефективність працівників, реакції працівника, HR-функція.

HELMAN V.

Zaporizhzhya national university

**IMPACT OF HR-PRACTICES ON EMPLOYEE'S PERFORMANCE OF ENTERPRISE**

The attention of the article is focused on existence of relationships between HR practices and performance employees, in particular, the HR function is presented here, which shows the dependence of performance employees on HR practices. Best HR practices are universal practices that do not depend on the type, location and size of the enterprise, as well as practices with the greatest impact on the human resource and the enterprise. In the process of getting acquainted with the "best practice" approach, a conceptual model of the impact of HR practices on the performance employees is presented. Implementation / incorporation of HR practices and further assessment of performance employees requires the use of quantitative and qualitative HR-metrics of employees' performance. As a result, ukrainian enterprises will be able to achieve their goals by creating an effective and active workforce.

Key words: "best practice" approach, "best fit" approach, HR practice, performance employee, employee reactions, HR function.

**Постановка проблеми.** Для збереження своїх позицій на ринку, підприємства повинні бути більш гнучкими щодо реакції на швидкі темпи змін, а HR-функції, досягати кращих значень результативної змінної. У працях зарубіжних вчених доведено позитивний вплив кадрових практик та практик управління кадровим ресурсом на організаційні результати, зокрема на організаційну ефективність, та на ефективність працівників.

Актуальності набувають дослідження в цьому напрямку, зокрема виокремлення та порівняння основних підходів в системі управління кадровим ресурсом підприємства. Підхід «кращі практики» в управлінні кадровим ресурсом підприємства є таким, що заслуговує на увагу як теоретиків, так і практиків в області управління людськими ресурсами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Взаємозв'язок між ефективністю і управлінням людськими ресурсами на підприємстві в науковій літературі досліджується в розрізі двох основних підходів: «краща практика» та «краща відповідність».

Так, прихильники підходу «кращої практики» (або моделі «краща практика») стверджують, що діяльність в області людських ресурсів повинна здійснюватись у відповідності з набором: HR-практик [1] та HRM-практик [2; 3], використання яких здатне покращити ефективність діяльності підприємства (організаційну ефективність) незалежно від місцезнаходження та розміру підприємства; HR-практик [4] та HRM-практик [5], використання яких здатне покращити ефективність персоналу підприємства, зокрема визначено кореляційні зв'язки між практиками та ефективністю персоналу.

І навпаки, прихильники підходу «краща відповідність» (або моделі «краща відповідність» / «моделі, що орієнтована на обставини») стверджують, що якщо кадрова політика будь-якого підприємства узгоджується зі стратегією бізнесу, то буде досягнуто високих показників в кадровій роботі [6]. Цей підхід також відомий як «модель орієнтована на обставини» і прихильники цього підходу стверджують, що не існує універсальних дій та процесів, таких як є успішними незалежно від місця місцезнаходження та розміру підприємства. Це вимагає визначення запланованого, або врахування непередбачуваного, взаємозв'язку між бізнес-стратегією та HRM-практиками [7]. Прихильники цього підходу пропонують вертикальну інтеграцію та здійснення управління та контролю за допомогою HR-практик та процесів [8]. Наприклад, оскільки система винагороди мотивує працівників до кращої ефективності, то за аналогією система винагороди може мотивувати працівників до розвитку умінь та навичок. В такому випадку необхідно прив'язати систему винагороди до розвитку умінь та навичок [9].

Як зазначено деякими вченими, сила взаємозв'язку між використанням методів кадрової та організаційної ефективності, залежить від типу галузі [10].

Сьогодні потребують поглиблення та розвитку теоретико-методичні та практичні аспекти щодо забезпечення ефективного управління кадровим ресурсом, зокрема питання впровадження кращих HR-практик сучасними вітчизняними підприємствами.

Мета статті. Метою статті є аналіз наукових підходів щодо взаємозв'язку ефективності і практик управління людськими ресурсами на підприємстві, розвиток теоретичних та науково-методичних аспектів забезпечення ефективного управління кадровим ресурсом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кращі практики в області людських ресурсів існують протягом десятиліть. Кращі HR-практики – це набір управлінських систем в сфері людських ресурсів, які є універсальними незалежно від виду, місцезнаходження та розміру підприємства. Термін «кращі практики» належить до системи управління персоналом, які мають найбільший вплив на кадровий ресурс і підприємство. Вони виступають в якості керівних принципів для багатьох професіоналів HR.

До прикладів успішних HR-практик, які можуть збільшити прибуток підприємства, належать: забезпечення гарантій зайнятості, використання різних критеріїв відбору персоналу, самоуправлінські та ефективні команди, система винагороди або політика максимальної винагороди праці, екстенсивне навчання, послаблення статусних відмінностей, відкритість інформації щодо результатів діяльності компанії, опис вимог щодо робіт, планування кар'єри всередині організації, тощо [4: 11; 12]. Коли ці кращі практики поєднуються (або комплектуються), їх вплив ще більш значний.

Вплив HR-практик на ефективність персоналу можна представити у вигляді функції (1):

$$F(Pr) = EP \quad (1)$$

де:

$Pr = ( [Pr]_{1,1}, [Pr]_{1,2} \dots [Pr]_{1,n} )$  – вектор HR-практик, які реалізуються на даному підприємстві;

$EP = ( [EP]_{1,1}, [EP]_{1,2} \dots [EP]_{1,m} )$  – вектор ефективності працівників підприємства;

$n$  – кількість HR-практик в системі управління кадровим ресурсом підприємства;

$m$  – кількість показників, які використовуються для оцінки ефективності працівників підприємства.

Ефективність використання та управління кадровим ресурсом на підприємстві можна оцінити використовуючи показники ефективності персоналу, які поділяються на кількісних і якісних.

В процесі кількісного вимірювання ефективності працівників використовуються чисельні результати замість суб'єктивної оцінки. Наприклад, до кількісних показників ефективності працівників можна віднести індивідуальні показники продуктивності праці, оборот на особу (або продуктивність праці на особу), співвідношення обороту до витрат на персонал на особу / співвідношення обороту до фонду оплати праці на особу, вартість людського ресурсу як статті витрат, вартість людського ресурсу як активу тощо.

Для оцінки індивідуальної ефективності аналіз ефективності працівників проводиться шляхом порівняння індивідуальних показників з середніми значеннями, розрахованими для окремого структурного підрозділу або посади. Крім того, для порівняння можна використовувати середні показники за галуззю, якщо така статистика ведеться і бази даних регулярно оновлюються.

Кількісно неможливо виміряти всі завдання, тому в менеджменті часто використовуються якісні показники ефективності для урахування суб'єктивних факторів якості. Якісна оцінка персоналу полягає в отриманні характеристик фізичного і психологічного потенціалу працівників; наявного у них обсягу професійних знань і навичок; особистих якостей, що обумовлюють їх здатність до творчої і продуктивної праці.

Наприклад, гудвіл кадрового потенціалу працівника є тим критерієм, який характеризує якісні показники ефективності його праці. Зазвичай, цей коефіцієнт розраховується і присвоюється працівникові керівником (власником) підприємства або ж керівником структурного підрозділу. Така оцінка досить суб'єктивна, але її точність може бути підвищена за умов використання певних критеріїв. Крім того, в якості критеріїв слід враховувати такі показники як: професійна кваліфікація і компетентність; загальний інтелектуальний і творчий рівень, здатність до навчання і сприйняття нововведень; здатність до адаптації в умовах, що змінюються; володіння суміжними професіями і спеціальностями; ступінь відповідальності; особистісні якості; наявні досягнення в роботі; ініціативність; задоволеність роботою; націленість на результат. Звичайно, вибір таких критеріїв слід проводити з урахуванням специфіки виробництва, корпоративної культури, особливостей займаної посади [13].

Питання максимізації HR-функції, що характеризує залежність ефективності працівників від HR-практик, є важливою задачею щодо забезпечення ефективності управління кадровим ресурсом підприємства, управління кадровим ресурсом підприємства. Важливістю набуває також урахування реакцій працівників (сприйняття працівниками роботи) в процесі впровадження HR-практик (1), зокрема емоційне

сприйняття, відповідальність щодо зобов'язань, працездатність тощо.

На рис.1 представлена концептуальна модель щодо впливу HR-практик на ефективність працівників:

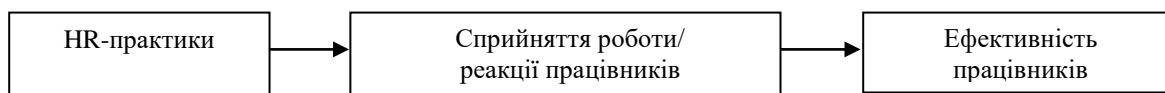


Рис. 1. Концептуальна модель: вплив HR-практик на ефективність працівників підприємства

Примітка: розроблено автором на основі [5; 14]

Виділяють три види оцінки ефективності персоналу:

- повсякденна або щотижнева оцінка роботи. Результат такої оцінки використовують, щоб надати працівнику зворотний зв'язок щодо його сильних і слабких сторін, з метою змінити його поведінку і навчити більш ефективним способам роботи;

- періодична оцінка виконання обов'язків. Проводять щопівроку – щороку. Для цього здійснюють аналіз фактичних дій і результатів роботи за оцінюваний період, оцінюють відповідність працівника посаді і обирають варіанти винагороди;

- разова оцінка результату. Проводять після виконання конкретного завдання, проекту. Таким чином, визначають потенціал працівника і готовність до більш складних завдань [15].

**Висновки.** Успішні HR-практики складають основу ефективного управління кадровим ресурсом підприємства. Впроваджуючи кращі HR-практики, українські підприємства зможуть досягти своїх цілей шляхом створення ефективної і дієвої робочої сили.

В рамках підходу «кращі практики» представлена у статті HR-функція, що характеризує залежність ефективності працівників від реалізації HR-практик, має бути спрямована на максимум. Визначення умов, при яких HR-функція досягає максимуму є перспективою подальших наукових досліджень.

#### Література

1. Lambooj M., Sanders K., Koster F. and Zwieters M. Human Resource Practices and Organisational Performance: Can the HRM Performance Linkage be Explained by the Cooperative Behaviours of Employees? Management revue. Socio-economic Studies, Rainer Hampp Verlag, 2006. Vol. 17(3). pp. 223-240.
2. Marchington M. and Grugulis I. Best practice human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? The International Journal of Human Resource Management. 2000. Vol.11(6). pp. 1104-1124.
3. Elaser H.E. and Karami A. The Effectiveness of Selected Human Resources Management Practices on Organisational Performance and Objectives (A Case Study of the Libyan Iron and Steel Company). [Electronic resource]. – Mode of Access: [http://www4.pucsp.br/icim/ingles/downloads/pdf\\_proceedings\\_2008/63.pdf](http://www4.pucsp.br/icim/ingles/downloads/pdf_proceedings_2008/63.pdf)
4. Delery J. and Doty D. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. Academy of Management Journal. 1996. Vol. 39(4). pp. 802-835.
5. Hassan S. Impact of HRM Practices on Employee's Performance. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences. 2016. Vol. 6(1), pp. 15-22. [Electronic resource]. – Mode of Access: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARAFMS/v6-i1/1951/>
6. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice, [12th edition]. Publisher: Kogan page. 2012. 880 p. [Electronic resource]. – Mode of Access: [https://tuxdoc.com/download/michael-armstrong-armstrong39s-handbook-of-human-resource-management-practice-kogan-page-2012pdf\\_pdf](https://tuxdoc.com/download/michael-armstrong-armstrong39s-handbook-of-human-resource-management-practice-kogan-page-2012pdf_pdf)
7. Miles R. and Snow C. Organizational Strategy, Structure and Process. New York: McGraw-Hill. 1978. [Electronic resource]. – Mode of Access: <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1363643>
8. Fapohunda F.A. Human Resources Management (Best Practice VS Best Fit: A Case study of United Bank for Africa). [Electronic resource]. – Mode of Access: <http://www.academia.edu/>
9. Lawler E. The Design of Effective Reward Systems. In Motivation and Leadership at Work, 6th edition, eds. R. Steers, L. Porter and G. Bigley. New York: McGraw Hill. International Press. 1996. pp. 527-550. [Electronic resource]. – Mode of Access: [http://www.academia.edu/9837738/Human\\_Resources\\_Management\\_Best\\_Practice\\_VS\\_Best\\_Fit\\_](http://www.academia.edu/9837738/Human_Resources_Management_Best_Practice_VS_Best_Fit_)
10. Terpstra D.E. and Rozell E.J. The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance. Personnel Psychology. 1993. Vol. 46, pp. 27 – 48. [Electronic resource]. – Mode of Access: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00866.x>
11. Pfeffer J. Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce. 1994. Boston, MA: Stanford Graduate School of Business, Harvard Business School Press. 281 p.
12. Stevens J.M. The Human Equation: Building Profits by Putting People First by Jeffrey Pfeffer. 1998. Harvard Business School Press: Boston, MA. [Electronic resource]. – Mode of Access: <https://www.strategy-business.com/article/15825?gko=e5535>
13. Как рассчитать эффективность персонала: количественные и качественные показатели [Електронний ресурс]. // Директор по персоналу: практический журнал по управлению человеческими

ресурсами. 2017. – Режим доступа: [https://www.hr-director.ru/article/65689-red-qqq-15-m9-kak-rasschitat-effektivnost-personala?from=event.kdelo.ru\\_384#\\_](https://www.hr-director.ru/article/65689-red-qqq-15-m9-kak-rasschitat-effektivnost-personala?from=event.kdelo.ru_384#_)

14. Audenaert M., Vanderstraeten A. and Buyens D. Mutual Investment Employee-Organization Relationship: A Conceptual Model of How and When it is Functional. 2012. [Electronic resource]. – Mode of Access: <https://www.researchgate.net/publication/254449849>

15. Как оценить сотрудника с помощью анализа результата его труда и рабочего поведения? [Электронный ресурс]. / Н.В. Краснова // КСС «Система Кадры». – Режим доступа: <http://vip.1kadry.ru/#/document/130/50359/dfasn5u1wv/?of=copy-16a08ad818>

### References

1. Lambooi, M., Sanders, K., Koster, F., Zwiens, M. (2006). Human Resource Practices and Organisational Performance: Can the HRM Performance Linkage be Explained by the Cooperative Behaviours of Employees? *Management revue. Socio-economic Studies*, Rainer Hampp Verlag, Vol. 17(3), pp. 223-240.

2. Marchington, M., Grugulis, I. (2000). Best practice human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.11(6), pp. 1104-1124.

3. Elaser, H.E., Karami, A. The Effectiveness of Selected Human Resources Management Practices on Organisational Performance and Objectives (A Case Study of the Libyan Iron and Steel Company). Available at: [http://www4.pucsp.br/icim/ingles/downloads/pdf\\_proceedings\\_2008/63.pdf](http://www4.pucsp.br/icim/ingles/downloads/pdf_proceedings_2008/63.pdf)

4. Delery, J., Doty, D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, Vol. 39(4), pp. 802-835.

5. Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 6(1), pp. 15-22. Available at: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARAFMS/v6-i1/1951/>

6. Armstrong, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*, [12th edition]. Publisher: Kogan page, (2012). 880 p. [Electronic resource]. – Mode of access: [https://tuxdoc.com/download/michael-armstrong-armstrong39s-handbook-of-human-resource-management-practice-kogan-page-2012pdf\\_pdf](https://tuxdoc.com/download/michael-armstrong-armstrong39s-handbook-of-human-resource-management-practice-kogan-page-2012pdf_pdf)

7. Miles, R., Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill. Available at: <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1363643>

8. Fapohunda, F.A. *Human Resources Management (Best Practice VS Best Fit: A Case study of United Bank for Africa)*. Available at: <http://www.academia.edu/>

9. Lawler, E. (1996). *The Design of Effective Reward Systems*. In *Motivation and Leadership at Work*, 6th edition, eds. R. Steers, L. Porter and G. Bigley. New York: McGraw Hill. International Press, pp. 527-550. Available at: [http://www.academia.edu/9837738/Human\\_Resources\\_Management\\_Best\\_Practice\\_VS\\_Best\\_Fit\\_](http://www.academia.edu/9837738/Human_Resources_Management_Best_Practice_VS_Best_Fit_)

10. Terpstra, D.E., Rozell, E.J. (1993). The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance. *Personnel Psychology*, Vol. 46, pp. 27 – 48. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00866.x>

11. Pfeffer, J. *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce*. Boston, MA: Stanford Graduate School of Business, Harvard Business School Press. (1994). 281 p.

12. Stevens, J.M. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First* by Jeffrey Pfeffer. Harvard Business School Press: Boston, MA. (1998). Available at: <https://www.strategy-business.com/article/15825?gko=e5535>

13. (2017). How to Calculate Employee's Performance: Quantitative and Qualitative Indicators [Kak rasschitat effektivnost personala: kolichestvennyye i kachestvennyye pokazateli]. HR Director: Practical Journal of Human Resources Management. Available at: [https://www.hr-director.ru/article/65689-red-qqq-15-m9-kak-rasschitat-effektivnost-personala?from=event.kdelo.ru\\_384#\\_](https://www.hr-director.ru/article/65689-red-qqq-15-m9-kak-rasschitat-effektivnost-personala?from=event.kdelo.ru_384#_) [In Russian].

14. Audenaert, M., Vanderstraeten, A., Buyens, D. (2012). Mutual Investment Employee-Organization Relationship: A Conceptual Model of How and When it is Functional. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/254449849>

15. Krasnova, N. V.. How to Evaluate an Employee by Analyzing the Result of his Work and Working Behavior [Kak otsenit sotrudnika s pomoshchyu analiza rezultata ego truda i rabocheho povedeniya]. Database «Staff System». Available at: <http://vip.1kadry.ru/#/document/130/50359/dfasn5u1wv/?of=copy-16a08ad818> [In Russian].

Рецензія/Peer review : 06.04.2018

Надрукована/Printed : 04.06.2018  
Рецензент: д.е.н., професор Гончар О. І.

УДК 316:42

ДЗЮБА Т. З.

Хмельницький національний університет

## ВИТРАТИ І РЕЗУЛЬТАТИ У СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

*У статті розглянуто структуру видатків державного бюджету України та визначено взаємозв'язок видатків на освіту, охорону здоров'я та духовний і фізичний розвиток і рівня розвитку людського потенціалу.*

*Ключові слова: видатки, державний бюджет, фінансування, людський потенціал.*

DZUBA T.

Khmelnitsky National University

## COSTS AND RESULTS IN THE HUMAN CAPACITY ADJUSTMENT SYSTEM

*In modern conditions, the success of economic development is determined by the ability to generate innovations of transformations, the growth of the role of man in reproductive processes. It highlights the problem of human potential formation and identification of the priority directions of its development. Human capital needs constant development, and this requires significant investment. At the macro level, its financing takes place at the expense of the State Budget of Ukraine. The market for educational services is an essential component of the modern economy, which is, on the one hand, a source that supplies staff to all sectors of the economy and, on the other hand, an increasingly growing, self-sufficient market for educational services. Equally important is investing in health care, which affects the working capacity of the population. Care for the health of the nation slows down the process of human suffering, that is, prolongs life expectancy. Health financing is an important element in raising the level of human potential. Budget expenditures on spiritual and physical development are directed to financing: physical culture and sports; culture and art; mass-media; fundamental and applied research and development in the field of spiritual and physical development; other activities in the field of spiritual and physical development and information. In the course of the study, the relationship between expenditures on education, health care and spiritual and physical development was determined on the level of development of human potential.*

*Keywords: expenditures, state budget, financing, human potential*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Людський потенціал виступає основою концепції людського розвитку, яка була сформована наприкінці 80-х років ХХ століття і діє дотепер. Від рівня реалізації людського потенціалу залежать результати економічного зростання країни, проте вони неможливі без відповідних інвестиційних вкладень. В Україні є потреба в науковому аналізі проблем забезпечення людськими ресурсами та управління людським потенціалом у системі державного управління та фінансування. Реалізація системних реформ в усіх сферах суспільного життя неможлива без високопрофесійних кадрів. Тож, підходи до здійснення реформ доцільно скоригувати в контексті збереження й розвитку людського потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень чи публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Проблематиці фінансування видатків державного бюджету України приділяли увагу у своїх працях такі науковці, як Н.І. Богомоллова, М.І. Карлін, В.В. Малишко, Л.О. Яценко та ін. Питання підвищення рівня людського потенціалу стали предметом дослідження таких вітчизняних науковців: Л.М. Черенко, О.В. Макарова, Е.М. Лібанова, Л.Б. Мартинова, В.М. Нижник. Віддаючи належне значному науковому доробку вчених, варто зазначити, що в умовах трансформації вітчизняної економіки питання підвищення ролі людського потенціалу та раціонального використання державних коштів потребують подальшого розкриття та дослідження.

**Метою дослідження** є систематизація видатків державного бюджету України та визначення взаємозв'язку видатків на освіту, охорону здоров'я та духовний і фізичний розвиток і рівня розвитку людського потенціалу

**Основний матеріал дослідження.** Людський потенціал не лише визначає можливості держави бути забезпеченою творчими, кваліфікованими кадрами в майбутньому, але й впливає на можливості розширеного суспільного відтворення в його демографічних, економіко-соціальних та духовних аспектах. В сучасних умовах успішність розвитку економіки визначається здатністю до генерації інновацій перетворень, зростанням ролі людини в відтворювальних процесах. Це висуває на перший план проблему формування людського потенціалу та виявлення пріоритетних напрямків його розвитку.

Людський потенціал є сукупністю втілених у людині природних і творчих здібностей, таланту та інтелекту, рівня освіти, кваліфікації, стану здоров'я та їх здатність давати дохід. Вкладення в робочу силу — освіту, кваліфікацію, охорону здоров'я, культуру — формують нову інтегровану якість, що є новою найважливішою формою національного багатства.

Людський капітал потребує постійного розвитку, а для цього необхідні значні інвестиційні вкладення. На макрорівні його фінансування відбувається за рахунок Державного бюджету України (табл. 1).

Таблиця 1

## Видатки на людський капітал з Державного бюджету України у 2014-2017 рр.\*

Показник	2014 рік		2015 рік		2016 рік		2017 рік	
	млн грн	у % до ВВП	млн грн.	у % до ВВП	млн грн.	у % до ВВП	млн грн.	у % до ВВП
Валовий внутрішній продукт	1586915	100	1988544	100	2385367	100	2982920	100
Освіта	106305	6,70	119928	6,03	132745	5,56	931010	3,1
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	71755	4,52	88636	4,46	99304	4,16	161207	5,4
Духовний та фізичний розвиток	19135	1,21	20436	1,03	23155	0,97	7898,1	0,26

\* - Систематизовано автором за даними Державної служби статистики [1]

Однією з найважливіших стратегічних цілей, які в сучасних умовах має ставити перед собою українське суспільство, є пошук можливостей та використання дієвих заходів, спрямованих на створення привабливої та конкурентоспроможної національної системи освіти, інтегрованої у Європейський простір вищої освіти. Одним з аспектів, що найбільше впливають на людський капітал, є освіта, а саме інвестиції в неї.

Ринок сфери освітніх послуг є найважливішим компонентом сучасної економіки, який є, з одного боку, джерелом, яке постачає кадри для всіх галузей економіки, а з іншого боку, постійно зростаючим за своїми масштабами самостійним ринком освітніх послуг.

У 2017 році з Державного бюджету України на сферу освіти передбачено 93101041,6 тис. гривень, що становить 3,1% ВВП, з яких кошти головних розпорядників коштів становлять 40248473,6 тис. гривень (за загальним фондом 27437963,8) та обсяг освітньої субвенції місцевим бюджетам — 52852568,0 тис. гривень.

Частки вкладень в освіту, охорону здоров'я та мистецтво в Україні є незначними: близько 6%, 4,5% та 1% відповідно. Вони поволі зменшуються щороку, що може зменшити якість людського капіталу.

Проаналізуємо стан ринку вищої освіти в Україні за 1990-2016 роки за кількістю ВНЗ усіх рівнів акредитації та чисельністю студентів (табл. 2).

Таблиця 2

## Аналіз результативної складової освітнього рівня людського потенціалу в Україні за період 1990–2016 рр.\*

Навчальний рік	Кількість ВНЗ, од.		Загальна кількість ВНЗ, од.	П/в ВНЗ І-ІІ рівнів акредитації, %	П/в ВНЗ ІІІ-ІV рівнів акредитації, %	Кількість студентів у ВНЗ, тис. осіб		Загальна кількість студентів у ВНЗ, тис. осіб	П/в кількості студентів у ВНЗ І-ІІ рівнів акредитації	П/в кількості студентів у ВНЗ ІІІ-ІV рівнів акредитації
	І-ІІ рівнів акредитації	ІІІ-ІV рівнів акредитації				І-ІІ рівнів акредитації	ІІІ-ІV рівнів акредитації			
1990/91	742	149	891	83,28	16,72	757	881,3	1638,3	46,21	53,79
1991/92	754	156	910	82,86	17,14	739,2	876,2	1615,4	45,76	54,24
1992/93	753	158	911	82,66	17,34	718,8	855,9	1574,7	45,65	54,35
1993/94	754	159	913	82,58	17,42	680,7	829,2	1509,9	45,08	54,92
1994/95	778	232	1010	77,03	22,97	645	888,5	1533,5	42,06	57,94
1995/96	782	255	1037	75,41	24,59	617,7	922,8	1540,5	40,10	59,90
1996/97	790	274	1064	74,25	25,75	595	976,9	1571,9	37,85	62,15
1997/98	660	280	940	70,21	29,79	526,4	1110	1636,4	32,17	67,83
1998/99	653	298	951	68,66	31,34	503,7	1210,3	1714	29,39	70,61
1999/00	658	313	971	67,77	32,23	503,7	1285,4	1789,1	28,15	71,85
2000/01	664	315	979	67,82	32,18	528	1402,9	1930,9	27,34	72,66
2001/02	665	318	983	67,65	32,35	561,3	1548	2109,3	26,61	73,39
2002/03	667	330	997	66,90	33,10	582,9	1686,9	2269,8	25,68	74,32
2003/04	670	339	1009	66,40	33,60	592,9	1843,8	2436,7	24,33	75,67
2004/05	619	347	966	64,08	35,92	548,5	2026,7	2575,2	21,30	78,70
2005/06	606	345	951	63,72	36,28	505,3	2203,8	2709,1	18,65	81,35
2006/07	570	350	920	61,96	38,04	468	2318,6	2786,6	16,79	83,21
2007/08	553	351	904	61,17	38,83	441,3	2372,5	2813,8	15,68	84,32
2008/09	528	353	881	59,93	40,07	399,3	2364,5	2763,8	14,45	85,55
2009/10	511	350	861	59,35	40,65	354,2	2245,2	2599,4	13,63	86,37
2010/11	505	349	854	59,13	40,87	361,5	2129,8	2491,3	14,51	85,49
2011/12	501	345	846	59,22	40,78	356,8	1954,8	2311,6	15,44	84,56
2012/13	489	334	823	59,42	40,58	345,2	1824,9	2170,1	15,91	84,09
2013/14	478	325	803	59,53	40,47	329	1723,7	2052,7	16,03	83,97
2014/15	387	277	664	58,28	41,72	251,3	1438	1689,3	14,88	85,12
2015/16	371	288	659	56,30	43,70	230,1	1375,2	1605,3	14,33	85,67
2016/17	370	287	657	56,32	43,68	217,3	1369,4	1586,7	13,70	86,30

\*Сформовано автором на підставі [1]



Наведені дані свідчать про те, що на початку розбудови нашої держави питома вага навчальних закладів I-II рівнів акредитації становила 83,3% тоді, як заклади III-IV рівнів акредитації становили лише 16,7 % від загальної кількості ВНЗ. Спостерігаємо, що динаміка мережі вищих навчальних закладів характеризується хвилеподібними тенденціями, коли їх мережа почала розширюватись з 1990 року від 891 навчального закладу до найбільшого показника у 1996 році – 1064 навчальних закладів. При цьому чисельність студентів за цей період зменшилась з 1638,3 тис. осіб до 1586,7 тис. осіб. Найбільшою чисельністю студентів була у 2007-2008 навчальному році і становила 2813,8 тис. осіб, проти 1586,7 тис. осіб у 2016-2017 н.р. Однак, незважаючи на існуючий дисбаланс на ринку праці, між наявною структурою економічного населення з вищою освітою та потребою в ньому, більш високий рівень конкурентоспроможності спостерігається саме серед фахівців з повною вищою освітою.

Не менш важливим є інвестування у сферу охорони здоров'я, від рівня якої залежить працездатність населення. Піклування про стан здоров'я нації сповільнює процес зношення людського капіталу, тобто продовжує тривалість життя населення. Фінансування охорони здоров'я є важливим елементом підвищення рівня людського потенціалу. Так, додаткові видатки спрямовані на реалізацію завдань, визначених в Бюджетних висновках Верховної Ради України до проекту державного бюджету на 2017 р. передбачені на:

- оплату медичних послуг, що надаватимуться клініками науково-дослідних установ Національної академії медичних наук України — 817,7 млн грн;
- відновлення видатків для загальнодержавних закладів охорони здоров'я (у тому числі дитячих та протитуберкульозних санаторіїв), які надають медичну допомогу всім областям України, — 477,3 млн грн;
- придбання медикаментів та обладнання для Інституту серця і Національного інституту раку МОЗ України — 60 млн грн.

Крім цього, додатково видатки передбачені й на відшкодування вартості лікарських засобів для лікування окремих захворювань — 500 млн грн.

Також відповідно до висновку Комітету Верховної Ради України з питань бюджету на своєму засіданні 21 грудня 2016 р. пропонувалося доповнити бюджет ще деякими видатками, зокрема на:

- медико-санітарне забезпечення та лікування онкологічних захворювань із застосуванням високовартісних медичних технологій громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, на суму 61,342 млн грн;
- збільшення за загальним фондом видатків споживання за бюджетною програмою «Підвищення кваліфікації медичних та фармацевтичних кадрів та підготовка наукових і науково-педагогічних кадрів у сфері охорони здоров'я, підготовка та підвищення кваліфікації осіб з надання домедичної допомоги» на 20 млн грн [2].

Бюджетні видатки на духовний та фізичний розвиток направляються на фінансування: фізична культура і спорт; культура та мистецтво; засоби масової інформації; фундаментальні та прикладні дослідження і розробки у сфері духовного та фізичного розвитку; інша діяльність у сфері духовного та фізичного розвитку та інформації.

Протягом аналізованого періоду бюджетні видатки на духовний та фізичний розвиток займають незначну питому вагу у ВВП країни та потребують термінового перегляду.

**Висновки.** Таким чином, на сьогодні в Україні гостро постає проблема нераціонального використання коштів з державного бюджету. Частки вкладень в освіту, охорону здоров'я та мистецтво в Україні є незначними: близько 6%, 4,5% та 1% відповідно. Вони поволі зменшуються щороку, що може зменшити якість людського капіталу. Тому якісне планування витрат бюджету та контроль за їх виконанням – одна з найважливіших складових фінансової діяльності держави, що сприятиме підвищенню рівня людського потенціалу.

### Література

1. Офіційний сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Офіційний сайт Міністерства Фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.minfin.gov.ua>

### References

1. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Ofitsiinyi sait Ministerstva Finansiv Ukrainy [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.minfin.gov.ua>

Рецензія/Peer review : 18.04.2018

Надрукована/Printed : 04.06.2018  
Рецензент: к.е.н., доцент Любохинець Л. С.

УДК 336.3:330.1:330.8

ЗІНЧЕНКО О. А.,  
КОРОЛЕНКО Р. В.

ДВНЗ „Криворізький національний університет”, м.Кривий Ріг

ЗІНЧЕНКО Д. С.

НТУУ «Київський Політехнічний інститут ім. Сікорського», м.Київ

## ЕКОНОМІЧНА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Розглянуто та проаналізовано підходи науковців до визначення економічної парадигми управління в цілому, а також управління фінансово- економічним розвитком зокрема. На основі вивчення підходів до поняття «управління фінансово-економічним розвитком підприємств» сформульоване авторське бачення даного поняття. Виокремлено ключові характеристики фінансового та економічного розвитку підприємств. Сформульовано базові аспекти управління таким розвитком щодо промислових підприємств в умовах ринкової економіки, ускладненої проявами геополітичної нестабільності.*

*Запропоновано ключові принципи формування системи управління фінансово- економічним розвитком промислових підприємств.*

*Ключові слова: розвиток, фінансово-економічний розвиток, управління розвитком, економічна парадигма.*

ZINCHENKO O.,  
KOROLENKO R.

SHEE "Krivorozhsky National University", Kryvyi Rih city

ZINCHENKO D.

NTUU «Ihor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Kyiv

## THE ECONOMIC PARADIGM OF THE MANAGEMENT OF FINANCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

*The purpose of this article is to analyze the approaches to the interpretation of the economic paradigm of enterprise development management, as well as to determine the author's vision of the essential load of the economic paradigm of management of financial and economic development of industrial enterprises in view of the need to achieve their systemic purpose.*

*The approaches of scholars to the definition of the economic paradigm of governance as a whole, as well as the management of financial and economic development in particular, are considered and analyzed. On the basis of the study of sub-approaches to the concept of "management of financial and economic development of enterprises" formulated the author's vision of this concept.*

*The author's definition of the paradigm of management of financial and economic development of the enterprise as a system of knowledge, concepts and substantiations defining the conceptual foundations of formulation, substantiation of development and implementation of theoretical and methodological provisions on management of financial and economic development of the enterprise with the aim of achieving the strategic goal of its creation is given.*

*As a conclusion, one can conclude that the following 1) analysis of the approaches of scientists to the formation of the economic paradigm of enterprise development has shown that most scholars emphasize the economic component of such development; 2) it is appropriate to distinguish in the formulation of the economic paradigm of development of enterprises the financial component of such development into a separate object of research; 3) author's vision of the management paradigm of financial and economic development of the enterprise is proposed.*

*Key words: development, financial and economic development, development management, economic paradigm.*

**Постановка проблеми.** Питання удосконалення управління підприємствами є завжди актуальним як для науковців, так і для практиків. Найважливішим при дослідженні питань, пов'язаних з управлінням підприємством є можливість доведення теоретико- методологічних положень до рівня адаптованих до вимог сучасності методик. При цьому економічна парадигма управління підприємствами є базовим щабелем, на якому базуються всі науково-практичні розробки в даному напрямі. Наразі все більшу увагу науковців привертають не лише економічні, але і фінансові аспекти розвитку підприємств. І питання формування економічної парадигми управління фінансово- економічним розвитком потребує більш детального дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемні питання, щодо визначення сутності парадигми та економічної парадигми в цілому розглянуті науковцями в роботах [ 1-14 та ін..].

Визначення природи економічної парадигми в ракурсах розвитку підприємства з акцентами на особливостях фінансово- економічного розвитку підприємства певним чином розглянуті авторами досліджень [4-11 та ін..] . Однак питання розробки економічної парадигми в контексті уваги фінансовим аспектам розвитку підприємств в сучасних умовах приділяється не дуже пильна увага.

**Формулювання цілі статті.** Метою даної статті є аналіз підходів щодо трактування економічної парадигми управління розвитком підприємства, а також визначення авторського бачення сутнісного навантаження економічної парадигми управління фінансово- економічним розвитком промислових підприємств з огляду на необхідність досягнення ними їх системної мети.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З огляду на загальноприйняте позиціонування будь якої парадигми як теоретико-методологічної моделі будь яких об'єктів та явищ, перейдемо до більш структурованого вивчення сутнісного наповнення даної категорії.

Визначаючи парадигму як сукупність філософських, загальнотеоретичних основ науки; систему понять і уявлень, які властиві певному періодові розвитку науки, культури, цивілізації [1], дослідники не виключають можливість позиціонування даної категорії як більш практичної або базовою для розробки науково обґрунтованих методик, які в контексті даного дослідження спроможні сприяти удосконаленню управління реально функціонуючими підприємствами. У роботі [2] базовим щодо парадигми є структурування та взаємозалежність структурних компонент певних понять.

У роботі [3] визначено підходи до вивчення економічної парадигми в контексті управлінського обліку, на основі яких виявлені практичні константи досліджуваних підприємств за допомогою найбільш відомих економіко-математичних методів відповідно до п'яти фаз Міжнародної практики бухгалтерського обліку (IMAP 1). Автори даної роботи стверджують, що в межах даної економічної парадигми «для розвитку підприємств незалежно від їх розміру або економічного сектору можна запропонувати такі управлінські заходи: 1. поліпшення спілкування та співпраці з зацікавленими сторонами підприємства; 2. посилення здатності до створення довгострокових результатів для акціонерів та інших зацікавлених сторін та суб'єктів; 3. на основі аналізу сильних і слабких сторін - підвищення внутрішнього потенціалу підприємства і визначення сфер, які представляють нові можливості або погрози / ризики; 4. підвищення операційної ефективності та зменшення негативного бізнес-впливу на навколишнє середовище; 5. розвиток підприємства згідно концепції сталого розвитку; 6. оцінювання та аналіз діяльності у сфері сталого розвитку» [3].

Підходи закордонних авторів до визначення економічної парадигми управління фінансовою складовою розвитку підприємств викладено в таких роботах науковців як [4-6, 9,10, 15, 16 та ін.]. Здебільшого в даних роботах акцентується увага на необхідності підвищення мобільності систем та моделей управління фінансовим розвитком підприємства з урахуванням відповідних вимог часу, управлінського обліку та виробничої специфіки підприємств. Також в даних роботах наведені підходи науковців до визначення понять «економічний розвиток», «управління економічним розвитком». Більшість авторів досліджують питання, здебільшого пов'язані з економічним розвитком. [7, 8,11-14]. Менша частина доробок вітчизняних та закордонних авторів [4-6, 9,10, 15, 16 та ін.] визначає важливість управління саме фінансово- економічним розвитком підприємств.

Так, дослідники визначають у роботі [4] важливість управління не лише економічним розвитком, а також і фінансовим розвитком та стверджують, що « управління фінансовим розвитком підприємства, хоча ця ключова сфера управлінської діяльності підприємства є визначальним елементом успіху підприємства і його конкурентоспроможності, все ще не має свого загальноприйнятого визначення ... Фінансове управління розуміється як управління фінансовими процесами та рухом грошових коштів на підприємстві. Його успіх визначається чотирма наступними послідовними видами управлінських дій фінансове планування, прийняття фінансових рішень, організація фінансових процесів, фінансовий аналіз та контроль.» [4].

Парадигма моделі фінансово-економічного розвитку підприємства за останні роки зазнає трансформаційних змін.

За останні роки наукові дослідження у різних аспектах розвитку підприємства як економічного, фінансового, соціального та інших розглядаються в контексті парадигмального підходу.

Так науковець Бондаренко О.С. у своїй праці використовує даний підхід щодо обґрунтування особливостей сучасної парадигми управління фінансами підприємств на засадах поєднання фундаментальних положень і моделей фінансового менеджменту та логістики[10], посилаючись на основні питання становлення еволюційної парадигми економічної теорії [11].

Економіст Карпенко Ю.В. у своїй статті в межах модернізаційної парадигми розкриває та уточнює сутність феномена «модернізація», причини його виникнення, етапи, напрями розвитку, взаємозв'язок теоретичної основи і категоріального апарату дослідження даної категорії [12], ґрунтуючись на накопиченому емпіричному матеріалі та наукових доробках з даної проблематики [13].

Вчений економіст Чорна Л.О. розглядає парадигму як універсальний інструмент відображення, представлення, обґрунтування й адаптації інноваційних ідей і підходів до процесів структуризації, умовам їхнього застосування. У своїй роботі автор запропонувала парадигму формування організаційно-структурного механізму управління промисловим підприємством, сформувала концептуальну парадигму формування ефективної організаційної структури [14].

Ми також дотримуємось думки, що в сучасних ринкових умовах, коли фінансові результати діяльності підприємств є ключовими оціночними показниками ефективності розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості, доцільно перенести акценти у формуванні економічної парадигми управління розвитком підприємств на управління не лише економічним розвитком, але і фінансово економічним розвитком. Особливо це стосується промислових підприємств, оскільки підприємства саме цієї галузі є основою створення ВВП країни.

Виходячи з цього, логічно далі сформулювати авторське бачення економічної парадигми управління фінансово- економічним розвитком підприємства (рис.1).



Рис. 1 Парадигма управління фінансово-економічним розвитком підприємства

Парадигма управління фінансово-економічним розвитком підприємства, з нашої точки зору, представляє собою систему знань, понять та обґрунтувань, що визначають концептуальні засади формулювання, обґрунтування розробки та впровадження теоретико-методологічних положень щодо управління фінансово-економічним розвитком підприємства з метою досягнення стратегічної мети його створення.

**Висновки.** Отже, можна констатувати, наступне 1) аналіз підходів науковців до формування економічної парадигми розвитку підприємств показав, що більшість науковців робить акцент на економічну складову такого розвитку; 2) слушно виокремити при формулюванні економічної парадигми розвитку підприємств фінансову складову такого розвитку в окремий об'єкт дослідження; 3) запропоновано авторське бачення парадигми управління фінансово-економічним розвитком підприємства.

#### Література

1. Биби́к С. П. Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання / С. П. Биби́к, Г. М. Сюта. – Харків : Фоліо, 2006. – 623 с. – (Б-ка держ. мови). – ISBN 966-03-3173-8. – С. 415.
2. Коппель О. Парадигма : українська дипломатична енциклопедія: в 2 т. / [Коппель О. та ін.] ; голов. редкол.: Губерський Л. В. – К.: Знання України, 2004. – Т. 2. – 812с.
3. Fábio Frezatti, (2007) "The "economic paradigm" in management accounting: Return on equity and the use of various management accounting artifacts in a Brazilian context", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22 Issue: 5, pp.514-532, <https://doi.org/10.1108/02686900710750784>
4. J. Rezac, *New Business Model and Change of Management Paradigm*. [Online]. Available: <http://www.cma.cz/Upload/Documents/aktuality/Nov/managementu.pdf>
5. Bain & Company. *Management Tools & Trends 2011*. [Online] Available: <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends-2011.aspx#>
6. J. Wagner, „Performance Measurement – Developing Tendencies of the Second Half of the 20th Century“, *Politická ekonomie* 6, 2011, pp. 775–793.
7. Самуэльсон П. Э. Экономика / П. Э. Самуэльсон, В. Д. Нордхаус; пер. с англ. Пелявского О. Л. – М.: Вильямс, 2006. – 1360 с.
8. Шумпетер Й. Теория экономического развития: Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Й. Шумпетер; пер. с нем. – М.: Соцэґгиз, 1992. – 684 с.
9. Вплив парадигми економічного розвитку на методи та інструменти управління ефективністю / Вероніка Бюрешова, Лілія Дворжакова // Міжнародна конференція з економіки, менеджменту та розвитку. 2014.
10. Бондаренко О.С. Розвиток парадигми управління фінансами підприємств в умовах логістизації економіки / О.С. Бондаренко // *Інвестиції : практика та досвід*. – 2016. – № 12. – С. 38–41.
11. Чухно А.А. Становлення еволюційної парадигми економічної теорії : в 3 т. / А.А. Чухно. – К., 2007. – Т. 3. – 592 с.

12. Карпенко Ю.В. Парадигма модернізації економіки: становлення та розвиток // Ю.В. Карпенко // Вісник економічної науки України. – 2017. – № 1. – С. 54–57.
13. Монастирський Г. Модернізаційна парадигма управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня / Г. Монастирський // Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. – 2010. – № 4. – С. 166–174.
14. Чорна Л.О. Сучасна парадигма побудови ефективних організаційних структур управління підприємством [Електронне наукове фахове видання] / Л.О. Чорна // Ефективна економіка. – 2014. – № 9.
15. Салига С. Я. Управління формуванням прибутку: монографія / Салига С. Я., Салига К. С., Ткаченко С. Ю. – Запоріжжя: ЗЦНТЕІ, 2006. – 282 с.
16. Фінанси підприємств: підручник / [Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. та ін.] ; за ред. А. М. Поддєрьогіна. – [8-е вид.]. – К.: КНЕУ, 2013. – 519 с.

### References

1. Bybyk, S.P. (2006), «Dictionary of foreign words: interpretation, word-formation and word-formation», Slovnyk inshomovnykh sliv: tlumachennia, slovotvorenna ta slovovzhyvannia, B-ka derzh. Movy, Kharkiv : Folio, 623 p.
2. Koppel, O. (2004), «Paradigm: Ukrainian Diplomatic Encyclopedia», Paradyhma : ukrainska dyplomatychna entsyklopediia: v 2 t., Znannia Ukrainy, Kyiv, 812 p.
3. Frezatti, F. (2007), «The “economic paradigm” in management accounting: Return on equity and the use of various management accounting artifacts in a Brazilian context», Journal of Managerial Auditing, vol. 22, pp.514-532.
4. Řezáč, J. New Business Model and Change of Management Paradigm. [Online]. Available: <http://www.cma.cz/Upload/Documents/aktuality/Nov/managementu.pdf>
5. Bain & Company. Management Tools & Trends 2011. [Online] Available: <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends-2011.aspx#>
6. Wagner, J. (2011), “Performance Measurement – Developing Tendencies of the Second Half of the 20th Century”, Journal of Politická ekonomie, vol 6, pp. 775–793.
7. Samuel'son, P. and Nordkhaus, V. (2006), «Economics», Ekonomiks, Vil'yams edn, Moscow, 1360 p.
8. Shumpeter, Y. (1992), «The Theory of Economic Development: An Investigation of Entrepreneurial Profit, Capital, Credit, Interest, and the Conjuncture Cycle», Teoriya ekonomicheskogo razvitiya: Issledovaniye predprinimatel'skoy priblyi, kapitala, kredita, protsenta i tsikla kon'yunktury , Sotsekgiz edn, Moscow, 684 p.
9. Burešová, V. and Dvořáková L. (2014), «Economic Development Paradigm Influence on Performance Management Methods and Tools: International Conference on Economics, Management and Development»
10. Bondarenko, O.. (2016), «Development of the paradigm of financial management of enterprises in the conditions of logistics of the economy», Rozvytok paradyhmy upravlinnia finansamy pidpriemstv v umovakh lohistryzatsii ekonomiky, Investytsii : praktyka ta dosvid, vol. 12, pp. 38–41.
11. Chukhno, A. (2007), «Formation of an evolutionary paradigm of economic theory», Stanovlennia evoliutsiinoi paradyhmy ekonomichnoi teorii : v 3 t., Kyiv, vol. 3, 592 p.
12. Karpenko, Yu. (2017), «Paradigm of modernization of economy: formation and development», Paradyhma modernizatsii ekonomiky: stanovlennia ta rozvytok, Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, vol.1, pp. 54–57.
13. Monastyrskiy, H. (2010), «Modernization paradigm of management of economic development of territorial communities of the basic level», Modernizatsiina paradyhma upravlinnia ekonomichnym rozvytkom terytorialnykh spilnot bazovoho rivnia, Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy, vol.4, pp. 166–174.
14. Chorna, L. (2014), «Modern paradigm of building effective organizational structures of enterprise management», Suchasna paradyhma pobudovy efektyvnykh orhanizatsiinykh struktur upravlinnia pidpriemstvom [Elektronne naukovе fakhove vydannia], Efektyvna ekonomika. vol.9.
15. Saly'ga, S. and Tkachenko, Ye. (2006), «Managing the formations of the surplus: monograph», Upravlinnya formuvanniam pry'butku: monografiya, ZCzN-TEI edn , Zaporizhzhya, 282 p.
16. Poddyer'ogin, A. Bily'k M. and Buryak L. (2013), «Finances of enterprises: Textbook», Finansy' pidpry'emstv, 519 p.

Рецензія/Peer review : 05.05.2018

Надрукована/Printed : 05.06.2018  
Рецензент: д. е. н., проф. Анісімова О. М.

УДК.339.727.24

КАЛЬЧЕНКО Т. В.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

## СВІТОВА ПРАКТИКА ПРОЕКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ: НОВІТНІ ТRENДИ РОЗВИТКУ ТА СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ

*В статті визначаються ключові тенденції розвитку проектного фінансування, демонструються новітній інструментарій та покраїнова специфіка характеру його використання. В результаті аналізу виявляються принципові якісно-кількісні закономірності і формат подальшого задіяння проектного фінансування задля реалізації стратегій інноваційного прориву країн світу.*

*Ключові слова: проектне фінансування, розвиток, емісія, інфраструктура, інвестиції, кредитування*

KALCHENKO T.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## THE WORLD PRACTICE OF PROJECT INVESTMENT. THE MODERN DEVELOPMENT TRENDS AND CURRENT INSTRUMENTS OF IMPLEMENTATION

*The aim of the research – is to analyze contemporary world practice of project investment. Key indicators of the economic efficiency of projects were systematized; the scope and range of the activities of separate enterprises were outlined. The article defines the prognostic development of the implementation of the international investment projects and possible options for institutional support. The effectiveness and appropriateness of the international investment project was proven by the investment analysis through the main indicators of the assessment of the efficiency of investment activity. Thus, the crucial role of project investment was not only identified but substantiated from the point of view of strategic interests of all participants of the process*

*Key words: project investment, development, emission, infrastructure, investment, credit activity*

**Вступ.** Проектне фінансування являє собою особливий вид підтримки інвестиційних проектів (програм) із використанням широкого кола фінансових інструментів, що передбачає реалізацію за умов повного або часткового регресу на ініціатора, а тому орієнтується на економічну, технічну та юридичну життєздатність проекту, а не на склад активів позичальника, що дозволяє збалансувати інтереси всіх учасників з одночасним трансфером проектних ризиків між ними.

Проектне фінансування, як інструмент кредитування і реалізації інвестиційних та інфраструктурних проектів різного масштабу, пройшов довгий шлях розвитку від концесійних угод до сучасної складної форми зі створенням проектної компанії (SPV) і залучення в проект держави, банків, інвестиційних фондів та інших інтересантів.

Застосування технологій проектного фінансування може і не призвести до отримання певних вигод, оскільки являє собою доволі складний процес, що характеризується високим рівнем ризикованості і невизначеності. Для нього є характерними: характерна значна кількість учасників, які мають різні інтереси, безліч складних угод і контрактів, різноманітні ризики і конфлікти, пов'язані з їх розподілом між учасниками.

Крім того, формування самостійної організаційної структури, необхідність залучення висококваліфікованих фахівців для досягнення результатів, проведення експертизи, оцінка майна можуть сприяти зростанню адміністративних витрат. Складний характер контрактів також може привести до більш високих відсоткових ставок.

Проектне фінансування передбачає, як правило, множинність джерел фінансування, що дозволяє розподілити ризики участі в проекті серед всіх учасників проекту і знизити кредитні ризики банку. Зокрема, постачальники обладнання можуть надати товарні кредити, лізингові компанії надати обладнання в лізинг, державні структури можуть вдаватися до податкових пільг, субсидій, дотацій, бюджетних гарантій, профінансувати витрати на створення необхідної інфраструктури (підвести дороги, газ, лінію електропередачі тощо), взяти участь в акціонерному капіталі, банки можуть надати довгострокові кредити, приватні та інституційні інвестори – купити акції проектної компанії.

**Аналіз досліджень та публікацій.** До останнього часу, на жаль, проектному фінансуванню приділялася незначна увага українських вчених. Можна виділити лише поодинокі праці, в той час, як в зарубіжних джерелах ця проблематика знаходила і знаходить чинне місце (зокрема, праці Переверзевої В., Юрьєвою Т., Катасонової В. та ін.)

**Постановка завдання.** Край необхідним виявляється розгалужений аналіз сучасної світової специфіки проектного фінансування з виділенням його основних форм та інструментів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За даними, опублікованими відомою компанією Thomson Reuters [7; 8], а також провідним рейтинговим фаховим виданням International Financial Law Review (IFLR) [6], обсяг світового ринку проектного фінансування на кінець 2017 року склав 277,7 млрд. доларів США, що на 6,8% більше в порівнянні з 2014 роком. Регіональний аналіз світового ринку

проектного фінансування демонструє, що воно активно використовується не тільки в розвинених, але і в країнах, що розвиваються.

Провідними лідерами на ринку проектного фінансування є США, Австралія і Великобританія. Основна частина проектів, що реалізуються на світовому ринку проектного фінансування, виконується в сфері будівництва і реконструкції об'єктів інфраструктури, видобутку нафти і газу (рис. 1).

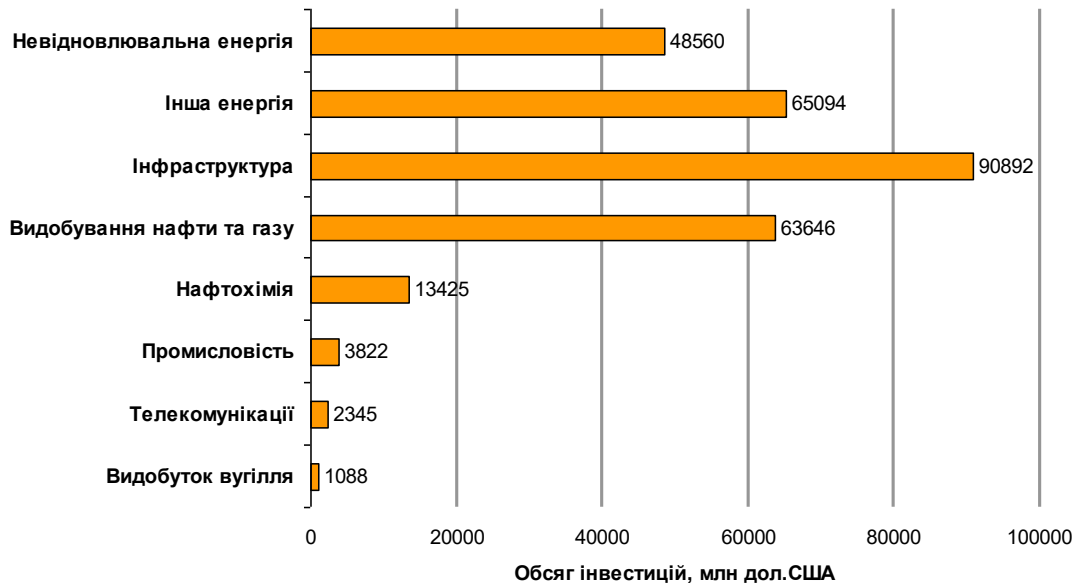


Рис. 1. Галузева структура світового ринку проектного фінансування, млн. дол. США

Джерело: складено за даними [6-8]

Сучасний ринок проектного фінансування в країнах-лідерах світової економіки характеризується зменшенням частки державних коштів в процесі фінансування великих інфраструктурних проектів, в тому числі тих, що реалізуються на принципах державно-приватного партнерства, постійним вдосконаленням механізму залучення нових джерел фінансування (наприклад, інфраструктурних облігацій).

Головним завданням, яке вирішує держава в розвинених країнах, полягає в забезпеченні стабільного середовища для проектів і інвестицій, макроекономічної, законодавчої, податкової стабільності. Це дозволяє створити довгострокову ресурсну базу банків, інвестиційних компаній і фондів, мати досконалий інструментарій емісії та розміщення «довгих» грошей. Так, глобальний обсяг угод проектного фінансування за даними міжнародного журналу Project Finance and Infrastructure Finance і Агентства Thomson Reuters у 2014 року склав 252,5 млрд. дол. США [6-8]. (рис. 2).

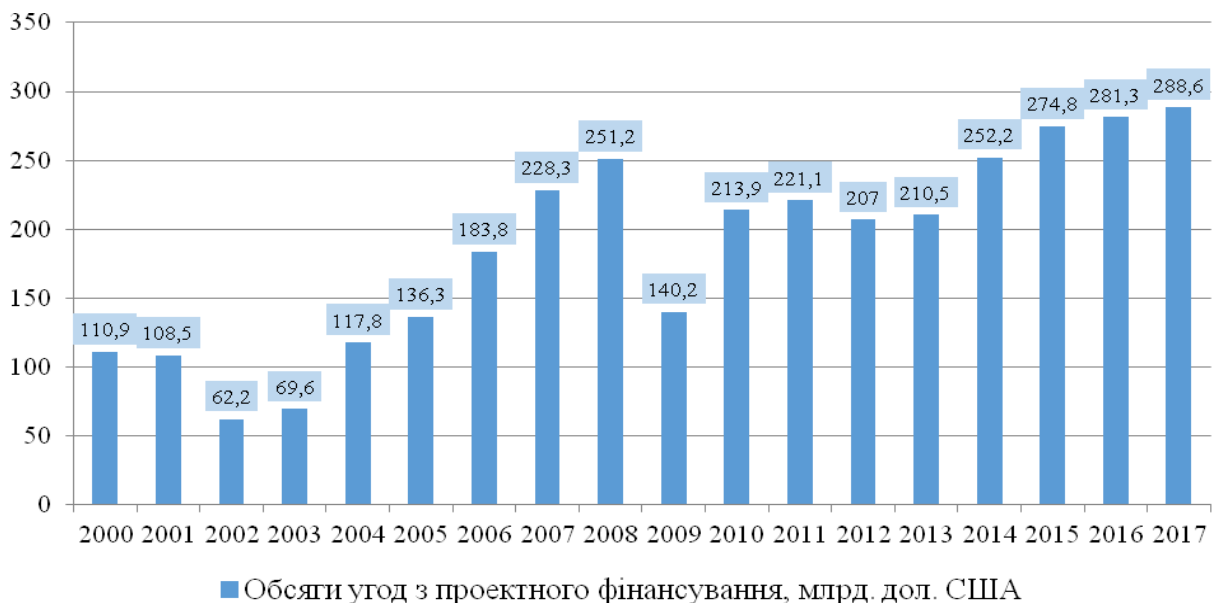


Рис. 2. Глобальний обсяг угод із застосуванням проектного фінансування, млрд. дол. США

Джерело: складено за даними [6; 7; 8]

За останні три роки, тобто з початку 2015 року по кінець 2017 року, обсяг угод з проектного фінансування зріс з 252,2 млрд. дол. США з початку 2015 року до 288,6 млрд. дол. США на кінець 2017 року.

Серед секторів економіки, де проектне фінансування застосується більш активно, належить енергетика. На частку цього сектору припадає 32% обсягу глобального ринку проектного фінансування [2, с. 125].

Найбільш затребуваними і популярними інструментами фінансування інфраструктурних проектів, на сьогодні виступають вендорні та LBO-кредити. Також точиться активна боротьба за залучення в інфраструктурне будівництво коштів пенсійних фондів, страхових компаній і фондів національного добробуту.

У світовій практиці існують приклади успішного застосування механізму емісії інфраструктурних облигацій для фінансування реальних проектів. У США інфраструктурні облигації випускаються на рівні муніципалітетів і носять назву спеціальних цільових облигацій. Емітуються облигації як загального покриття (General bonds), так і забезпечені грошовими потоками від конкретних проектів будівництва об'єктів інфраструктури (revenue bonds). Доходи від муніципальних облигацій в США, як правило, не обкладаються податками, що створює додаткову привабливість для інвесторів. Станом на початок 2018 року обсяг емісії муніципальних облигацій в США склав 3,8 трлн. дол., або 9% від загальної суми заборгованості за американськими облигаціями. Крім муніципальних на ринку США циркулюють і корпоративні інфраструктурні облигації, які випускаються в рамках проектів концесій (аналогу державно-приватного партнерства). Дані види облигацій забезпечені або державними гарантіями, або гарантіями великих комерційних банків США [1].

Прикладом успішного застосування інфраструктурних облигацій може слугувати і Австралія. Даний вид емітується урядом під цілі фінансування заздалегідь обумовленого в законодавстві списку інфраструктурних об'єктів, зокрема: наземного і повітряного транспорту, електроенергетики, газо- і водопостачання, каналізаційних споруд.

В Європі інфраструктурні облигації випускалися Францією для фінансування проектів будівництва стадіонів у час підготовки до чемпіонату світу з футболу 1998 року.

З країн, що розвиваються, примітний успішний приклад використання інфраструктурних облигацій для фінансування концесійних проектів в сфері металургії та житлово-комунального господарства мається в Чилі. Завдяки застосуванню механізму державно-приватного партнерства і розглянутій схемі фінансування частка приватних інвестицій в об'єкти інфраструктури Чилі зростає з 9 до 65% в період з 1995-го по 2005 рік.

Крім облигацій в останні роки починають застосовуватись ряд інших схем залучення інституціональних інвесторів до фінансування інфраструктурних проектів.

В цілому потреби в інфраструктурних інвестиціях в багатьох країнах світу, є значним чином не задоволеними. За оцінками McKinsey, потреби в інвестиціях до інфраструктури Індії до 2030 року складуть 7% національного ВВП, до інфраструктури Китаю – 6,4%, в США і ЄС – 3,6 і 3,1% відповідно. До речі, транспортна інфраструктура Росії потребує вкладень, еквівалентних 4,0% російського ВВП [3, с. 56].

Географічна структура розподілу інфраструктурних інвестицій представлена домінуючою позицією Китаю, за яким слідують Північна Америка і Європа. У структурі приватних інвестицій до інфраструктурних проектів в світі переважає позикове фінансування, яке організовується або за рахунок банківського кредитування, або за рахунок випуску корпоративних облигацій. На фінансування за допомогою розміщення облигацій припадає 18% світових інфраструктурних інвестицій.

В останні роки у світовій практиці активно розвивається фінансування інфраструктурних проектів за рахунок акціонування.

З метою залучення інвестицій в країнах з переважно розвинутою економікою створюються інфраструктурні фонди, які займають вже 2% в загальній структурі інвестиційних подібних одиниць.

Проекти державно-приватного партнерства (ДПП) в сфері розвитку транспортної інфраструктури вельми поширені на сьогодні в Китаї та Індії. Оскільки Індія є країною, що розвивається, то для успішної реалізації стратегії інфраструктурного будівництва основний акцент зроблено на якості державного управління, створенні сприятливого інвестиційного клімату і забезпеченні макроекономічної стабільності. У структурі фінансування об'єктів транспортної інфраструктури Індії основна ставка робиться на приватний капітал.

Частка коштів державного бюджету та урядових позик в обсязі інфраструктурних інвестицій становить трохи більше 35%. Інфраструктурні проекти фінансують більшою мірою комерційні банки, небанківські фінансові організації і страхові компанії. Для залучення приватних інвестицій у розвиток індійської інфраструктури активно використовуються державні корпорації розвитку: India Infrastructure Finance Company Limited, National Highway Authority of India, Indian Railway Finance Company, Indian Leasing and Financial Services. Зазначені компанії розміщують облигаційні позики і виступають учасниками програм державно-приватного партнерства (ДПП) в сфері транспортної інфраструктури. Крім інфраструктурних облигацій в Індії широкого поширення набули гарантії зазначених корпорацій під зобов'язання приватних учасників ДПП. Міжнародні інвестори залучаються також за допомогою продажу часток в капіталі великих інвестиційних небанківських компаній Індії.



З метою збільшення привабливості інфраструктурних інвестицій в Індії застосовується ряд податкових преференцій. Так, доходи від інфраструктурних облігацій не обкладаються податками, а компанії, основна діяльність яких зосереджена у сфері розвитку інфраструктури, отримують податкові канікули терміном на 10 років.

Найбільшим же світовим інвестором у розвиток транспортної інфраструктури є Китай, який вкладає в інфраструктурні проекти суми, еквівалентні 8% національного ВВП. Основні об'єкти транспортної інфраструктури в Китаї – автомобільні і залізні дороги, причому розвиток залізниць складає основу концепції «Нового шовкового шляху» – амбітного проекту, який покликаний дати новий імпульс китайській економіці і розширити світовий вплив Китаю [5, с. 122]. Ключову роль у фінансуванні інфраструктурних проектів Китаю грають національні інститути розвитку, роль яких виконують державні банки: China Development Bank (розмір активів 1,2 трлн дол.), Industrial and Commercial Bank of China (розмір активів 2,8 трлн дол.), China Construction Bank (розмір активів 2,4 трлн дол.).

Для реалізації міжнародних інфраструктурних проектів за ініціативою Китаю був створений Азіатський банк інфраструктурних інвестицій. Особливістю структури пасивів основного китайського банку в області фінансування інфраструктурних проектів – China Development Bank (CDB) – є облігаційна складова: саме CDB емітував близько половини облігацій, що перебувають в обігу на внутрішньому ринку Китаю і за рахунок яких фінансуються основні інфраструктурні проекти Піднебесної.

Покупцями облігацій CDB, які були емітованими для фінансування інфраструктурних проектів, виступають приватні китайські компанії і комерційні банки [5, с. 124].

Моделі фінансування високошвидкісних залізниць і платних автомобільних магістралей в Китаї мають істотні відмінності. Високошвидкісні залізниці фінансуються за рахунок коштів державного та регіонального бюджету (60% інвестицій) і облігаційних позик (40% фінансування). При будівництві платних автомобільних доріг в Китаї значну роль відіграє акціонування майбутніх об'єктів, яке проходить у формі IPO на внутрішніх ринках. Крім акціонування в структурі фінансування проектів будівництва автомобільних доріг в Китаї значну роль відіграє реінвестування грошових потоків від вже функціонуючих платних автодоріг. Частка IPO і реінвестованих грошових потоків в обсязі фінансування таких проектів становить 40-45%.

Невдалим прикладом розміщення інфраструктурних облігацій може слугувати Казахстан. Інфраструктурні облігації випускалися підприємствами Казахстану для фінансування проектів будівництва залізниць та лінії електропередач. Обидва проекти фінансувалися в рамках договору ДПП. Покупцями цінних паперів виступили переважно казахські пенсійні фонди. І в тому, і в іншому випадку був зафіксований дефолт емітента. Неспроможність проектів була викликана в першу чергу недоліками планування на етапі формування проспекту цінних паперів та прогнозування грошових потоків, а також недостатньо певної солідарною відповідальністю учасників ДПП і відсутністю фидуціарної відповідальності сторін.

За даними видання Global Project Finance Review Reuters статистика загальносвітового галузевого розподілу банківського проектного фінансування за 2011-2017 рр. показує, що основне фінансування направлено на енергетику (35,7%), транспорт (20,9%), нафтогазову сферу (22,8%), промисловість (5,5%) [4, с. 142]. У сукупності частка їх фінансування становить 84,9%.

**Висновки.** Таким чином, проектне фінансування на сьогодні характеризується цілим рядом нових якісних трендів, серед принципів з яких, слід віднести:

- використання проектного управління в державному управлінні та в рамках міждержавних проектів;
- розробка міжнародних програм сертифікації менеджерів проектів;
- уніфікація у сфері державного управління на основі проектного управління у взаємозв'язку з процесами глобалізації;
- стандартизація в сфері проектного управління;
- впровадження сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій в сфері державного управління на основі проектного управління;
- вдосконалення методик управління проектами;
- оптимізація роботи персоналу проекту, сполучена з деталізацією ролевих установок на основі розробок в області соціально-психологічних досліджень.

Таким чином, проектне фінансування є досить складною формою фінансування проектних компаній. В умовах обмеженого доступу до фінансових ресурсів міжнародного і українського ринків капіталу розвиток проектного аналізу, підвищення якості методичного забезпечення оцінки та аналізу проектів при проектному фінансуванні мають особливу важливість і, по суті, визначають ефективність застосування проектного фінансування в кожному конкретному випадку. Проектне фінансування як прогресивний механізм фінансування та управління ризиками інвестиційних та інфраструктурних проектів може служити ефективним інструментом підтримки економічного зростання навіть в умовах глобальної нестабільності, високої невизначеності і волатильності зовнішнього середовища.

**Література**

1. Офіційний сайт Асоціації з цінних паперів і фінансових ринків Асоціація з цінних паперів і фінансових ринків (SIFMA). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sifma.org/>
2. Переверзева В.В. Проектное финансирование в системе проектного управления / В.В.Переверзева, Т.В.Юрьева // Международные экономические отношения и международная экономика. – 2017. – №8. – С. 124-129.
3. Проектное финансирование. Опыт и перспективы применения / Р.Б. Нестеренко. – М.: МГУ им. М.В. Ломоносова, 2016. – 216 с.
4. Тищенко В. Ф. Проектне фінансування як форма публічно-приватного партнерства / В.Ф.Тищенко, В.М.Остапенко // Вісник Ун-ту банківської справи Національного банку України. – 2013. – № 1. – С. 141–144.
5. Hoffman S. L. The Law and Business of International Project Finance. – The Hague: Kluwer International, 2014.
6. Project Finance Report 2017. IFLR International Financial Law Review. London 2017, p. 2.
7. Thomson Reuters. Global project finance review. Managing underwriters, Full year 2017.
8. Thomson Reuters. Project Finance Review. Full Year 2012 [Електронний ресурс]: за даними Project Finance Review – Режим доступу: <https://www.thomsonreuters.com>

**References**

1. Ofitsiyniy sait Asotsiatsii z tsinnykh paperiv i finansovykh rynkiv Asotsiatsiia z tsinnykh paperiv i finansovykh rynkiv (SIFMA). Available at: <https://www.sifma.org/>
2. Pereverzeva V. V. Proektnoe finansirovanie v sisteme proektnogo upravleniia. Mirovaia ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniia, 2017, no. 8, pp. 124-129.
3. Nesterenko R. B. Proektnoe finansirovanie Opyt i perspektivy primeneniia. Moscow, MGU im. M. V. Lomonosova, 2016, 216 p.
4. Tyshchenko V.F., Ostapenko V.M. Proektnoe finansuvannia yak forma publichno-pryvatnoho partnerstva. Visnyk Un-tu bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy, 2013, no. 1, pp. 141-144.
5. Hoffman S. L. The Law and Business of International Project Finance. – The Hague: Kluwer International, 2014.
6. Project Finance Report 2017. IFLR International Financial Law Review. London 2017, p. 2.
7. Thomson Reuters. Global project finance review. Managing underwriters, Full year 2017.
8. Thomson Reuters. Project Finance Review. Full Year 2012. Available at:<https://www.thomsonreuters.com>

Рецензія/Peer review : 01.05.2018

Надрукована/Printed : 01.06.2018  
Рецензент: д.е.н., професор Панченко С. Г.

УДК 338.48

КОВИЛІНА М. О.

Національний університет «Одеська морська академія»

ФЕДОРЕНКО А. Є.

Чернігівський національний технологічний університет

## МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МОРСЬКОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

*В умовах глобалізації національної економіки зростає роль морського туризму, результати функціонування якого впливають на соціально-економічний розвиток країни. Метою статті є дослідження наукових та прикладних основ механізму регулювання розвитку морського туризму в Україні. У результаті теоретичного узагальнення визначено, що механізм державного регулювання розвитку морського туризму є сукупністю методів та інструментів впливу органів влади на умови функціонування морської туристичної діяльності, а також заходів їх практичної реалізації, обумовлених цілями й завданнями розвитку морського туризму та впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Встановлено, що системність реалізації всіх функціональних блоків механізму державного регулювання розвитку морського туризму досягається перш за все завдяки своєчасному та дієвому плануванню розвитку морської туристичної діяльності на всіх рівнях управління (міжнародному, національному та регіональному рівнях). Результативність функціонування запропонованого механізму залежить від: стану та видів інфраструктури морського туризму; рівня взаємодії держави з приватним сектором у контексті виконання національних планів розвитку морського туризму; повноти використання всіх інструментів державного регулювання, у тому числі інноваційних, які орієнтовані на формування сприятливого середовища для розвитку морського туризму.*

*Ключові слова: морський туризм, круїзна індустрія, розвиток, система, механізм, державне регулювання, морський транспортно-туристичний кластер, туристична послуга, економічні інтереси,*

KOVILINA M.

National University "Odessa Maritime Academy"

FEDORENKO A.

Chernihiv National University of Technology

## MECHANISM OF PUBLIC REGULATION OF DEVELOPMENT MARINE TOURISM IN UKRAINE

*In the conditions of the globalization of the national economy, the role of maritime tourism is growing, the results of which affect the socio-economic development of the country. The purpose of the article is to study the scientific and applied bases of the mechanism of regulating the development of maritime tourism in Ukraine. As a result of the theoretical generalization, it is determined that the mechanism of state regulation of the development of maritime tourism is a combination of methods and instruments of influence of the authorities on the conditions of the operation of maritime tourism activities, as well as measures of their practical implementation, determined by the goals and objectives of the development of maritime tourism and the influence of external and internal factors. It has been established that the systematic implementation of all functional blocks of the mechanism of state regulation of the development of maritime tourism is achieved primarily due to timely and effective planning of the development of maritime tourism activity at all levels of governance (international, national and regional levels). The effectiveness of the proposed mechanism depends on: the state and types of maritime tourism infrastructure; the level of interaction between the state and the private sector in the context of implementation of national plans for the development of maritime tourism; the completeness of the use of all instruments of state regulation, including innovative, aimed at creating a favorable environment for the development of maritime tourism.*

*Keywords: maritime tourism, cruise industry, development, system, mechanism, state regulation, marine transport and tourist cluster, tourist service, economic interests.*

**Постановка проблеми.** Морський туризм є одним з видів міжнародної господарської діяльності, який активно розвивається та має тісні зв'язки практично з усіма видами економічної діяльності. Мінливість впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток морського туризму створює об'єктивні труднощі у його реформуванні відповідно до вимог інноваційних технологій сучасності. Необхідність активізації розвитку морського туризму в Україні вимагає пошуку дієвих напрямів удосконалення механізму його державного регулювання з метою отримання позитивних соціально-економічних ефектів, а саме: збільшення надходжень до бюджету країни; зниження рівня безробіття шляхом збільшення робочих місць; підвищення попиту на вітчизняні товари та послуги. Державне регулювання розвитку морського туризму має бути засноване на використанні інноваційних організаційно-інституційних, нормативно-правових та соціально-економічних інструментів. За таких умов виникає нагальна потреба у розробці та використанні дієвого механізму державного регулювання розвитку морського туризму, що обумовлює актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання розвитку туризму та його державного регулювання досліджують як зарубіжні, так і вітчизняні вчені. Вагомий внесок у вирішення цих питань внесли вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких: Ю. Алексеева, Б.Буркинський, Л. Бухаріна, Ж. Дерій, Л. Донченко, А. Ільяшенко, М. Забаштанський, С. Захарова, Є. Козловський, І. Кравчук, В.Лисюк, В. Маргасова, Н. Остап'юк, В. Савченко, О. Стельмах, Б. Шулік та інші. Проблема формування організаційно-інституційних засад державного регулювання

розвитку морського туризму присвячені праці таких науковців, як: С. Боняр, А. Вівер, Н. Вдовенко, В. Герасименко, І. Голубкова, В. Дергачов, Е. Жигунов, В. Жихарєва, О. Кібік, Ю. Клочков, О. Котлубай, В. Котлубай, Н. Логунова, І. Мельник, Ю. Наврозова, С. Нездоймінов, Л. Ніколаєва, В. Пилипів, М. Примачов, В. Семенов, В. Степанов, Н. Хумарова та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Разом з тим, на сьогодні не набули цілісного відображення механізми державного регулювання розвитку морського туризму, актуальними залишаються питання розробки моделі взаємної узгодженості економічних інтересів суб'єктів концепції державного регулювання розвитку морського туризму в Україні та інструментарій ефективності державного регулювання. Це визначає необхідність подальшого наукового пошуку, спрямованого на удосконалення існуючого теоретичного і прикладного забезпечення вибору та реалізації напрямів удосконалення державного регулювання розвитку морського туризму на основі підвищення рівня їх наукової обґрунтованості. З огляду на вищезазначене, поглибленого наукового опрацювання потребують аспекти регулювання розвитку морського туризму в Україні.

**Формування цілей статті та методів дослідження.** Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій спрямованих на вдосконалення державного регулювання морського туризму задля активізації його розвитку в Україні. В процесі дослідження використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: теоретичного узагальнення, порівняння та морфологічного аналізу – у процесі формування понятійно-категоріального апарату дослідження; системного аналізу – для виявлення можливостей та обґрунтування результатів регулювання розвитку морського туризму; аналітичні методи – для оцінювання сучасного стану розвитку морського туризму в Україні; метод імітаційного моделювання – для розробки рекомендацій і пропозицій, визначення цілей та напрямів удосконалення механізму державного регулювання розвитку морського туризму; метод логічного узагальнення – для забезпечення послідовності у проведенні наукового дослідження та формулювання висновків; графічний метод – для схематичного представлення ключових теоретичних аспектів досліджуваної проблеми і наочного зображення статистичних матеріалів та результатів прикладних і рекомендаційних досліджень.

**Виклад основного матеріалу.** Формування та реалізація механізму державного регулювання розвитку морського туризму є складним комплексним процесом, який відбувається на національному та глобальному рівнях та суб'єктами якого виступають як державні так і недержавні організаційно-інституційні структури, які взаємодіють на принципах координації, субординації та реординації. Враховуючи особливості сучасних тенденцій на міжнародному ринку морських туристичних послуг, його комплексний й системний характер та мультиколінеарність значно впливають на підвищення ролі інструментів державного регулювання, які застосовуються не лише на національному та місцевому рівнях, але і у контексті розвитку транскордонного співробітництва та участі в провідних європейських (міжнародних) організаціях, дієва співпраця з якими орієнтована на ефективний обмін провідним досвідом, дозволяє реалізувати спільні проекти та модернізувати морську туристичну інфраструктуру.

Ключову роль у формуванні та використанні важелів й інструментів державної політики щодо розвитку морського туризму у сучасному відкритому суспільстві мають також і відповідні господарюючі суб'єкти, які у рамках сформованих ними туристичних асоціацій або об'єднань проводять діяльність з підготовки відповідних практичних пропозицій щодо удосконалення існуючої нормативно-правової бази регулювання морського туризму, рекреаційної системи, охорони морських туристичних ресурсів в країні, їх збереження, постійне відновлення, порядку за діяння в процес виробництва; використання власних систем проведення контролю якості; реформування освітніх програм щодо професійного навчання в сфері морського туризму тощо.

Особливості вітчизняних соціально-економічних, без пекових і політичних умов, структура та масштаби морського туризму у національній економіці визначають розбіжності у наукових та практичних підходах до формування організаційної структури регулювання морської туристичної сфери. У сучасних умовах більшість країн, не використовуючи методи централізованого державного регулювання морським туризмом, все ж не спираються лише на ринкові важелі саморегулювання даної галузі. За інформацією Всесвітньої туристичної організації практично у 135 країнах питання розвитку морського туризму вирішуються на рівні держави, тобто відповідними міністерствами, відомствами, департаментами, комісіями та іншими органами державного управління. У країнах, які схильні до активної морської туристичної політики, відповідальні органи державного управління зазвичай мають ранг міністерств або відповідно прирівняних до них за своїм регулюючим статусом та наділені колом повноважень у сфері інновацій та інвестицій, маркетингових досліджень, реклами, підвищення кадрового потенціалу. Така модель державного регулювання притаманна там країнам, які розвиваються, та з перехідною економікою, для яких іноземний туризм забезпечує основні джерела валютних надходжень. Деякі країни віднесли функції державного регулювання розвитку морського туризму до компетенції спеціальних підрозділів у рамках функціонування різних багатопрофільних відомств або міністерств: міністерства економіки у Нідерландах, міністерства туризму та сполучень в Іспанії, міністерства торгівлі у Швеції. Розповсюдженим є також випадки формування національних асоціацій або корпорацій з розвитку туризму, які безпосередньо підпорядковані урядам. До їх компетенції належать переважно реалізація адміністративних інструментів, збір статистичної

інформації і координація рекламної і маркетингової діяльності. У країнах де центральний орган виконавчої влади щодо розвитку туризму відсутній взагалі, обумовлено перш за все високим рівнем розвитку інструментів ринкової саморегуляції та місцевого управління (США, Бельгія), так і мінімальною часткою морського туризму у структурі національної економіки (країни Африки, Азії, Океанії).

Таким чином, як результат проведеного дослідження світового досвіду державного регулювання розвитку туризму і морського туризму зокремо, нами систематизовані світові моделі державного регулювання розвитку туризму, які класифіковані на чотири групи (середземноморські, європейські, американської та африканські).

У сучасних умовах загальносвітовими тенденціями еволюції моделей державного регулювання розвитку туризму постає реалізація в сфері морського туризму активної державної політики, орієнтованої на децентралізацію державних управлінських функцій шляхом відповідного делегування обсягу адміністративно-організаційних, соціальних та фінансово-економічних прав місцевим органам влади.

Більшість країн світу поточну управлінську діяльність щодо розвитку туризму здійснює безпосередньо там, де надається туристична послуга та зосереджені необхідні ресурси. Наприклад, Федеральна Конституція Австрії наділяє органи місцевого самоврядування владними повноваженнями, що перш за все передбачає надання права щодо ведення своєї господарської діяльності та визначення розмірів податків і зборів у рамках виділеного фінансово-економічного закону країни [1]. У 1972 році в Італії був виданий декрет президента “Про передачу областям адміністративних функцій держави в сфері туризму та готельної індустрії”, згідно з яким до компетенції областей було віднесено створення програм розвитку обласного туризму та його стимулювання; контроль за діяльністю провінційних управлінь і агентств по туризму; визнання та ліквідація курортних, готельних і туристичних підприємств тощо [2].

У Великобританії з 1969 року практично самостійно діють Англійська, Шотландська, Уельська та Північноірландська Ради з розвитку туризму [3]. У Франції органи управління комунами, що становлять лише четвертий рівень загальнодержавної ієрархії в управлінні, можуть розпоряджатися відповідними територіями, виділеними під будівництво кемпінгів, субсидувати об'єднання з обслуговування іноземних туристів, безкоштовно пропонуються ділянки землі під туристичні бази тощо [4].

Відповідні адміністративно-територіальні одиниці в межах кожної країни, відрізняються одна від одної своїми соціально-економічними, культурними та природними характеристиками, що зазвичай призводить до незбалансованості у розміщенні продуктивних сил на її території та виникнення так званих відсталих, або периферійних, територій. Це також пов'язано з кризою раніше сформованих галузей чи недостатньо розвиненою інфраструктурою (наприклад Великобританія, Бельгія, Нідерланди, ФРН); присутністю великих малонаселених сільських територій (Італія, Іспанія, Франція); складними кліматичними умовами та бідністю морських ресурсів, що обмежує можливості розвитку морського туризму (Норвегія, Фінляндія, Швеція). За таких обставин місцева туристична політика, перш за все орієнтована на певних районах або територіях, постає ключовим чинником їх перспективного економічного зростання. Формування об'єктів інфраструктури морського туризму або пільгових умов діяльності морських туристичних організацій у віддалених та слабозвинених країнах сприяє відновленню їх демографічного потенціалу, надає можливості для розвитку економіки, збільшує зайнятість населення та стимулює його ділову активність.

Таким чином забезпечуючи потужний потік грошових надходжень і наповнюючи бюджети відповідних рівнів, спеціалізація на обслуговування міжнародних туристів підвищує також загальний рівень життя в країні. Тому, успішна реалізація проектів і програм розвитку морського туризму виступає одним з факторів культурного відродження країни, прискорює реконструкцію та модернізацію рекреаційного потенціалу. В контексті розгляду ієрархічних рівнів формування механізму державного регулювання туризму зрештою важливо зауважити, що за будь-яких обраних його моделей та методів ключовим критерієм ефективності засобів державного впливу на розвиток туризму слід вважати насамперед їх здатність знаходити свій прояв у дії механізмів управління на рівні суб'єктів господарювання, функціонування яких постає наочним індикатором характеру соціально-економічних змін в країні.

Порушене питання є більш проблематичним, ніж здається на перший погляд. Річ у тім, що держава може піддавати прямому регулюванню тільки економічний і соціальний аспекти діяльності суб'єктів господарювання фактично не втручаючись у її безпосередню господарську сферу. Тому актуальності набувають питання підвищення значення саме відповідальності бізнесу перед суспільством, адже державні органи влади навряд чи спроможні здійснювати контроль над усіма суб'єктами господарювання такою мірою, щоб завжди і одразу виявляти зловживання, які мають місце. Втім, локальні структури системи управління економікою самі по собі також не в змозі забезпечити ефективне функціонування управлінського механізму і збереження макроекономічних пропорцій у масштабах усієї національної економіки. Як зазначає у зв'язку з цим Г. Міленбуш, “підприємствам необхідна держава, щоб мати можливість працювати, а державі необхідні підприємства та сплачувані ними податки, щоб мати можливість існувати. Обидві сторони залежні одна від одної і тому повинні розумно та цілеспрямовано співробітничати” [5].

У вітчизняній туристичній сфері проблема встановлення найбільш ефективного за існуючих умов механізму налагодження взаємодії між суб'єктами господарювання і державою набуває актуальності, адже

саме врахуванню соціально-економічних інтересів всіх учасників справедливо відводиться одне з провідних місць серед способів розв'язання сукупності проблем в країні: компенсування постійного дефіциту платіжного балансу, підвищення рівня зайнятості населення, активізація іноземних інвестицій, модернізація та збереження культурної спадщини, практична реалізація ідей здорового способу життя тощо.

Суттєвою ознакою існуючих механізмів державного регулювання розвитку морського туризму на сучасному етапі, є наявність кардинальних змін зовнішнього середовища, невідповідність організаційно-інституційного забезпечення, яке б відповідало новим умовам господарювання. Фактично не використовуються такі функції державного управління, як аналіз та планування, що мають зазвичай формальний характер та базуються на не актуальних науково-методичних та методологічних базах. Початкова логіка реформування наштовхнулася на високу мінливість моделей державного регулювання розвитку морського туризму, яким притаманні лише захисні реакції на сигнали, що надходять ззовні. Зазвичай вони є виправданими, адже орієнтовані на підтримку цілісності системи.

Разом з тим огляд наукових робіт щодо розвитку туризму вітчизняних і зарубіжних науковців дозволяє зробити висновок, що увага в них здебільшого концентрується на розв'язанні окремих практичних проблем у даному секторі. В той же час їх системне вивчення крізь призму формування комплексного механізму державного регулювання розвитку морського туризму фактично не проводилося.

Не менш спірним є й те, що деякі дослідники, звертаючись у своїх працях до поняття механізму державного регулювання туризму, не наводять його визначення з економічної точки зору. У поясненні причин виникнення цієї парадоксальної ситуації відіграє відсутність у відповідних дослідженнях теоретичного розмежування таких понять як «механізм державного управління», «механізм державного регулювання» та «державна політика в сфері туризму». Однак, достатнім вбачається лише лексичне порівняння, аби зазначити, скоріше, їх протиставлення, адже сам механізм – це лише система відповідних можливостей, які можуть використовуватися при необхідності, а політика держави забезпечує практичну реалізацію такої системи. Тобто, механізм відображає те, як може здійснюватися діяльність щодо регулювання, а туристична політика – те, як відбувається її реалізація насправді. Тому, перші два поняття є більш теоретично-концептуальними, стабільними у часі, набагато розширені за своїм змістом, однак фактично тотожними в сучасних умовах ринкової економіки, що дає можливість розглядати їх у тісному взаємозв'язку.

У результаті проведеного дослідження визначено, що механізм державного регулювання розвитку морського туризму є вваженою системою прийомів, методів, інструментів та важелів впливу органів влади на умови функціонування морської туристичної діяльності, а також заходів їх практичної реалізації, обумовлених цілями й завданнями розвитку морського туризму та впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Встановлено, що системність реалізації всіх функціональних блоків механізму державного регулювання розвитку морського туризму досягається перш за все завдяки своєчасному та дієвому плануванню розвитку морської туристичної діяльності на всіх рівнях управління (міжнародному, національному та регіональному рівнях).

В основі локального рівня знаходяться мотиваційні цілі споживача, які є первинним системоутворюючим фактором у функціонуванні механізму державного регулювання розвитку морського туризму, що в подальшому впливає на характер потенційної пропозиції з боку приватного сектору. Мотиваційні цілі розвитку морського туризму зумовлюють усталеність попиту за наявності сприйманої цінності. Міра економічної ефективності локальних інститутів, які забезпечують реалізацію механізму державного регулювання розвитку аграрного сектору зумовлюється умовами регулярного обслуговування туристів і орієнтацією на параметри попиту. Результативність функціонування запропонованого механізму залежить від: стану та видів інфраструктури морського туризму; рівня взаємодії держави з приватним сектором у контексті виконання національних планів розвитку морського туризму; повноти використання всіх інструментів державного регулювання, у тому числі інноваційних, які орієнтовані на формування сприятливого середовища для розвитку морського туризму (рис.1).

У свою чергу варто зауважити, що у тому випадку, коли механізм державного регулювання визначається лише як засіб втілення у життя прийнятих інструментів та рішень, планування перш за все передувє його можливому ефективному використанню. Разом з тим, воно постає важливою складовою всіх регулюючих механізмів у широкому змісті, за яким визнається врахування усіх аспектів налагодженої взаємодії регульованої та регулюючої сфер в туризмі.

Варто також зауважити, що планування може розглядатися не лише як різновид управлінської функції з усіма ознаками діяльності, але і, також, як знеособлений процес розробки планів, що дає виправдані підстави вважати його у відповідному розумінні також і методом державного регулювання.

**Висновки.** На основі узагальнення теоретико-концептуальних засад державного регулювання розвитку морського туризму визначено, що у сучасних умовах ідентифікація морських туристичних потоків актуалізується у потребах, а можливі способи їх задоволення набувають інноваційного змісту. Визначено, що морський туризм доцільно розглядати як діяльність, пов'язану з наданням туристично-рекреаційних послуг (круїзні, яхтинг, пляжні, дайвінг, рибалка, серфінг тощо), використовуючи ресурси моря і прибережних територій та метою якої є одержання соціального (відпочинок та оздоровлення населення) і

економічного (збільшення прибутків та надходжень до бюджету) ефектів. Ідентифіковані фактори, які впливають на розвиток морського туризму: природно-кліматичні, культурно-історичні, соціально-економічні, туристичної привабливості та ефективності державного регулювання.

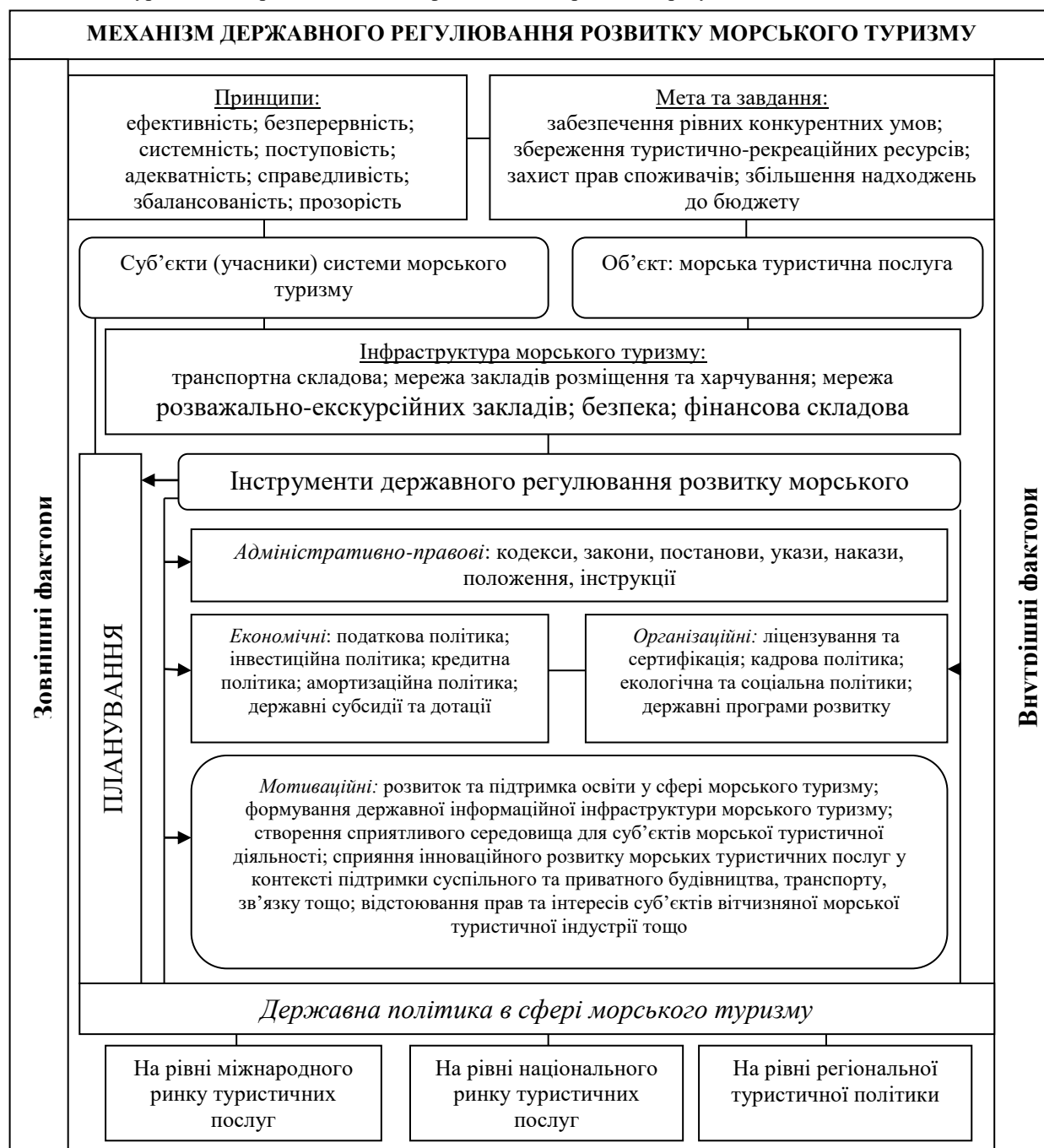


Рис. 1. Схематичне представлення концептуального підходу до функціонування механізму державного регулювання розвитку морського туризму\*

\*Джерело: складено автором

Встановлено, що державне регулювання відіграє важливу роль у розвитку морського туризму. По-перше, воно створює умови для господарювання суб'єктів ринку послуг морського туризму, по-друге, контролює процес виробництва послуг з метою підвищення їх безпеки та якості. Визначені складові соціально-економічної системи розвитку морського туризму, яка включає: суб'єктів (туристи; учасники, які забезпечують матеріальну та нематеріальну складову функціонування системи; учасники, які забезпечують реалізацію морської туристичної послуги); об'єкт (морські туристичні послуги); органи державної влади; фінансово-економічні, суспільно-політичні, інформаційно-консалтингові зв'язки. Важливим елементом системи морського туризму є постачальники кредитно-фінансових (банки, кредитні фонди, інвестори), трудових ресурсів (навчальні заклади, школи парусного спорту) і постачальники супутніх товарів (обладнання, рекламних матеріалів).

Дослідження практичних засад державного регулювання розвитку морського туризму дозволило сформулювати концептуальний підхід до функціонування відповідного механізму, структура якого передбачає: суб'єкти, об'єкти, принципи функціонування; інфраструктуру морського туризму; інструменти державного регулювання та фактори, які на нього впливають (зовнішні та внутрішні). Обґрунтовано, що формування та реалізація механізму державного регулювання морського туризму передбачає перш за все своєчасне та дієве планування розвитку морської туристичної діяльності на міжнародному у, національному та регіональному рівнях. Результативність запропонованого механізму залежить від: рівня взаємодії держави з приватним сектором у контексті виконання національних планів розвитку морського туризму; стану та видів інфраструктури морського туризму; повноти використання всіх інструментів державного регулювання, у тому числі мотиваційних, які орієнтовані на формування сприятливого середовища для розвитку морського туризму та підтримку інноваційно-інвестиційних процесів.

#### Література:

1. Бабьшев Л. Туризм как отрасль итальянской экономики. Мировая экономика и международные отношения. 2005. №12. С.133-136.
2. Ковылина Регіональні аспекти розвитку морської круїзної індустрії. Вісник ОНУ. Одеса, 2015. Том 20, випуск 1\2. С. 128-131.
3. Хлоп'як С.В. Реклама національного туристичного продукту як елемент механізму управління розвитком туризму. Реклама: інтеграція теорії та практики: тези доп. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 21 листопада 2014 р.) / відп. ред. Є.В. Ромат. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. С. 152-154.
4. Миленбуш Х. Государство и предприятия. Проблемы теории и практики управления. 2006. №1. С. 63-65.
5. Мальська М. П., Міжнародний туризм і сфера послуг/ Н. В. Антонюк, Н. М. Ганина: Підручник. К.: Знання, 2008. 661 с.
6. Douglas N. The cruise experience: global and regional issues in cruising. URL:<http://www.cabdirect.org/abstracts/20043204291.html>.
7. Weaver A. The Mcdonaldization thesis and cruise tourism / A. Weaver URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738304001288>.
8. Sullivan A; Steven M. Sheffrin Economics: Principles in action. Upper Saddle River, New Jersey 07458: Pearson Prentice Hall, 2003. pp. 28.
9. Холловой Дж. К. Туристический бизнес/ Н. Тейлор: Пер. с англ. К.: Знання, 2007.798 с.59.
10. Chin C. B. N. Cruising in the Global Economy /C. B. N. Chin Hampshire: ASHGATE, 2008. 184 p.

#### References

1. Babyshev L. Turizm kak otrasl' ital'janskoj jekonomiki. Mirovaja jekonomika i mezhdunarodnye otnoshenija. 2005. №12. S.133-136.
2. Kovylyna Regional'ni aspekti rozvitku mors'koj kruiznoj industrii. Visnik ONU. Odesa, 2015. Tom 20, vipusk 1\2. S. 128-131.
3. Hlopjak S.V. Reklama nacional'nogo turistichnogo produktu jak element mehanizmu upravlinnja rozvitkom turizmu. Reklama: integracija teorii ta praktiki: tezi dop. VIII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Kiiv, 21 listopada 2014 r.) / vidp. red. E.V. Romat. K.: Kiiv. nac. torg.-ekon. un-t, 2014. S. 152-154.
4. Milenbush H. Gosudarstvo i predprijatija. Problemy teorii i praktiki upravlenija. 2006. №1. S. 63-65.
5. Mal's'ka M. P., Mizhnarodnij turizm i sfera poslug/ N. V. Antonjuk, N. M. Ganina: Pidruchnik. K.: Znannja, 2008. 661 s.
6. Douglas N. The cruise experience: global and regional issues in cruising. URL:<http://www.cabdirect.org/abstracts/20043204291.html>.
7. Weaver A. The Mcdonaldization thesis and cruise tourism / A. Weaver URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738304001288>.
8. Sullivan A; Steven M. Sheffrin Economics: Principles in action. Upper Saddle River, New Jersey 07458: Pearson Prentice Hall, 2003. pp. 28.
9. Hollovej Dzh. K. Turisticheskij biznes/ N. Tejlol: Per. s angl. K.: Znannja, 2007.798 s.59.
10. Chin C. B. N. Cruising in the Global Economy /C. B. N. Chin Hampshire: ASHGATE, 2008. 184 p.

Рецензія/Peer review : 13.04.2018

Надрукована/Printed : 02.06.2018  
Прорецензовано редакційною колегією



УДК 658 : 350

КУДЛАЄНКО С. В.  
Хмельницький національний університет**СКЛАДОВІ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ  
СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ**

*Досліджено підходи до розуміння сутності поняття «соціальний захист». Визначено перелік складових механізму соціального захисту населення, виходячи з концепції всебічного розвитку особистості. Обґрунтовано взаємообумовленість та взаємозв'язок складових елементів механізму соціального захисту.*

*Ключові слова: соціальна політика, соціальний захист, складові, механізм*

KUDLAIENKO S.  
Khmelnitsky National University**SOCIAL PROTECTION MECHANISM COMPONENTS IN THE STATE SOCIAL  
POLICY SYSTEM**

*Researched the approaches to understanding the essence of the "social protection" concept. Defined the list of social protection mechanism components, based on the personality comprehensive development concept. Substantiated the interdependence and the relationship of the social protection mechanism components.*

*The conducted researches allow to assert, that necessary speed adjustments of the system of social policy, and also to research a part of formation of system of social protection of the population. In particular, the application of new conceptual foundations of state social policy requires new methods and approaches to the formation and implementation of social protection mechanisms that would not have been approved and secured by the social status of a person belonging to this day. to successfully overcome crisis life situations.*

*Keywords: social policy, social protection, components, mechanism*

**Вступ.** Сучасний стан соціально-економічного розвитку України, особливо в порівнянні з аналогічними показниками країн Європейського Союзу, є свідченням наявності ряду проблем у сфері державного управління, серед яких значна частина лежить у площині соціальної політики. Це вимагає першочергового пошуку нових підходів і концепцій державної соціальної політики, особливо в контексті активного нарощування євроінтеграційних перспектив для нашої країни.

**Мета дослідження.** Визначити основні складові соціального захисту населення в системі державної соціальної політики, їх взаємообумовленість та взаємозв'язок у контексті базування на засадах всебічного розвитку особистості та соціального прогресу.

**Аналіз літературних джерел з даної тематики.** Питанням механізмів соціального захисту населення приділяється достатньо уваги як у вітчизняних наукових колах, так і за кордоном. Серед вагомих наукових напрацювань з даної тематики можемо виділити праці таких вітчизняних дослідників, як Л. Дідківська, Л. Лібанова, В. Москаленко, В. Скуратівський, С. Тимофєєва. Проте динамічність змін в світовому економічному середовищі, нарощування глобалізаційних тенденцій та швидкі темпи розвитку суспільства постійно ставлять нові виклики перед наукою та практикою соціального захисту, що вимагає нових наукових розробок.

**Постановка завдання.** Соціальна політика України на сучасному етапі розвитку повинна формуватися на основі механізмів соціального прогресу та всебічного розвитку особистості. Досягнення соціального прогресу вимагає вдосконалення суспільних відносин, покращення якості і рівня життя населення, вдосконалення суспільної організації тощо. Саме тому одним із першочергових викликів для нашої держави постає перегляд складових системи соціального захисту, їх взаємозв'язку та взаємообумовленості в контексті застосування нової концепції державної соціальної політики.

**Результати дослідження.** Соціальна політика держави реалізується в процесі здійснення нею соціальної діяльності і полягає у задоволенні соціальних потреб населення встановленням регулятивних норм щодо соціальних відносин та безпосереднім здійсненням відносин у соціальній сфері. Складових елементів системи державної соціальної політики можна виділяти різну кількість у залежності від підходу, що застосовується. Однак в межах нашого дослідження вважаємо за необхідне виокремлювати п'ять основних підсистем соціальної політики держави: соціальний захист, якість життя, ринок праці, освітня сфера, сфера охорони здоров'я.

Сфера соціального захисту є основним напрямом, за яким має відбуватися вдосконалення вітчизняної соціальної політики з метою переведення її на концептуальні засади всебічного розвитку особистості та забезпечення досягнення соціального прогресу на етапі трансформаційних зрушень та активізації євроінтеграційних процесів.

Що ж розуміти під соціальним захистом населення? На цей рахунок існує значна кількість думок і тверджень, окремі з яких представлені у табл. 1.

Отже, під соціальним захистом науковці пропонують розуміти досить широкий спектр понять, серед яких комплекс заходів, механізм, діяльність держави, державна підтримка тощо. Ми ж пропонуємо трактувати соціальний захист з позиції його місця і ролі у державній соціальній політиці. Тобто, під соціальним захистом в системі соціальної політики держави ми пропонуємо розуміти функцію соціальної політики, покликану надавати можливість кожному індивіду мати певний, гарантований державою, рівень життя, перелік послуг, пільг, допомог тощо. Слід відзначити, що наведене визначення є досить узагальненим, оскільки конкретизація видів соціальних гарантій є досить диференційованою в різних країнах і часто залежить від волі правлячих кіл та застосовуваної ними соціальної політики. Саме тому не вбачаємо за доцільне формувати на рівні нашого дослідження більш деталізоване трактування соціального захисту.

Таблиця 1

**Трактування поняття «соціальний захист» у науковій думці**

<b>Автор, видання</b>	<b>Трактування поняття «соціальний захист»</b>
Л. І. Дідківська, [1]	державна підтримка певних категорій населення, які можуть зазнавати негативного впливу ринкових процесів, забезпечення відповідного рівня життя шляхом надання правової, фінансової, матеріальної допомоги окремим громадянам (найбільш вразливим верствам населення), а також створення соціальних гарантій для економічно активної частини населення, забезпечення прийнятних для країни умов життя та праці громадян, у тому числі через установлення соціальних стандартів
О. І. Холостова [2]	сукупність законодавчо визначених економічних, соціальних, юридичних гарантій і прав, соціальних інститутів та установ, що забезпечують їх реалізацію та створюють умови для підтримки життєзабезпечення і діяльного існування різних соціальних верств і груп населення, передусім соціально вразливих
Проект Соціального кодексу України [3]	система державного гарантування прав громадян України на матеріальне забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та інших випадках, передбачених законодавством України
В. Скуратівський, О. Палій [4]	комплекс організаційно-правових та економічних заходів, спрямованих на захист добробуту кожного члена суспільства в конкретних економічних умовах
В. Москаленко [5, с. 42]	певний механізм, за допомогою якого досягається мінімальний життєвий рівень громадян, це система заходів і відповідних інститутів, призначених для забезпечення нормального існування людини, підвищення рівня задоволення її соціальних потреб, якості життя та перспектив
Н. Болотіна [6, с. 36]	діяльність держави, спрямована на забезпечення формування й розвитку повноцінної особистості, виявлення й нейтралізацію негативних факторів, що впливають на неї, створення умов для самовизначення і ствердження у житті. У вузькому розумінні – сукупність економічних і правових гарантій, що забезпечують додержання найважливіших соціальних прав громадян
С. Тимофєєва [7]	комплекс організаційно-правових та економічних заходів, спрямованих захищати добробут, гарантований Конституцією України, кожного члена суспільства в конкретних умовах, що ґрунтуються на соціальній справедливості й рівності прав
Авторське визначення	функція державної соціальної політики, покликана надавати можливість кожному індивіду мати певний, гарантований державою, рівень життя, перелік послуг, пільг, допомог тощо

Слід відзначити, що впродовж усього періоду існування цивілізованого суспільства саме соціальний захист виступав основним індикатором ступеня піклування держави про її населення. Дієва та ефективна система соціального захисту – один із головних чинників соціальної стабільності. Саме тому сьогодні, у тих складних соціально-політичних умовах, які склалися в нашій державі, «головним пріоритетом державної соціальної політики має стати намагання зробити якомога більше для того, щоб кожен, хто потребує допомоги, відчув увагу та підтримку з боку держави» [7].

Мета надання державою соціального захисту в рамках соціальної політики – забезпечення можливостей для вільного розвитку та самореалізації усіх індивідів, незалежно від того, яке їхнє походження, національність чи расова приналежність. Окрім того, соціальний захист в системі державного управління слугує і значно глобальнішій меті – підтриманню соціальної стабільності шляхом згладжування значної соціальної нерівності та попередження зростання напруги в суспільстві.

Превентивна або ж запобіжна функція соціального захисту реалізується переважно внаслідок надання захисту індивідам та родинам від ряду ситуацій, пов'язаних з втратою стабільного доходу. Зокрема, сюди відноситься безробіття, досягнення пенсійного віку, хвороба, смерть. Окрім того, реалізація вказаної функції покликана і покращувати добробут індивідів, які відносяться до певних, визначених законодавством, категорій. Це, зокрема, допомога при народженні дитини, багатодітним та малозабезпеченим родинам, а також інші види допомоги за посередництвом соціальних служб.

Міжнародна організація праці (МОП) [8] у своїй класифікації до системи державного соціального захисту відносить всього дві складові: соціальну допомогу та соціальне страхування. При цьому, за допомогою підсистеми соціальної допомоги забезпечується державна підтримка індивідів, які внаслідок настання певних життєвих обставин неспроможні здійснювати економічну активність, а підсистема соціального страхування – матеріальне забезпечення громадян, які є активними учасниками ринку праці.

Існуюча сьогодні система соціального захисту в Україні базується на єдності трьох основних

складових – соціальної допомоги, соціального забезпечення та соціальних послуг. Так, підсистема соціальної допомоги створена з метою гарантування індивідам, що внаслідок певних життєвих обставин не мають можливості забезпечити собі чи своїй родині необхідний життєвий мінімум, мінімальний прожитковий мінімум. Підсистема соціального забезпечення призначена гарантувати нормальний рівень існування індивідів у випадку втрати постійного джерела прибутку, компенсувати втрати внаслідок інфляції тощо, а підсистема соціальних послуг покликана забезпечувати індивідів, які перебувають у складних життєвих обставинах і не можуть самостійно їх подолати, певним набором послуг (комплексом заходів з надання допомоги) з метою розв'язання їх життєвих проблем.

Таким чином, застосовувана на сьогодні державна соціальна політика в Україні орієнтована на забезпечення соціального захисту окремих категорій осіб, тобто індивідів (родини), які вже опинилися у несприятливих життєвих обставинах. При цьому, вся система державного соціального захисту спрямована на те, щоб полегшити індивідам перебування в кризових життєвих обставинах, однак зовсім не на те, щоб скоротити тривалість такого періоду. Отже, назріла необхідність зміни концептуальних засад соціальної політики держави з метою базування її на концепції всебічного розвитку особистості, що передбачає перебудову системи соціального захисту в тому числі і на засадах превентивності. В цьому випадку мова йде не лише про максимально можливе попередження настання кризових ситуацій, але й про роботу в напрямі забезпечення індивідам умов та можливостей для якнайшвидшого виходу зі складних життєвих обставин, за яких існує потреба у державній соціальній допомозі.

Отже, застосування концепції всебічного розвитку особистості вимагає ряду змін у механізмі соціального захисту населення. Так, вважаємо, що до переліку основних елементів підсистеми соціального захисту системи державної соціальної політики мають входити наступні:

- соціальні гарантії;
- соціальна допомога;
- соціальна підтримка;
- соціальне страхування;
- соціальне забезпечення.

Всі складові елементи сфери соціального захисту як складової державної соціальної політики є взаємообумовленими і взаємопов'язаними. Зокрема, державні соціальні гарантії, являючись, по суті, сукупністю нормативних положень, встановлюють правові засади соціального забезпечення, соціальної роботи та соціального страхування і, у той же час, формуються на основі даних (інформації, показників) соціального забезпечення.

Так, на основі інформації про обсяги необхідних фінансових ресурсів формуються бюджети видатків на соціальну сферу, на основі різного роду соціальних і економічних індикаторів встановлюються законодавчо рівні мінімальної заробітної плати, пенсії, прожиткового мінімуму, обсяги матеріальної допомоги у разі настання складних життєвих обставин тощо. У той же час, саме сукупністю нормативних актів різного виду визначаються правові засади формування і використання соціального забезпечення в системі соціальної політики і, зокрема, в підсистемі соціального захисту. Отже, неможливим є функціонування державних соціальних гарантій без державного соціального забезпечення і навпаки.

Таким чином, такі складові підсистеми соціального захисту, як соціальне страхування, соціальна допомога та соціальна підтримка є другорядними елементами підсистеми соціального захисту, оскільки їх існування і функціонування неможливе без існування двох елементів першого рівня: соціальних гарантій та соціального забезпечення. Виходячи з вищеванеданого, соціальне страхування, соціальна допомога та соціальна підтримка повинні формуватися на основі конкретного переліку нормативних документів і функціонувати, опираючись на законодавство. У той же час, всі необхідні ресурси для повноцінного функціонування соціального захисту мають надаватися соціальним забезпеченням.

Що стосується таких складових підсистеми соціального захисту, як соціальна підтримка та соціальна допомога, то вони за своєю суттю є досить схожими і тому часто науковці не виділяють окремо наведені складові, адже кожна із них перебуває у площині соціальної роботи. Проте, з нашої точки зору, окремі розбіжності дають підстави виокремлювати соціальну підтримку від соціальної допомоги. Так, соціальна підтримка розуміє під собою лише надання нематеріальних благ консультативно-освітнього характеру – консультації, інформування, психологічний супровід, тренінги, навчання, майстер-класи, ознайомлення тощо, в той час як соціальна допомога має під собою цілком матеріальну основу – це надання фінансових коштів, інших видів матеріальної допомоги, задоволення базових життєвих потреб, надання медичних послуг тощо. Тобто, якщо соціальна підтримка може бути реалізована зусиллями чи за сприяння соціальних працівників, то соціальна допомога – лише внаслідок фінансування з бюджету, спеціальних фондів, державних та недержавних установ чи за рахунок благодійності.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє стверджувати на необхідності суттєвої перебудови вітчизняної системи соціальної політики, в тому числі й у частині формування механізму соціального захисту населення. Зокрема, застосування нових концептуальних засад державної соціальної політики вимагає нових методів і підходів у формуванні та реалізації механізмів соціального захисту, які б спрямовувалися не на утвердження та закріплення певного соціального статусу людини, як це

спостерігається сьогодні, а на забезпечення всіх необхідних умов та можливостей кожному індивіду успішно долати кризові життєві ситуації.

### Літератури

1. Дідківська Л.І. Соціальний захист населення в Україні. К. : Знання-Прес, 2008. 214 с.
2. Социальная работа : теория и практика : учеб. пособие / Отв. ред. Е. И. Холостова, А. С. Сорвина. М. : ИНФРАМ, 2001. 427 с.
3. Українські Закони. Соціальний кодекс України : Проект] / В. С. Журавський та ін., Християнсько-демократична партія України. К. : Логос, 1998. 319 с.
4. Скуратівський В., Палій О., Лібанова Е. Соціальна політика. К. : Вид-во УАДУ, 2013. 265 с.
5. Москаленко В. В. Сутність соціального захисту та його місце в політиці соціальної держави. *Наукові записки*. 2003. Том 21. С. 42.
6. Болотіна Н. Право людини на соціальне забезпечення в Україні : проблема термінів і понять. *Право України*. 2000. № 4. С. 36
7. Тимофєєва С. І. Сутність соціального захисту. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. № 6 (230) С. 173.
8. Міжнародна організація праці. Конвенція про мінімальні норми соціального забезпечення № 102. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу : [http://zakon.nau.ua/doc/?code=993\\_011](http://zakon.nau.ua/doc/?code=993_011)

### References

1. Didkivs'ka L.I. Social'nij zahist naselennja v Ukraїni. K. : Znannja-Pres, 2008. 214 s.
2. Social'naja rabota : teorija i praktika : ucheb. posobie / Otv. red. E. I. Holostova, A. S. Sorvina. M. : INFRAM, 2001. 427 s.
3. Ukraїns'ki Zakoni. Social'nij kodeks Ukraїni : Proekt] / V. S. Zhuravs'kij ta in., Hristijans'ko- demokraticzna partija Ukraїni. K. : Logos, 1998. 319 s.
4. Skurativs'kij V., Palij O., Libanova E. Social'na politika. K. : Vid-vo UADU, 2013. 265 s.
5. Moskalenko V. V. Sutnist' social'nogo zahistu ta jogo misce v politici social'noї derzhavi. *Naukovi zapiski*. 2003. Tom 21. S. 42.
6. Bolotina H. Pravo ljudini na social'ne zabezpechennja v Ukraїni : problema terminiv i ponjat'. *Pravo Ukraїni*. 2000. № 4. S. 36
7. Timofeeva S. I. Sutnist' social'nogo zahistu. *Visnik shidnoukraїns'kogo nacional'nogo universitetu imeni Volodimira Dalja*. 2016. № 6 (230) S. 173.
8. Mizhnarodna organizacija praci. Konvencija pro minimal'ni normi social'nogo zabezpechennja № 102. [Elektronnij resurs] – Rezhim dostupu do resursu : [http://zakon.nau.ua/doc/?code=993\\_011](http://zakon.nau.ua/doc/?code=993_011)

Рецензія/Peer review : 03.03.2018

Надрукована/Printed : 02.06.2018  
Прорецензовано редакційною колегією

УДК 339.166

КУЦИК В. І.,  
КЛІПКОВА О. І.

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА ІНТЕГРОВаних СИСТЕМ у СТРУКТУРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Актуальність статті полягає у необхідності формування інтегрованих систем у національній економіці та глобальному економічному середовищі з метою отримання ефекту синергії від інтеграції та концентрації капіталу. Метою статті є дослідження передумов, причин та наслідків глобалізації та інтеграції капіталу за допомогою утворення інтегрованих систем корпоративного типу. Застосовано аналітичні та експертні методи дослідження, що дозволяють в повній мірі висвітлити шляхи досягнення поставленої мети.

В статті висвітлено переваги та недоліки глобалізації, досліджено економічну природу інтеграції капіталу, зазначено передумови, причини та наслідки інтеграції капіталу на міжнародному, національному та мікрорівнях.

Ключові слова: глобалізація, інтеграція капіталу, концентрація виробництва, спеціалізація, інтегровані системи.

KUTSIK V.,  
KLIPKOVA O.

Lviv Trade and Economic University, Lviv

## ECONOMIC NATURE OF INTEGRATED SYSTEMS IN THE NATIONAL ECONOMY

*The aim of the article lies in the need for a detailed study of the processes of globalization and economic integration.*

*The article is to study the prerequisites, causes and consequences of globalization and integration of capital. Analytical and expert research methods have been applied, which allow to fully highlighting the ways to achieve the aim.*

*The article investigated species of productive forces that led to the creation of global companies with a high degree of integration and concentration of capital, namely technological, social, political and economic.*

*The definition of the concept of "globalization" is explored. The advantages and disadvantages of globalization. Lists of the benefits of globalization trends in the market is wide range of producers and consumers in market access for goods and resources, information, capital and labor. Among the shortcomings can be considered a significant threat to the emergence of social inequality, loss of control over international capital ways and limiting the state's role in the achievement of national. It is noted that intensification of integration processes accompanied by the formation of various associations of enterprises, and often it is through the creation of integrated structures through mergers and acquisitions.*

*The economic nature of the economic integration of capital is investigated. Indicated that economic integration can be seen as the process of establishing economic ties that combine economy and national economies within the integration is to bring together companies in large economic systems.*

*The analysis of periodization of integration and concentration of capital by different entities. It is noted that the beginning of the mass formation of integrated cooperative systems accounted for 30 years of the twentieth century. This trend in the development of the national economy caused by the crisis, which spread to all countries that guide the foreign trade activity.*

*The preconditions, causes and consequences of the integration of capital at the international, national and micro levels, in particular global conditions, should be considered as the growth of the role of international organizations, the use of the "ladder" of comparative advantages in international integration, international competition and coordination objectives of the economic policy of states in the field of international integration. At the macro (national) level - the availability of state target programs and projects, the dynamic structure of the market, the growing needs of consumers and the possibilities of enterprises.*

*The indicated normative legal acts form the basis of corporate legislation, namely the GosTajar Code of Ukraine, the Civil Code of Ukraine, the Laws of Ukraine "On Business Associations" and "On Joint Stock Companies". There are also other laws that make up special legislation in the areas of activity: the laws of Ukraine "On Banks and Banking", "On Insurance", "On Holding Companies".*

*Seven interpenetrating surfaces of multiple relationships between states and societies where the process of concentration and integration of capital.*

*Key words: globalization, capital integration, concentration of production, specialization, integrated systems.*

**Постановка проблеми.** Термін «інтегровані системи» хоча і широко використовується, проте є складним, неоднозначним та багатограним. Глобалізація економічних процесів у макро- та мікросередовищі зумовлює орієнтацію національних економік на формування структур, що мали б високий рівень конкурентного потенціалу та фінансової стійкості до динамічних ринкових, правових та політичних змін.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематику інтеграції, дослідження природи та особливостей формування інтегрованих систем здійснили А. Берлі, Г. Бортіс, О. Вільямсон, А. Гальчинський, В. Геєць, Дж. Гелбрейт, В. Герасименко, Л. Головкова, В. Данніков, Н. Дехтяр, О. Клімова, О. Лібман, А. Мазаракі, А. Маршалл, Т. Мельник, Г. Мінз, Д. Норт, А. Пелипенко, А. Сірко, Л. Федулова, Б. Хейфець, О. Хомяк, Й. Шумпетер, Ю. Червіна, Ю. Якутін.

**Постановка завдань.** Метою статті є дослідження економічної природи інтегрованих систем у структурі національної економіки..

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Процеси глобалізації та зростання динамічності середовища господарювання зумовлюють існування великих господарських структур, що охоплюють різні

види діяльності. Тенденція глобалізації з'явилася досить давно і мала місце в багатьох ранніх цивілізаціях. Єгиптяни, греки, фінікійці та римляни в значній мірі брали участь у міжнародній торгівлі та зумовлювали формування «єдиного торговельного простору». Однак коріння сучасної глобалізації ототожнюються з вісімнадцятим та дев'ятнадцятим століттями. Саме перерозподіл продуктивних сил у світовому економічному просторі призвів до створення спочатку міжнародних, а потім і світових компаній із високим ступенем інтеграції та концентрації капіталу. Серед цих сил виділяється:

1. Технологічні сили:
  - промислова революція вісімнадцятого століття;
  - транспортна революція;
  - масове та серійне виробництво.
2. Соціальні сили:
  - консумція;
  - зниження споживчих переваг.
3. Політичні сили:
  - зменшення торгових бар'єрів;
  - приватизація;
  - технічні стандарти.
4. Економічні сили:
  - збільшення індивідуального доходу;
  - глобальні фінансові ринки.

Безумовно розвиток глобалізації можна побачити після Другої світової війни, в 60-х і 70-х, і в 90-ті. В цей період процес глобалізації набирає силу і особливий характер, який вносить свій внесок в цифрову революцію, лібералізацію фінансових потоків і корпоративної діяльності транснаціональний.

Визначення глобалізації, які можна знайти в літературі висвітлюють різні аспекти процесу. Так за визначенням МВФ: глобалізація – це процес поглиблення економічних відносин між країнами та регіонами світу, який виникає із зростаючою легкістю та швидкістю укладення міжнародних угод та управлінням транскордонними потоками товарів, послуг і факторів виробництва (капітал, знання, праця, інформація), в супроводі розвитку та поширення установ і механізмів, характерних для розвинутої економіки. За визначенням з точки зору міжнародних політичних відносин під глобалізацією розуміють взаємодію економічних, політичних, соціальних, культурних факторів, що виникають як за участі урядів інших країн так і у приватному характері. Глобалізаційні та інтеграційні процеси викликають безліч протиріч як на макро так і на мікрорівнях. Кожна із контр сторін має свої факти на захист своїх поглядів і лише тенденції розвитку загального ринку відобразять істинну природу та значення процесу глобалізації (табл.1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки глобалізації

Переваги глобалізації	Недоліки глобалізації
<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення нових потенційних можливостей для підвищення ефективності діяльності господарських структур шляхом забезпечення створення тривалого внеску у світову економіку;</li> <li>- збільшення ринку товарів та послуг;</li> <li>- розширення пропозицій продуктів для обміну;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- глобалізація торгівлі, фінансів та інформаційних потоків призводить до створення єдиного глобального ринку та уніфікованих культурних закономірностей, що становитимуть загрозу для людства та світового економічного порядку;</li> <li>- падіння традиційних цінностей, втрата соціальної солідарності та стандартів соціального забезпечення;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- більший доступ до капіталу;</li> <li>- ширший доступ до інформації та технологій;</li> <li>- надання споживачам ширшого вибору товарів та послуг та їх нижчу ціну;</li> <li>- глобалізація сприяє підвищенню ефективності та ефективності та створює сприятливий клімат для іноземного експорту та інвестицій, що забезпечує стійке економічне зростання;</li> <li>- глобалізація впливає на збільшення загального добробуту, оскільки це дозволяє збільшити переваги від міжнародної спеціалізації та функціонування конкурентних сил на світових ринках</li> <li>- раціональне використання капіталу;</li> <li>- глобальна економіка забезпечує кращий розподіл праці між країнами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обмеження ролі держави у досягненні національних цілей розвитку;</li> <li>- втрата контролю над міжнародними потоками капіталу, що, спричинить серйозні фінансові кризи в багатьох країнах світового співтовариства;</li> <li>- зменшення робочих місць та послаблення здатності держави надавати соціальні блага своїм громадянам, зумовлене підвищенням продуктивності через нову конкурентоспроможність;</li> <li>- збільшення соціальної нерівності в окремих країнах та між країнами;</li> <li>- подальша маргіналізація соціальних груп та націй, оскільки глобалізація створює нові можливості лише для певних людей, груп;</li> <li>- зниження рівня реальної заробітної плати працівників та втрата робочої сили;</li> <li>- глобалізація призводить до збільшення структурного безробіття та зниження рівня добробуту;</li> <li>- виникнення загрози економічній безпеці, що викликана зростанням бідності в країнах, що розвиваються.</li> </ul>

Скептики процесу глобалізації стверджують поглиблення процесів регіоналізації можна розглядати як протизагугу глобалізації. Глобалісти також відкидають твердження про те, що мало місце зменшення сили держави та її суверенітету глобальними ринками і торговцями [1].

Прихильники глобальних тенденцій вважають, що сучасна глобалізація принципово відрізняється від попередніх її варіантів, а її наслідки торкаються не лише економічних аспектів, а й сферу політики, соціальні відносини та культуру. Характер зв'язків та взаємозалежності та функціонування деяких ринків

вказують на революційні зміни, які ніколи раніше не відбувалися. Прискорення глобалізаційних процесів, на їхню думку, є результатом таких факторів, як технологічний прогрес, ринкові сили, політичні рішення урядів, діяльність транснаціональних корпорацій та їх глобальні стратегії. Світ також став більш пов'язаний з глобальним медіа простором. Домінуючою особливістю сучасної глобалізації є глибокі та багатогранні зв'язки між країнами. Глобальні процеси проникають у всі країни, суспільства та регіони. Результатом може бути розподіл на переможців та переможців. Вони відкидають погляди скептиків антиглобалістів на кінець національної держави, а стверджують про можливість її переходу у новий формат.

Активізація інтеграційних процесів супроводжується формуванням різноманітних об'єднань підприємств, і найчастіше це відбувається шляхом створення інтегрованих структур за рахунок злиття та поглинання, що приводить до значного зростання активів новостворених об'єднань, збільшення їх частки на ринку та розширення доступу до передових технологій.

У буквальному перекладі «інтеграція» - це щось ціле, самостійне та окреме. Сучасні підходи, на нашу думку, дещо відійшли від цього трактування, тому варто зазначити, що насамперед «інтеграція» - це процес зближення в процесі руху та розвитку відкритих економічних систем для задоволення потреб кожної та генерації нових ефектів об'єднання на макро- та мікрорівнях розвитку господарських систем. Характер злиття або поглинання має суттєвий вплив на складність і успіх процесу інтеграції.

Згідно з дослідженнями В. Семенова та В. Герасименко під інтеграцією розуміють «...встановлення таких взаємовідносин між підприємствами, які забезпечують довгострокове зближення генеральних цілей підприємств, що інтегруються, й надають підприємствам такі переваги: зниження рівня невизначеності у постачанні та збуті, обмеження конкуренції, спрощення впровадження технологічних новацій, зниження витратків» [2].

Економічну інтеграцію можна розглядати як процес створення економічних зв'язків, що поєднують економіку. В межах національних економік інтеграція полягає в об'єднанні компаній у великі господарські системи. Вона може бути горизонтальною, якщо інтегрована система складається з компаній, що виробляють однакові або аналогічні продукти, або вертикальною, коли беруть участь різні галузі у різних етапах процесу виробництва кінцевого продукту. Цілі інтеграції підприємств-членів корпоративної системи можуть бути диференційовані (ціноутворення, управління ринком, спільні інвестиції, дослідження поза фінансовими можливостями окремих компаній). Кінцевою метою є завжди досягнення певних фінансових переваг.

У світовій економіці інтеграція передбачає створення зв'язків між державами в певних галузях (одна або декілька) економічної діяльності. Ці відносини можуть складатися у формі двосторонніх або багатосторонніх угод, що стосуються конкретних елементів економічної політики (наприклад, мита, виробництва, ціни та реалізації певної сировини, здійснення спільних інвестицій). Вищі форми інтеграції мають форму міжнародних інтеграційних утворень (наприклад, Європейський Союз). Координуючи економічну політику окремих країн, інтеграційні процеси спрямовані на створення умов для вільного руху товарів, капіталу та праці між їх учасниками, сприяння взаємній економічній допомозі, створення нових джерел економічного зростання.

Варто відзначити, що процеси утворення перших великих інтегрованих систем промислового і фінансового капіталів, що стали наслідком інтенсивного розвитку виробництва, поглиблення поділу праці і посилення конкурентної боротьби, почалися на межі XIX-XX ст. Так, англійський економіст Дж. Гобсон ще в 1902 р. визначив суть імперіалізму як бажання сильних та добре організованих промислових і фінансових груп створювати собі ринки збуту товарів і капіталів [3].

Аналіз періодизації процесів інтеграції та концентрації капіталів різних суб'єктів господарювання дає змогу зазначити, що початок масового утворення інтегрованих коопераційних систем припадає на 30-ті роки XX століття. Така тенденція у розвитку національного господарства спричинена кризовими явищами, які поширювалися у всі країни, що провадили зовнішньоторговельну діяльність. Така інтеграція насамперед передбачала горизонтальне та вертикальне кооперування промисловості в галузевому аспекті. У 60-ті роки в інтеграційні утворення входять фінансові установи, що розширило їх напрями діяльності та забезпечило страхування інвестиційних та фінансових ризиків. У 90-ті роки зростає роль інтернаціоналізації капіталів різних країн та створення транснаціональних інтеграційних систем. В цей період у пострадянському просторі побутувала думка, що апіорі більшість об'єднань підприємств можна назвати корпорацією. Так, один із дослідників корпоративного управління [4] (рис 1).

Економісти розрізняють три поняття організації господарства, які мають різні політичні, соціальні та стратегічні наслідки: інтернаціоналізація та глобалізація. Кожне з цих явищ стосується потоку факторів виробництва, але масштаби цих рухів, їх діапазон, мотиви та наслідки різні [5].

Основу системи корпоративного законодавства складають Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України, закони України «Про господарські товариства» та «Про акціонерні товариства». Є також інші закони, які складають спеціальне законодавство за сферами діяльності: закони України «Про банки та банківську діяльність», «Про страхування», «Про холдингові компанії» [6].

Права та обов'язки кожної зі сторін об'єднання фінансового та промислового капіталу регламентують свої нормативно-правові акти. Так, Закон України «Про холдингові компанії» визначає

порядок утворення, діяльності і ліквідації холдингових компаній на основі Цивільного кодексу та інших законодавчих актів, які визначаються особливостями корпоративних підприємств. Господарський кодекс визначає законодавчий базис для об'єднань підприємств, визначає статус підприємства-учасника об'єднання, окреслює майнові відносини. Існує також практика делегування Кабінетом Міністрів України окремим об'єднанням підприємств функцій і повноважень центральних органів виконавчої влади. Зокрема, це здійснено Декретом Кабінету Міністрів України від 19 лютого 1993 р. «Про управління майном, що є у загальнодержавній власності, в будівництві та промисловості будівельних матеріалів». Цим декретом державним корпораціям, створеним у будівництві та промисловості будівельних матеріалів, надано статус центральних органів виконавчої влади, тобто вони є вищестоячими органами щодо підприємств, які входять до об'єднання [7].

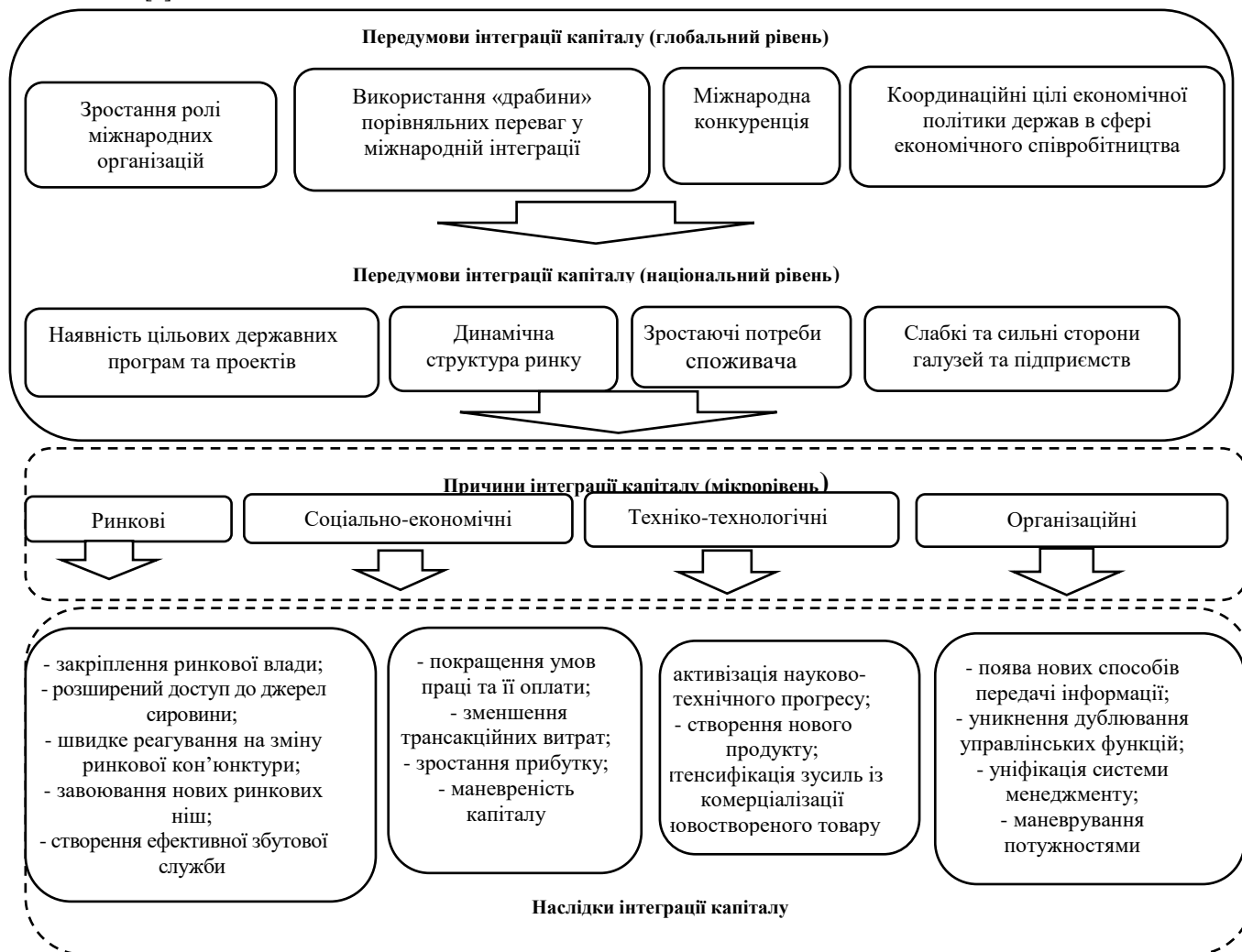


Рис. 1. Передумови, причини та наслідки інтеграції капіталу в національній економіці

Економісти Лісабонської групи аналізують процес концентрації та глобалізації, розглядаючи його як множинні зв'язки між державами та суспільствами, на семи взаємопроникних поверхнях:

- фінансовий – фінансування та володіння капіталом;
- ринковий – ринки та ринкова стратегія;
- технологічний – технології, дослідження та знання;
- культурний – спосіб життя, споживчі схеми та культура;
- правовий – управління та регулювання;
- політичний – політичне об'єднання;
- соціальний – перетворення суспільної свідомості.

Якщо інтеграцію сприймати як неминучий процес у будь-якій економічній системі, то варто зауважити, що передумови, які забезпечують його створення, варіюють від прийнятих чи запропонованих до впровадження державних програм та проектів, можливостей та потреб ринку та слабких та сильних можливостей підприємства. Такі можливості базуються на проблемах зростання масштабів підприємства, нагромадженого капіталу, який варто інвестувати, відсутності можливостей комерціалізувати нові ідеї та ін.

Водночас варто зазначити те, що в сучасних умовах, коли зовнішнє середовище має схильність до



змін, інтегровані корпоративні структури повинні постійно трансформуватися та вдосконалюватися і відповідати сучасним вимогам.

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Зростання ролі інтегрованих корпоративних систем в економічній системі та орієнтація на економічне зростання - визначальний чинник високого рівня конкурентоспроможності національної економіки. Тенденції концентрації капіталу, інтеграція підприємств в економіки різних держав відображають формування та функціонування інтегрованих корпоративних структур та закономірності розвитку глобального ринку. Формування інтегрованих систем корпоративного типу, на сьогодні, є однією із найдієвіших платформ концентрації капіталу.

#### Література

1. Куцик В. І. Організаційно-економічний механізм управління діяльністю інтегрованих корпоративних систем в структурі національної економіки : монографія / В. І. Куцик, О. О. Жихарцева, О. І. Кліпкова О. І. Львів : ЛТЕУ. – 2018. – 296 с.

2. Семенов В. Ф. Управління регіональним розвитком туризму : навчальний посібник / В. Ф. Семенов, В. П. Герасименко., Г. П. Горбань, Л. М. Богадєорова. Одеса : 2011. – 225 с.

3. Гобсон Дж. А. Имперализм // Дж. А Гобсон //Мультимедийное издательство Стрельбицкого. – 2018. – 287 с. [Електронний ресурс]: Режим доступу: <https://play.google.com/store/books/author?id=%D0%94%D0%B6%D0%BE%D0%BD+%D0%93%D0%BE%D0%B1%D1%81%D0%BE%D0%BD>.

4. Федулова Л. І. Проблеми формування інноваційних стратегій корпоративних підприємств (за результатами опитування керівників корпоративних підприємств Хмельницької області) / Л. І. Федулова // Український соціум, 2009. – № 1. – С. 28.

5. Rosińska-Bukowska M. Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji / M. Rosińska-Bukowska // Kreowanie globalnej przestrzeni Biznesowej : MASZYNOPI, 2009. – 333 с.

6. Лукач І. Історія становлення корпоративного права в європейських країнах континентальної системи права / І. Лукач // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки, 2012. – № 91. – С. 42-45.

7. Про промислово-фінансові групи в Україні : Закон України від 21.11.1995 № 437/95-ВР (Втрата чинності від 02.10.2010, підстава № 2522-17) [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/437/95-%D0%B2%D1%80>.

#### References

1. Kutsyk V. I., Zhykhartseva O. O., Klipkova O. I. (2017) Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm upravlinnia diialnistiu intehrovanykh korporatyvnykh system v strukturі natsionalnoi ekonomiky : monohrafiia. Lviv. LTEU, p. 296.

2. Semenov V. F., Herasymenko V. P., Horban H. P., Bohadorova L. M. (2011) Upravlinnia rehionalnym rozvytkom turyzmu : navchalnyi posibnyk. Odesa, p. 225.

3. Hobson Dzh. A. (2018) Ymperyalyzm. Multymediyne yzdatelstvo Strelbytskoho, p. 287. [Elektronnyi resurs] : Rezhym dostupu: <https://play.google.com/store/books/author?id=%D0%94%D0%B6%D0%BE%D0%BD+%D0%93%D0%BE%D0%B1%D1%81%D0%BE%D0%BD>.

4. Fedulova L. I. (2009) Problemy formuvannya innovatsiinykh stratehii korporatyvnykh pidpriemstv (za rezultatamy opytuvannya kerivnykiv korporatyvnykh pidpriemstv Khmelnytskoi oblasti). Ukrainyskiy sotsium, № 1, S. 28.

5. Rosińska-Bukowska M. (2009) Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji, Kreowanie globalnej przestrzeni Biznesowej : MASZYNOPI, 333 s.

6. Lukach I. (2012) Istoriia stanovlennia korporatyvnoho prava v yevropeiskykh krainakh kontynentalnoi systemy prava. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Yurydychni nauky, № 91, pp. 42-45.

7. Pro promyslovo-finansovi hrupy v Ukraini : Zakon Ukrainy vid 21.11.1995 № 437/95-VR (Vtrata chynnosti vid 02.10.2010, pidstava № 2522-17) [Elektronnyi resurs] : Rezhym dostupu: URL <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/437/95-%D0%B2%D1%80>.

Рецензія/Peer review : 01.05.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018

Рецензент: д.е.н., професор Комарницький І. М.

УДК 338.

МЕНЧИНСЬКА О. М.  
Хмельницький національний університет

## СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ТА АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

*У статті розглянуті інтегровані виробничі процеси підприємств машинобудування, розвиток реалізації бізнес-процесів. Описано сучасний стан обсягів виробництва автомобілів на світовому ринку та внутрішньому ринку України. Проілюстрований динаміку показників легкових автомобілів та комерційного транспорту. Визначено основні прояви інтегрованих виробничих процесів на підприємствах автомобілебудування в Україні. Деталізовано тип організаційної інфраструктури промислового виробництва. Визначено основні найбільші країни-виробники автомобілів в світі. Наведені налагоджені бізнес-зв'язки та довгострокові контракти про співпрацю. Представлений набір інструментів та методів різних концепцій, що впроваджені в Україні на автомобілебудівних підприємствах. Визначено основні сучасні тенденції розвитку техніко-технологічної бази підприємств у сфері промислового виробництва. Охарактеризовано найбільші проекти та стратегічні партнерства в машинобудуванні та визначено модельний ряд автомобілебудівних підприємств України. Досліджено основні етапами розвитку інтегрованих виробничо-технологічних ланцюгів машинобудування у вітчизняній економіці. Висвітлено проблеми інтегрованих виробничо-технологічних ланцюгів машинобудування.*

*Ключові слова: інтегрований бізнес процес, виробництво, комерційний транспорт, легковий транспорт, збут*

MENCHYNSKA O.  
Khmelnitsky National University, post-graduate

## CURRENT STATUS OF DEVELOPMENT AND ANALYSIS OF REALIZATION OF BUSINESS PROCESSES OF MACHINE BUILDING ENTERPRISES

*The article deals with the integrated production processes of mechanical engineering enterprises, the development of the implementation of business processes. The present state of volumes of production of cars on the world market and the domestic market of Ukraine is described. Illustrated dynamics of indicators of cars and commercial vehicles. The basic manifestations of integrated production processes at the automobile industry enterprises in Ukraine are determined. The type of organizational infrastructure of industrial production is detailed. The main major car manufacturers in the world are identified. Established business ties and long-term cooperation contracts. A set of tools and methods of various concepts introduced in Ukraine at automotive companies is presented. The basic modern tendencies of development of technical and technological base of the enterprises in sphere of industrial production are determined. The largest projects and strategic partnerships in mechanical engineering are described and a range of automotive companies in Ukraine is determined. The main stages of the development of integrated production and technological chains of mechanical engineering in the domestic economy are investigated. The problems of integrated production-technological chains of mechanical engineering are covered.*

*Key words: integrated business process, production, commercial transport, car transport, sales*

**Постанова проблеми.** Важливою сучасною тенденцією розвитку нової економіки та її регіоналізації є інноваційні моделі співробітництва між бізнес-партнерами та домінування в сучасному виробництві складної системи виробничих зв'язків. Кожна одиниця системи спеціалізується на певному етапі інтегрованого виробничого ланцюжка або виробничої мережі. Еволюційний розвиток організації бізнес-процесів вимагає впровадження інноваційних підходів, так як з часом вони стають все більш складними. Стаття має на меті дослідження виробничої інтеграції та їх бізнес-процесів, що є необхідним для з'ясування теоретичної тенденції розвитку вітчизняного автомобілебудівного комплексу, тому приділено увагу виробничо-господарським зв'язкам, що формують складну систему бізнес-процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За останні 10 років у наукових дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених багато уваги приділялося процесам функціонування та розвитку глобальних виробничих систем і технологічних ланцюгів, визначення їх сутності, характеристики структури та особливості. Теоретичні аспекти функціонування виробничих систем та оцінювання синергетичного ефекту – досліджували такі зарубіжні та вітчизняні вчені як: А.Н. Асаул [2], Р. Бамбер, Р. Е. Болдвін, М.Л.А. Богатчик [3], М. П. Войнаренко [3,4]. Основною задачею перед нами є дослідження складної системи бізнес-процесів у виробництві та послугах дилера, застосування якої дає можливість посилити ефективність реалізації та конкурентоспроможності підприємств машинобудування.

**Виділення невідомого раніше частин загальної проблеми.** Поряд із великою кількістю науково-практичних та методичних праць, присвячених питанням виробничих процесів, висвітленням інноваційного розвитку та стратегічним пріоритетам, слід виділити недостатність висвітлення сучасної тенденції функціонування та проблем їх організації.

**Метою статті є** дослідження сучасного стану автомобілебудування та напрямів стратегічного розвитку підприємств машинобудування, наведення основних тенденцій розвитку підприємств машинобудування.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Для реалізації поставленої цілі перед авторами поставлені наступні завдання:

- охарактеризувати сучасний стан та тенденції розвитку обсягів виробництва та продажу машинобудування;

- осмислити орієнтовні позитивні та негативні наслідки впровадження інтегрованого виробничого процесу на підприємствах машинобудування.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Інтегрований виробничий процес став основним об'єктом управління у світі в другій половині ХХ століття, що не могло не відобразитися на бізнес-процесах в Україні. Вітчизняна економіка пронизана інтегрованими виробничими процесами, які мають походження від найбільш розвинених у світовій бізнес-практиці ланцюгів по виробничій, маркетинговій, збутовій діяльності та післяпродажному сервісу, особливо коли мова йде про автомобільну промисловість, як галузь машинобудування. Управління ланцюгом в даних видах діяльності покращує процеси обслуговування споживачів завдяки взаємодії бізнес-процесів на завершених стадіях виробництва та реалізації продукції.

З огляду на це, актуальним є дослідження світових тенденцій розвитку автомобілебудування, рейтингу країн лідерів-виробників та статистичних даних обсягів виробництва та продажу.

За даними міжнародного порталу статистики продажі автомобілів почали різко падати під час економічної кризи 2008-2009 років. Сьогодні обсяг проданих автомобілів повертається до докризових рівнів завдяки зростанню попиту, особливо з азійських ринків. Китай є найбільшим виробником легкових автомобілів в світі, випустивши більше 24,8 млн автомобілів в 2017 році і становить майже 34% від обсягу виробництва легкових автомобілів в світі [1].

Динаміка обсягів виробництва легкових автомобілів та комерційних транспортних засобів за статистичними даними Світової асоціації виробників автотранспортних засобів з 2013-2017 році зображені на рис. 1. та рис. 2. Україна займає 40-ве місце серед країн виробників автотранспортних засобів.

Світовий обсяг ринку виробництва легкових автомобілів у 2017 році склав 73,45 млн од., комерційних транспортних засобів 23,84 млн од. Отже, світовий обсяг ринку виробництва автотранспортних засобів складає 97,30 млн.грн. За прогнозними даними Світової асоціації виробників автотранспортних засобів у 2018 році ринок зростатиме орієнтовно до 81,6 млн одиниць.

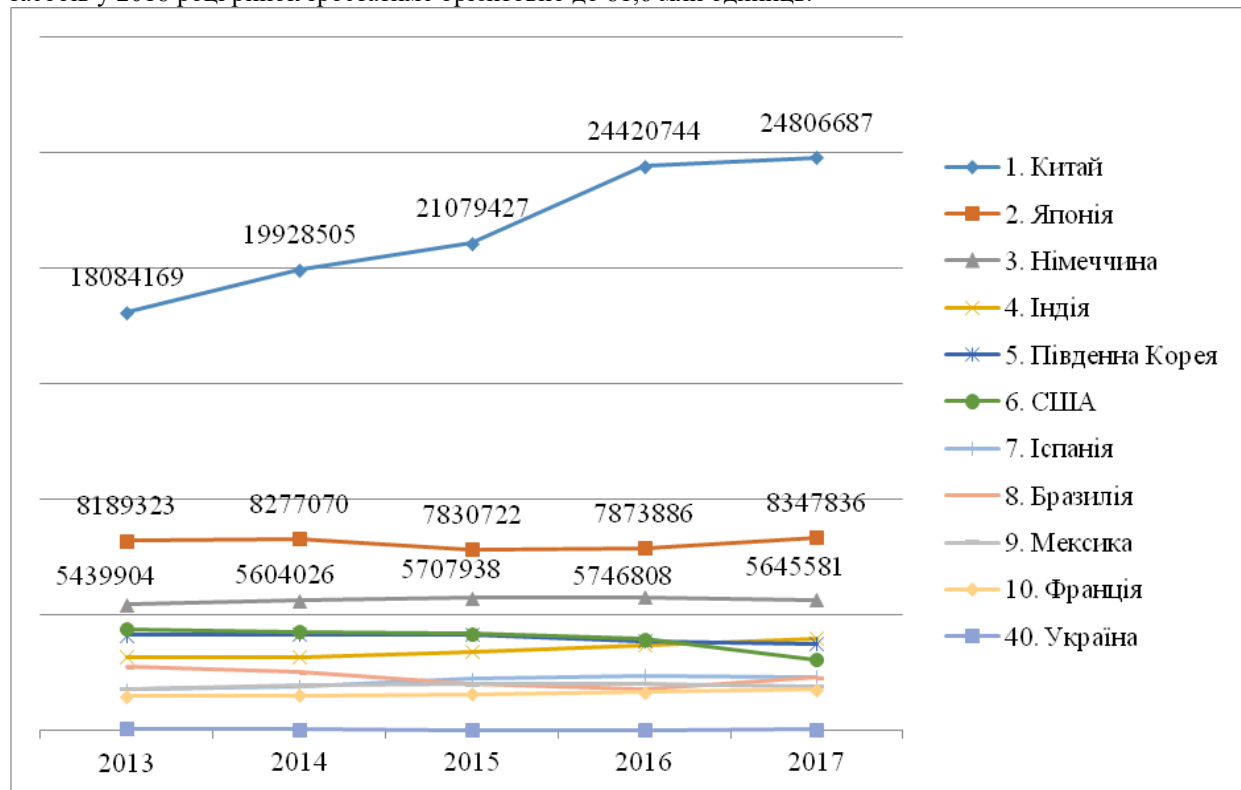


Рис. 1. Обсяги виробництва легкових автомобілів у світі за 2013-2017 рр. [8].

У 2017 р. пальма першості за показниками обсягу виробництва легкових автомобілів у світі належить таким десяти країнам: Китай 24,80 млн од, Японія 8,34 млн од, Німеччина 5,64 млн од, Індія 3,95 млн од, Південна Корея 3,73 млн од, США 3,03 млн од, Іспанія 2,29 млн од, Бразилія 2,26 млн од, Мексика 1,90 млн од, Франція 1,74 млн од.

У таблиці 1. проаналізовано зміни в обсягах виробництва легкових автомобілів десятки країн-лідерів у світі. Отже, за даними таблиці з'ясовано, що США у 2017 р. зменшило виробництво легкових автомобілів у порівнянні із 2013 р. на 1,33 млн од. Південна Корея 387 тис. од, Бразилія зменшила на 453 тис. од. Усі інші виробники лідери поступово нарощують виробництво.

Таблиця 1.

## Динаміка обсягів виробництва легкових автомобілів у світі за 2013-2017 рр. [8]

Країна	Легкові автомобілі (одиниць)					Зміна (од) 2017-2013
	2013	2014	2015	2016	2017	
1. Китай	18084169	19928505	21079427	24420744	24806687	6722518
2. Японія	8189323	8277070	7830722	7873886	8347836	158513
3. Німеччина	5439904	5604026	5707938	5746808	5645581	205677
4. Індія	3155694	3162372	3378063	3677605	3952550	796856
5. Південна Корея	4122604	4124116	4135108	3859991	3735399	-387205
6. США	4368835	4253098	4163679	3934357	3033216	-1335619
7. Іспанія	1754668	1898342	2218980	2354117	2291492	536824
8. Бразилія	2722979	2502293	2018954	1778464	2269468	-453511
9. Мексика	1771987	1915709	1968054	1993168	1900029	128042
10. Франція	1458220	1499464	1553800	1626000	1748000	289780

У таблиці 2. показано зміни у обсягах виробництва комерційних транспортних засобів десятки країн-лідерів у світі.

Таблиця 2.

## Динаміка обсягів виробництва комерційних транспортних засобів у світі за 2013-2017 рр. [1]

Країна	Комерційні транспортні засоби					Зміна 2017- 2013
	2013	2014	2015	2016	2017	
1. Китай	4032656	3803095	3423899	24420744	4208747	176091
2. США	6697597	7407604	7936416	3934357	8156769	1459172
3. Японія	1440858	1497488	1447516	7873886	1345910	-94948
4. Німеччина	278318	303522	325226	5746808	0	-278318
5. Індія	742731	682485	747681	3677605	830346	87615
6. Південна Корея	398825	400816	420849	3859991	379514	-19311
7. Мексика	1282862	1452301	1597415	1993168	2168386	885524
8. Іспанія	408670	504636	514221	2354117	556843	148173
9. Бразилія	989401	644093	410509	1778464	430204	-559197
10. Франція	282000	322000	416200	1626000	479000	197000

США у 2017 р. зменшило виробництво легкових автомобілів у порівнянні із 2013 р. на 1,33 млн од. Південна Корея 387 тис. од, Бразилія зменшила на 453 тис. од. Усі інші виробники лідери поступово нарощують виробництво.

Китай збільшив виробництво за досліджуваний період на 6,72 млн. од легкових автомобілів, а комерційних на 176 тис. од.

Серед 40 країн світу за рейтингом по виробництву легкових автомобілів Світової асоціації виробників автотранспортних засобів Україна займає останню позицію із обсягом виробництва легкових автомобілів 7,29 тис од. Водночас із легковими автомобілями, майже кожна країна світу випускає і комерційний транспорт, тобто транспортні засоби для перевезення вантажу.

Щодо комерційного транспорту (вантажних транспортних засобів) спостерігається коливання у динаміці обсягів виробництва між Китаєм та США. За даними у 2017 р. найбільшу кількість засобів випускає США – 8,15 млн. од. Китай вдвічі менше, тобто 4,20 млн. од.

Враховуючи статистичні дані загальна картина щодо обсягів випуску транспортних засобів по країнах світу наступна: першим у рейтингу за 2017 рік є Китай 29,01 млн. од., за ним такі країни США 11,18 млн. од., Японія 9,69 млн од., Німеччина 5,64 млн од., Індія 4,78 млн од., Південна Корея 4,11 млн од, Мексика 4,06 млн од, Іспанія 2,84 млн од, Бразилія 2,69 млн од, Франція 2,22 млн од.

Серед 40 країн світу за рейтингом по виробництву усіх транспортних засобів Світової асоціації виробників автотранспортних засобів Україна займає теж останню позицію із обсягом виробництва легкового та комерційного транспорту 9, 54 тис од. [8]. За даними Світової асоціації виробників автотранспортних засобів, сформовано на рис. 3 динаміку обсягів виробництва автотранспортних засобів в Україні з 2013-2017 р.

В Україні відбулось стрімке падіння обсягів виробництва у 2014 р. на 20,497 тис од. з яких 20,287 тис.од - це легкові автомобілі. У 2017 р.в порівнянні із 2013 р. показник зменшився на 40,907 тис.грн., найбільша частина припадає на теж на легкові авто.

Проілюструємо показники світової статистики країн-лідерів по обсягам продажів легкових автомобілів у світі в період з 2005 по 2017 рік. У 2017 році близько 25 мільйонів легкових автомобілів були продані в Китаї.

Показники обсягів продажу легкових автомобілів в окремих країнах світу з 2005 по 2017 рік згруповано у таблиці 3.

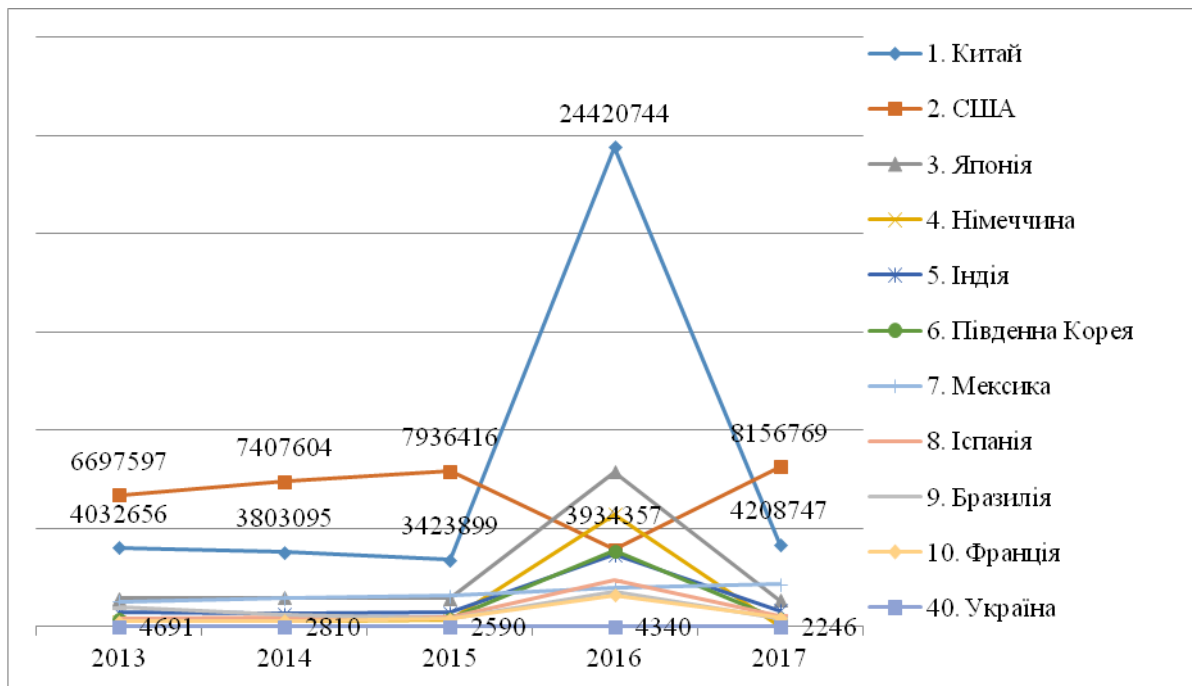


Рис. 2. Обсяги виробництва комерційних автотранспортних засобів у світі за 2013-2017 рр. Побудовано автором за даними [8]

За даними світової статистики показники обсягів продажу легкових автомобілів в окремих країнах світу з 2005 по 2017 рік, свідчать про посилення ролі Китаю у світовій торгівлі автомобілів, показник зріс у 2017 році на 20,99 млн. одиниць авто у порівнянні із показником 2005 року. Провідні виробники оригінального устаткування (ОЕМ), такі як General Motors або Volkswagen найбільше користуються попитом не тільки в Китаї, але і у всіх азіатських країнах.

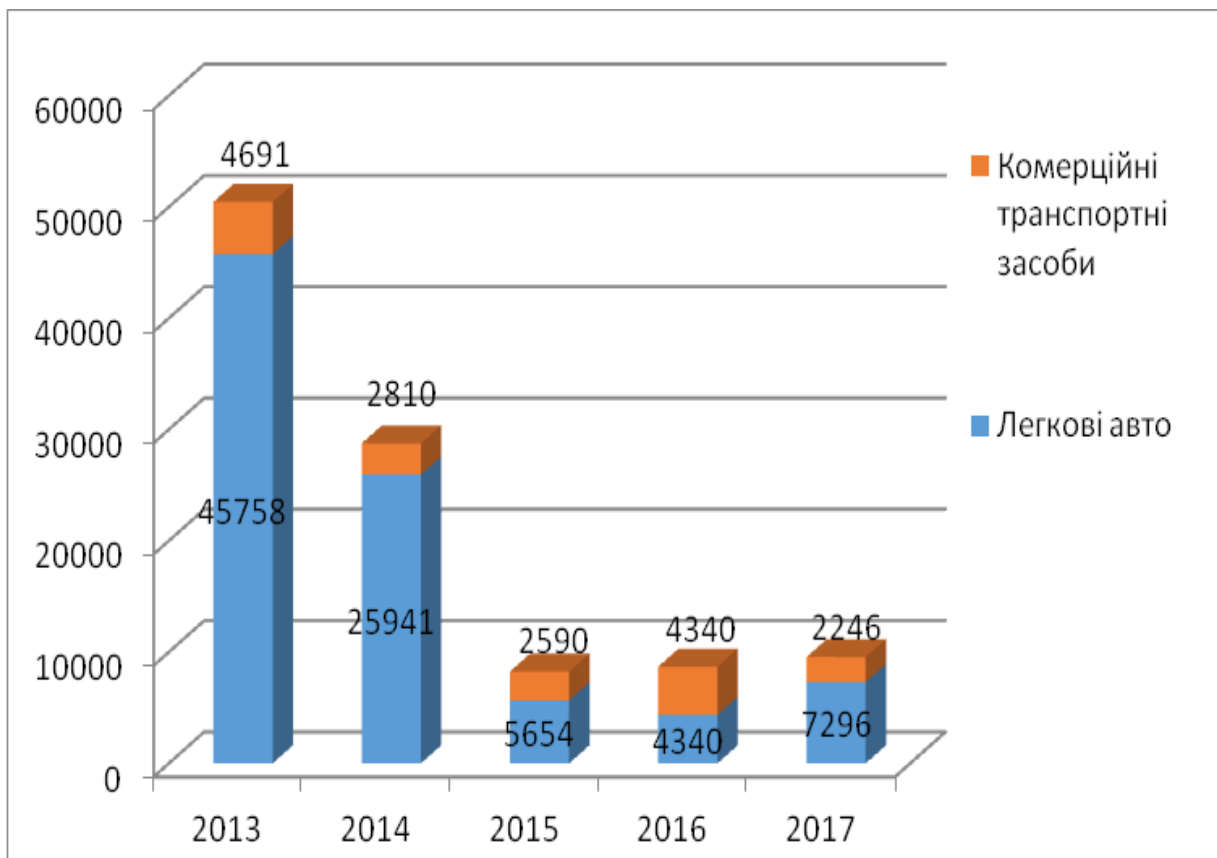


Рис. 3. Обсяги виробництва автотранспортних засобів в Україні за 2013-2017 рр. Побудовано автором за даними [8].

Однією з найбільших автомобільних компаній Китаю є спільне підприємство General Motors SAIC Motor Corporation Limited, відома як Shanghai General Motors Company Ltd або просто Shanghai GM. GM виробляє і продає легкові автомобілі під марками Chevrolet і Cadillac. Крім виробництва автомобілів, компанія також виробляє двигуни і системи передачі. Внутрішні продажі Shanghai GM в 2015 році склали трохи більше 1,7 мільйона одиниць. За останні десятиліття Китай став одним з основних ринків зростання для гравців в світовій автомобільній промисловості, а продажі автомобілів в 2017 році склали 24,96 мільйона автомобілів [1].

Таблиця 3.

**Продаж легкових автомобілів в окремих країнах світу  
за період з 2005 по 2017 рік (в мільйонах одиниць)\***

Роки Країна	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення	
														Абс. 2017-2005	Вінт. 2017/ 2005
Китай	3,97	5,18	6,3	6,76	10,33	13,76	14,47	15,5	17,93	19,7	21,15	24,38	24,96	20,99	528,72
США	7,66	7,76	7,56	6,77	5,4	5,64	6,09	7,24	7,59	7,69	7,57	6,87	6,1	-1,56	-20,37
Японія	4,75	4,61	4,33	4,18	3,91	4,2	3,51	4,57	4,56	4,7	4,22	4,15	4,39	-0,36	-7,58
Німеччина	3,32	3,47	3,15	3,09	3,81	2,92	3,17	3,08	2,95	3,04	3,21	3,35	3,44	0,12	3,61

\*Побудовано автором за даними [1]

Зменшення відповідного показника спостерігається в США, він у 2017 році став меншим на 1,56 млн. одиниць у порівнянні із 2005 роком. В Японії за підсумком 2017 року теж зменшились продажі легкових автомобілів на 0,36 млн. одиниць у порівнянні із 2005 роком. Обсяги продажу легкових авто почали різко падати під час економічної кризи 2008-2009 років. Майже стабільна тенденція спостерігається за показниками продажу в Німеччині, він збільшився на 0,12 млн. одиниць у порівнянні із 2005 роком.

У 2017 році виробництво легкових автомобілів виросло на 79 млн одиниць. Дана тенденція свідчить про стійкість міжнародної автомобільної промисловості. Станом на кінець 2017 року обсяги продажу легкових автомобілів повернулися до докризових показників, цьому допоміг попит з боку азіатських, американських і європейських ринків. Найбільша частка операцій із реєстрації авто (майже 75%) в Європі припадає на авто ринки Німеччина, Франції, Великобританії, Італії та Іспанії.

Китай, Японія, Німеччина, Індія та США входять в число п'яти найбільших виробників автомобілів в світі. Ці країни є батьківщиною великих виробників легких транспортних засобів. Найбільшими автовиробниками світу є General Motors і Ford, Volkswagen Group, а також Toyota Motor Corporation, Honda і Nissan.

Слід зазначити, що Toyota Motor Corporation із Корпорацією УкрАВТО та Запорізьким автомобілебудівним заводом (Україна) мають довгострокові укладені договори про співпрацю із своєю відомою концепцією ощадливого виробництва, яка ґрунтується на виробничій системі компанії Toyota TPS (Toyota Production System). Крім компанії Toyota із українською корпорацією УкрАВТО налагоджені бізнес-з'язки із такими відомими світовими лідерами як: Daimler AG, General Motors, Maserati S.p.A., KIA Motors, Nissan, Chery, АвтоВАЗ.

Інструментами та методами концепції TPS є: картки потоку створення цінності (Value Stream Mapping); логістичні системи "ті, що тягнуть" у потоковому виробництві; КАНБАН; KAIZEN – безперервне вдосконалення; система 5S – технологія створення ефективного робочого місця; система SMED – швидке переналадження обладнання; система TPM (Total Productive Maintenance) – загальний догляд за обладнанням; система JIT (Just-In-Time – точно в час); візуалізація; розташування верстатів у U- подібній формі тощо.

У світовому господарстві спостерігається тенденція переходу від інжинірингових до реінжинірингових технологій розвитку бізнес-процесів. Багато в чому ця тенденція визначається прискоренням науково-технічного прогресу, що в свою чергу, не тільки скорочуючи терміни розвитку промислових підприємств в рамках однієї стратегії, а й змінює ідеологію розвитку основних бізнес-процесів. Ця ідеологія передбачає перехід від інжинірингового підходу, який передбачає надбудову на основний стрижень процесів додаткових блоків, до реінжинірингового підходу, що забезпечує ймовірну необхідність кардинальної перебудови основних бізнес-процесів за модульним принципом.

У сфері промислового виробництва спостерігається тенденція розвитку бізнес-процесів випереджаючого типу організаційної інфраструктури. Поступово зростає технологічна складність і багатоланковість промислового виробництва, що призводить до перерозподілу основних і допоміжних складових бізнес-процесів на користь останніх, водночас, зростає вагомість підпроцесів створення доданої вартості в загальній сукупності реалізованих бізнес-підпроцесів (яка визначається через тривалість циклу, відносні втрати і інші коефіцієнти цінності складових процесу).

Сучасні тенденції розвитку техніко-технологічної бази виробництва, зумовлені зростанням технологічної складності та наявністю великої кількості ланок у сфері промислового виробництва, вони наведені на рис.4.



Рис.4. Сучасні тенденції розвитку техніко-технологічної бази підприємств у сфері промислового виробництва  
Розроблено авторами на основі [5].

В сучасних реаліях це означає, що поряд із основними складовими бізнес-процесів, такими як моделювання бізнес-процесів за схемою «as is – to be», декомпозицією бізнес-процесів на підпроцеси, розробкою карти бізнес-процесів, усуненням дисбалансу та розривів (бар'єрів і затримок) між реалізацією підпроцесів єдиного бізнес-процесу різними підрозділами, в рамках одних технологічних меж, ключового значення набуває збільшення рентабельності виробництва за рахунок створення максимальної корисності для споживачів.

Глобалізаційні процеси в Україні розвиваються десятки років, тому в певному сенсі досить важко охарактеризувати, що і звідки родом. На українському ринку дорогі моделі автомобілів Renault виробляються у Франції, інші в Туреччині та Іспанії. Toyota престижні моделі автомобілів випускає в Японії, а інші у Великобританії, Франції, Туреччині. А BMW, Honda і Mitsubishi побудували заводи в Китаї.

Машинобудівні підприємства одними з перших в Україні почали формувати об'єднання та стратегічні альянси. Їхніми стратегічними партнерами виступали західні компанії. Формування альянсів було зумовлено потребою пошуку іноземних замовлень. Так, протягом тривалого часу ЗАТ «Новокраматорський машинобудівельний завод» виробляє металургійне обладнання для Siemens та Voest Alpine, обладнання для цеху покриття металів одного з крупних російських металургійних комбінатів – ВАТ «Северсталь» (м. Череповець) [6, с. 212].

Найбільша кількість спільних стратегічних проєктів в Україні належить ПАТ «Запорізькому автомобілебудівному заводу». Підприємство є партнером DaimlerChrysler (Німеччина, США), Волзького автомобільного заводу (Росія) та GM «Opel» (Німеччина). Ексклюзивним виробником автомобілів марки ВАЗ в Україні став альянс корпорацій «Богдан» та «УкрАвто».

Найбільші стратегічні партнерства в машинобудуванні України та їх модельний ряд згруповано за даними офіційних сайтів українських компаній у таблиці 4 [9-13].

Українські виробники ПАТ АК «Богдан Моторс» крім основного свого модельного ряду паралельно випускає KIA і Hyundai. Найбільш відомі світові автовиробники Chery та Chevrolet (на умовах співробітництва з ПАТ «ЗАЗ») на умовах довгострокових договорів орендували або викупили виробничі приміщення для виробництва та випуску легкових авто в Україні [12].

ПрАТ «Єврокар» один з найбільших виробників легкових автомобілів в Україні, являється офіційним виробником автомобілів марок VW Group в Україні. Виробничі потужності освоєні з 2001 року та серійно випускають Skoda Octavia, Octavia RS, 4x4, Fabia, Superb, Superb B8: Limo та Combi, Superb B8 4x4, Rapid, Spaceback, Scout, модельний ряд автомобілів Volkswagen, Audi та моделі VW Group – SEAT Leon, SEAT Altea і SEAT Toledo української збірки і надано дозвіл на виробництво MKD способом [10].

Таблиця 4.

## Найбільші стратегічні партнерства в машинобудуванні України та їх модельний ряд [9-13].

Український учасник	Закордонний учасник	Технологічний вид складання	Визначені моделі на виробництво
ПрАТ «Єврокар»	Skoda, Audi, Seat	Крупноузлове (SKD) і дрібноузлове (MKD)	Skoda Octavia, Octavia RS, 4x4, Fabia, Superb, Superb B8: Limo та Combi, Superb B8 4x4, Rapid, Spaceback, Scout, Roomster, Yeti, Seat
	Volkswagen Group		Volkswagen Passat та Bora VW Golf та Polo
ПАТ АК «Богдан Моторс»	Kia Motors Corporation Hyundai	Крупноузлове (SKD) і дрібноузлове (MKD)	KIA SantaFe, Matrix, Accent, Tucson, Sonata, Elantra
	BAZ		Богдан-2110 (Лада 2110) та інші
ТОВ «КрАСЗ» АИС	SsangYong Motor Company	Крупноузлове (SKD)	SsangYong (Rexton, Kyron, Action, Korando)
	Zhejiang Geely Holding Group Co		Gelly
Корпорація «УкрАВТО» & ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод»	GM «Opel»	Крупноузлове (SKD) і дрібноузлове (MKD)	Opel Astra
	DaimlerChrysler		Mercedes
	Daewoo		Daewoo Lanos, Daewoo Sens
	Chery		Chery Acteco
	Ford		Forza
	Chevrolet		Vida
	Волзький автомобільний завод		BAZ 093, 2109, 21099
Kia Motors Corporation	Lada KIA, KIA Sportage		
ТОВ «Автомобільний завод «Віпос»	Audi AG	Крупноузлове (SKD)	Audi
Закордонний учасник, що побудував виробничі потужності на українській території			
ТОВ «СЕ Борднетце- Україна» (з іноземними інвестиціями)	Sumitomo Electric Bordnetze	-	Комплектуючі для Volkswagen Group
	Кромберг енд Шуберт Україна	-	Виробництво електропроводки для автомобілів Volkswagen, Mercedes і BMW
	Концерн Leoni	-	Кабельна продукція для автовиробників та GM «Opel»

Сформовано автором на основі [9-13].

Загальною тенденцією в Україні є посилення залежності від імпорту, що набуває загрозливих масштабів. Така тенденція провокує перетікання капіталу із сфери виробництва у невиробничу сферу (послуг та торгівлю). Імпортна залежність у великих обсягах, безперечно, заважає розвитку промисловості. Сьогодні українська технологічна структура промисловості має лише початковий стадії розвитку. Так, основними етапами цього розвитку інтегрованих виробничо-технологічних ланцюгів у машинобудуванні вітчизняної економіки є:

- міжгалузеві виробничі ланцюги в рамках вертикально інтегрованого концерну (холдингу) на базі приватного розподілу праці отримали розповсюдження з першої половини ХХ століття. У складі корпорацій виділилися як особливі бізнес-одиниці – управління комплектації і зовнішньоторговельних фірм. Сфера дії організаційно-планових методів управління матеріальними потоками істотно розширилася в процесі злиттів і поглинань суміжних підприємств, а також придбання часток у капіталі фірм-постачальників (середина ХХ століття) [7, с.104];

- виробничо-технологічний ланцюг реалізується за формою операційного поділу праці, підвищуючи тим самим спеціалізацію праці, її продуктивність, якість та управляється на основі організаційно-планових методів. Відповідальність за зовнішньоекономічну кооперацію несе відділ постачання, а комерційна служба відповідає за збуту продукцію;

- створюється інтеграційний виробничо-технологічний ланцюг із самостійних підприємств з різних країн світу з метою передачі прав інтелектуальної власності або нематеріальних активів (трансфер технологій і ноу-хау, товарних знаків і т.д.). Для забезпечення ефективності взаємодія відбувається через посередницькі фірми з логістичними центрами;

- формування самостійними підприємствами віртуальних (електронних) торговельних платформ з метою управління технологічними та бізнес-потоками галузі. Віртуальні ланцюги можуть об'єднуватися у мережі та включають в себе інноваційні, але не вертикальні зв'язки із багатофункціональними постачальниками. Управління здійснюється організаційно-плановими та ринковими методами. Відбувається процес становлення базових логістичних центрів.

Вищезазначені етапи розвитку інтегрованих виробничо-технологічних ланцюгів у машинобудуванні аналізуються відповідним аналітичним інструментарієм. З метою якісного формування економічної та



технологічної нормальності промислових виробництв шляхом розростання географічно розподілених виробничо-технологічних ланцюгів, застосовують у аналітичних оцінках інструменти максимізації корисних ефектів від іноземних інвестицій.

Висновки. У загальному світовому рейтингу по виробництву автомобілів Україна займає 40 місце, поступово обсяги виробництва автомобілів зростають. На сьогодні у світі відчувається посилення ролі Китаю у світовій торгівлі автомобілів. Загальною тенденцією в Україні є посилення залежності від імпорту. Це спонукає перетікання капіталу із сфери виробництва у невиробничу сферу (послуг та торгівлю). В цілому така тенденція імпортозалежності заважає розвитку промисловості, водночас українській технологічній структурі промисловості притаманна початкова стадія розвитку.

### Література

1. Statistics & Facts on the Global Automotive Industry. The Statistics Portal. URL: <https://www.statista.com/topics/1487/automotive-industry/>
2. Асаул А.Н. Кластерная модель организации субъектов региональных инвестиционностроительных комплексов // Вісник Хмельницького національного університету. – Серія: Економічні науки. – 2009. – №6, Т. 1. – С. 7–13.
3. Войнарченко М. Використання кластерного інструментарію при розробці субрегіональних стратегій підвищення конкурентоспроможності економіки регіонів / М. Войнарченко, Л. Богатчик // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 8(158). – С. 171–182.
4. Войнарченко М. Концепція кластерів – шлях до відродження виробництва на регіональному рівні / Михайло Войнарченко // Економіст. – 2000. – № 1. – С. 29–33.
5. Економіка підприємства, збірник практичних задач і ситуацій: Навчальний посібник/ С. Ф. Покропивний, Г.О. Швиданенко, О.С. Федонін - К.: КНЕУ, 2003 – 323с.
6. Махова Г. В. Практика формування стратегічних альянсів підприємств в Україні / Г. В. Махова // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – К.: Книжкове вид-во НАУ, 2008. – № 1-2. – С. 211-215.
7. Михайленко Н.А. Інтеграція виробничого ланцюга - сучасна особливість структури світових товарних ринків / Н.А. Михайленко // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 80. – С. 103–106.
8. Офіційний сайт «Світової асоціації виробників автотранспортних засобів» URL: <http://www.oica.net/>
9. Офіційний сайт Групи компаній АІС. URL: <https://ais.ua/about.html>
10. Офіційний сайт Єврокар. URL: <http://www.skoda-auto.ua/>
11. Офіційний сайт компанії АвтоЗаз. URL: <http://www.avtozaz.com/ua/>
12. Офіційний сайт Корпорації Богдан. URL: <http://bogdan.ua/news>
13. Офіційний сайт Корпорації УкраАвто URL: <http://www.ukravto.ua/ua/>

### Referencec

1. Statistics & Facts on the Global Automotive Industry. The Statistics Portal. URL: <https://www.statista.com/topics/1487/automotive-industry/>
2. Asaul A.N. Klasternaia model orhanyzatsyy sub'yektiv rehionalnykh ynvestytsyonnostroytelnykh kompleksov // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. – Seria: Ekonomichni nauky. – 2009. – №6, T. 1. – S. 7–13.
3. Voinarenko M. Vykorystannia klasternoho instrumentariiu pry rozrobsi subrehionalnykh stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ekonomiky rehioniv / M. Voinarenko, L. Bohatchyk // Aktualni problemy ekonomiky. – 2014. – № 8(158). – S. 171–182.
4. Voinarenko M. Kontsepsiia klasteriv – shliakh do vidrodzhennia vyrobnytstva na rehionalnomu rivni / Mykhailo Voinarenko // Ekonomist. – 2000. – № 1. – S. 29–33.
5. Ekonomika pidpriemstva, zbirnyk praktychnykh zadach i situatsii: Navchalnyi posibnyk/ S. F. Pokropyvnyi, H.O. Shvydanenko, O.S. Fedonin - K.: KNEU, 2003 – 323s.
6. Makhova H. V. Praktyka formuvannia stratehichnykh aliانسiv pidpriemstv v Ukraini / H. V. Makhova // Stratehiia rozvytku Ukrainy (ekonomika, sotsiolohiia, pravo). – K.: Knyzhkove vyd-vo NAU, 2008. – № 1-2. – S. 211-215.
7. Mykhailenko N.A. Intehratsiia vyrobnychoho lantsiua - suchasna osoblyvist struktury svitovykh tovarnykh rynkiv / N.A. Mykhailenko // Kultura narodov Prychernomor'ia. – 2006. – № 80. – S. 103–106.
8. Ofitsiinyi sait «Svitovoi asotsiatsii vyrobnykiv avtotransportnykh zasobiv» URL: <http://www.oica.net/>
9. Ofitsiinyi sait Hrupy kompanii AIS. URL: <https://ais.ua/about.html>
10. Ofitsiinyi sait Yevrokar. URL: <http://www.skoda-auto.ua/>
12. Ofitsiinyi sait kompanii AvtoZaz. URL: <http://www.avtozaz.com/ua/>
13. Ofitsiinyi sait Korporatsii Bohdan. URL: <http://bogdan.ua/news>
14. Ofitsiinyi sait Korporatsii UkraAvto URL: <http://www.ukravto.ua/ua/>

Рецензія/Peer review : 11.04.2018

Надрукована/Printed : 05.06.2018

Рецензент: д.е.н., професор Войнарченко М. П.

УДК: 330.101

ЯКУБЕК П.

ВНЗ „Дубницький технологічний інститут”

ШЕСТАКОВСЬКА Т. Л.

Чернігівський національний технологічний університет

## КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ЯК НАПРЯМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

*В кризових умовах розвитку національної економіки України актуальною та нагальною проблемою є визначення стратегічних перспектив інноваційного розвитку сфери вищої освіти у контексті комерціалізації результатів її наукових досліджень. Метою статті є дослідження наукових та прикладних засад комерціалізації результатів наукових досліджень закладами вищої освіти України в умовах інформаційної економіки. У результаті теоретичного узагальнення та порівняння поглядів науковців до визначення змісту комерціалізації результатів наукових досліджень закладами вищої освіти в умовах інформаційної економіки обґрунтовано власний підхід. Ідентифіковані проблеми комерціалізації вітчизняних закладів вищої освіти. Обґрунтовано перспективність зміни взаємовідносин між секторами вищої освіти, підприємництва, держави та громадськості. На основі використання методів стратегічного і структурно-функціонального аналізу визначені орієнтири щодо забезпечення інноваційного розвитку вищої освіти в умовах становлення інформаційної економіки у контексті комерціалізації наукових досліджень шляхом обґрунтування можливих способів та етапів їх реалізації. Запропонований підхід до формування інтегрованої моделі комерціалізації результатів наукових досліджень (від foresight до ринку), який дозволяє підвищити перспективність інноваційних розробок у сфері вищої освіти та її лідерські позиції в інформаційній економіці.*

*Ключові слова: комерціалізація, результати наукових досліджень, сфера вищої освіти, інноваційний розвиток, інформаційна економіка.*

YAKUBEK P.

University "Dubnitsky Technological Institute"

SHESTAKOVSKA T.

Chernihiv National University of Technology

## COMMERCIALIZATION OF RESULTS OF SCIENTIFIC RESEARCH AS A DIRECTION OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION IN THE CONDITIONS OF THE INFORMATIONAL ECONOMY

*In the crisis conditions of the development of the national economy of Ukraine, an urgent and urgent problem is the definition of strategic perspectives of innovative development of the sphere of higher education in the context of the commercialization of the results of its research. The purpose of the article is to study the scientific and applied principles of commercialization of the results of scientific research by institutions of higher education of Ukraine in the conditions of the information economy. As a result of theoretical generalization and comparison of scientists' views to the definition of the content of the commercialization of the results of scientific research by institutions of higher education in the conditions of the information economy, the own approach is substantiated. Identified problems of commercialization of domestic higher education institutions. The prospect of changing the relationship between higher education sectors, entrepreneurship, the state and the public is substantiated. Based on the use of strategic and structural-functional analysis methods, guidelines have been set for ensuring the innovative development of higher education in the context of the formation of the information economy in the context of commercialization of scientific research by substantiating the possible methods and stages of their implementation. The proposed approach to the formation of an integrated model of commercialization of research results (from foresight to market), which allows to increase the prospects of innovation in the field of higher education and its leadership in the information economy.*

*Keywords: commercialization, results of research, higher education, innovation development, information economy.*

**Постановка проблеми.** У сучасному світі, коли Україна все більше інтегрується в інформаційну економіку, необхідно усвідомлювати те, що комерціалізація результатів наукових досліджень є важливим фактором інноваційного розвитку сфери вищої освіти. Актуалізація інноваційного розвитку в умовах інформаційної економіки як нової управлінської парадигми (сутність якої відповідає сучасним реаліям, вимогам і викликам) детермінується наявними суспільними тенденціями та трансформаціями, зокрема ціннісною та організаційною. Маючи за своїм родовим покликанням брати на себе головну роль у реалізації місії розвитку людського капіталу, заклади вищої освіти мають самі бути дійсними генераторами прогресивних змін і лідерами в інформаційному суспільстві. Це стосується як продукування і поширення передових знань та створення на їх основі інноваційних технологій, так і обґрунтування перспективних ідей, які є ефективними в організації людського буття в сучасних умовах та в майбутньому.

У зв'язку з швидким зростанням ринку інноваційної продукції та високим рівнем конкуренції даного ринку доцільним рішенням стає пошук шляхів комерціалізації результатів наукових досліджень закладів вищої освіти. Комерціалізація результатів наукових досліджень є важливим джерелом формування дохідної частини бюджету закладів вищої освіти та держави зокрема, а також фактором залучення інвестицій в його науково-дослідну та педагогічну діяльність. Активізація процесів комерціалізації

результатів наукових досліджень дозволить поглибити співробітництво між елементами чотириланкової спіралі («вища освіта – бізнес – держава – суспільство»), зменшивши «відірваність» між ними, сприяючи таким чином зближенню академічної науки, вищої освіти та реального бізнесу задля отримання соціально-економічних ефектів для суспільства та держави в умовах інформаційної економіки. На загальнодержавному рівні вищезазначене створюватиме передумови для інноваційного розвитку сфери вищої освіти зокрема та національної економіки в цілому.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретико-прикладні засади комерціалізації результатів наукових досліджень закладами вищої освіти розкриваються у працях М. Блізніченко, Т. Голубєвої, П. Дракера, М. Дудкіної, С. Золотарьова, С. Ілляшенко, В. Іноземцева, Р. Косцика, Р. Крамаренко, О. Ляшенко, С. Остапука, С. Полякова, Н. Рудь, Р. Росвелла, Ю. Смирнова, Н. Холявко, Р. Шелтона та інших. Науковці пропонують різні підходи до трактування сутності комерціалізації результатів наукових досліджень: як спосіб, як процес, як фінансовий інструмент. Комерціалізацію результатів наукових досліджень А.В. Саміло, О.В. Повстин та М.Я. Купчак пропонують розглядати як повернення витрат на створення результатів наукових досліджень, отримання додаткових надходжень з метою прискорення впровадження позитивних результатів науки в практику, формування сприятливих економічних умов розвитку [1]. І. Мазур визначає комерціалізацію наукових розробок як спосіб перетворення об'єкту інтелектуальної власності (інноваційний продукт, інноваційні технології) у товар, втілення його у виробництво й отримання від цього комерційного результату [2].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Результати аналізу наукових досліджень і практика діяльності вітчизняних закладів вищої освіти в умовах інформаційної економіки засвідчують наявність низки проблемних аспектів у здійсненні процесу комерціалізації результатів наукових досліджень, що ставить перед нами завдання вироблення науково-методологічних засад та механізму комерціалізації результатів наукових досліджень сферою вищої освіти в умовах інформаційної економіки та з метою її інноваційного розвитку. Основна проблема інноваційного розвитку сфери вищої освіти полягає у відсутності зв'язків між науково-освітніми організаціями, бізнесом, державою та громадськими інститутами.

Отже, на нашу думку, комерціалізація результатів наукових досліджень сферою вищої освіти в умовах інформаційної економіки – це комплексна соціально-економічна категорія, яка охоплює процеси організації та реалізації трансферу об'єктів інтелектуальної власності, результатів наукових досліджень в реальний сектор економіки на договірній основі. Багатоаспектність даної категорії вимагає інтеграції різних наукових підходів до вирішення проблем інноваційного розвитку вітчизняної сфери вищої освіти. Складність процесів комерціалізації проявляється в існуванні низки проблем, з якими стикається вища освіта в середовищі розвитку інформаційної економіки: нерозвиненість соціально-економічного та нормативно-правового механізмів реалізації даних процесів; недосконалість системи оцінки ринкової вартості результатів наукових досліджень, відповідної інфраструктури; неурегульованість положень законодавства та нестача висококваліфікованих фахівців з питань інноваційного розвитку вищої освіти та комерціалізації її результатів наукових досліджень. З огляду на вищезазначене, поглибленого наукового опрацювання потребують аспекти функціонування моделі комерціалізації результатів досліджень як напряму інноваційного розвитку вищої освіти в глобальному освітньому інформаційному середовищі.

**Формування цілей статті та методів дослідження.** Метою статті є дослідження наукових та прикладних засад комерціалізації результатів наукових досліджень закладами вищої освіти України як напряму інноваційного розвитку в інформаційній економіці. В процесі дослідження використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: теоретичного узагальнення, порівняння та морфологічного аналізу – у процесі формування понятійно-категоріального апарату дослідження; системного аналізу – для виявлення можливостей та обґрунтування результатів інноваційного розвитку закладів вищої освіти України які займають лідерські позиції щодо комерціалізації наукових досліджень; стратегічного і структурно-функціонального аналізу – для формування концептуальних засад побудови складових елементів моделі комерціалізації результатів наукових досліджень вищою освітою в умовах становлення інформаційної економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Говорячи про комерціалізацію результатів наукових досліджень закладів вищої освіти як напряму їх інноваційного розвитку, слід зазначити, що дана задача є як правило додатковою в порівнянні з так званими основними або традиційними завданнями. Серед традиційних завдань слід виділити здійснення навчальної діяльності (передача знань, розробка нових навчальних дисциплін і нових підходів до навчання) і наукової діяльності (генерація нових знань, виконання замовних науково-дослідних робіт як для держави, так і для приватного сектора, формування нових наукових колективів для проведення міждисциплінарних досліджень).

Економічна сутність результатів наукових досліджень полягає у тому, що комерційно-привабливі знання можуть набувати товарної форми, адже захищені законом інтелектуальні активи здатні приносити їх власникам значні прибутки. В сучасних ринкових умовах економіка знань, в основі якої знаходяться результати наукових досліджень, стала ключовим фактором еволюції виробничих процесів, запорукою успіху та стабільності соціально-економічного розвитку країни. Враховуючи такі аспекти, європейські

країни працюють над створенням транснаціональної потужної інформаційної економіки, в основі якої є надсучасні технології. Тому, враховуючи орієнтацію вітчизняної економіки на поглиблення конструктивних соціально-економічних, нормативно-правових та науково-технологічних відносин з Європейським Союзом особливої актуальності набувають питання формування та розвитку національного ринку знань в умовах функціонування інформаційного суспільства. Україна багата своїм інноваційним потенціалом, який потребує ефективного використання шляхом формування, популяризації та комерціалізації результатів наукових досліджень закладів вищої освіти, що сприятиме суттєвому підвищенню лідерських позицій держави на світовому ринку товарів і послуг. У свою чергу, лідерству України на світовому ринку заважає соціально-економічна нестабільність, хронічне недофінансування та відтік «мізків».

За умов ринкового господарювання в Україні не приділялось достатньої уваги інноваційному розвитку вищої освіти у контексті реалізації результатів наукових досліджень. Встановивши формально нові господарські правила із проголошенням незалежності, Україна тривалий час продовжувала свій шлях на основі усталених у радянський період ментальних підходів. Зазвичай замовником і власником результатів наукових досліджень була держава, у свою чергу праця науковців відзначалась лише моральними винагородами. Тому науковці не мали необхідності, а часто й можливості, ставити перед собою за мету комерціалізувати результати своїх наукових досягнень й представляти їх на ринку. У результаті такої ситуації сучасні науковці закладів вищої освіти, не знають, як подати на ринок власний продукт. Результатом таких тенденцій стало значне зниження науково-технічного потенціалу вітчизняної промисловості [3].

На особливу увагу заслуговують питання щодо визначення власника результатів наукових досліджень, адже вітчизняне законодавство містить ряд розбіжностей у цьому напрямку. Наразі у формуванні результатів наукових досліджень закладів вищої освіти беруть участь два суб'єкти, які претендують на їх комерціалізацію (безпосередньо винахідник та його роботодавець). Такі обставини зачіпають важливі питання нормативно-правового врегулювання матеріального заохочення науковців у процесі створення наукових товарів та винаходів, а також особливостей оцінки результатів такої діяльності.

Дослідження зарубіжного досвіду щодо комерціалізації результатів наукових досліджень в умовах інформаційної економіки дозволило ідентифікувати особливості функціонування дослідницьких університетів, які проводять активну політику спільних досліджень з промисловими корпораціями та державними дослідницькими лабораторіями, утворюючи альянси та беручи участь у державно-приватному партнерстві. Навколо таких закладів вищої освіти формується інноваційна інфраструктура, яку представляють такі об'єкти, як дослідницькі парки, технопарки, наукові парки, центри технологічного трансферу, центри з комерціалізації результатів наукових досліджень, технополіси, венчурні фонди, інвестиційні компанії [4-5].

Однак, в Україні через значний формалізм, бюрократичні, соціально-економічні та нормативно-правові перешкоди функціонування моделі інноваційного розвитку вищої освіти у контексті комерціалізації результатів наукових досліджень відбувається шляхом найменшого супротиву. На даний час кількість зареєстрованих винаходів є значно меншою за кількість заявок на корисні моделі, які є простішими в оформленні та виконанні, але й значно нижчими в плані комерційної віддачі. Вагомі кроки у напрямі комерціалізації результатів наукових досліджень реалізуються ініціативами самих закладів вищої освіти. Переважно це потужні університети технічного профілю, стратегічні орієнтири яких включають досягнення позицій інноваційного лідерства та які тактично націлені на вирішення фінансових питань шляхом розвитку власної підприємницької функції.

Отже в Україні є всі підстави для функціонування ефективної моделі інноваційного розвитку вищої освіти шляхом комерціалізації результатів її наукових досліджень, але при цьому необхідно враховувати відсутність налагоджених зв'язків між науково-освітньою сферою, бізнесом, владою і суспільством. Нами запропоновано розглядати модель інноваційного розвитку вищої освіти в умовах інформаційної економіки на основі комерціалізації результатів наукових досліджень як сукупність елементів організаційної структури і комплексу економічних, управлінських, мотиваційних та інших методів, правил, процедур, які забезпечуються трьома функціональними напрямками (ресурсним, комерційним і напрямком стратегічного планування процесу комерціалізації результатів наукових досліджень) з метою отримання лідерських позицій в глобальному освітньому просторі [6].

Таким чином, до основних функціональних елементів моделі інноваційного розвитку вищої освіти в умовах інформаційної економіки шляхом комерціалізації результатів їх наукових досліджень пропонуємо відносити: 1) механізм управління ресурсами забезпечення інноваційного розвитку; 2) механізм закріплення та нормативно-правового захисту результатів наукових досліджень; 3) механізм просування результатів наукового дослідження на ринок; 4) інформаційний механізм; 5) механізм забезпечення лідерських позицій сфери вищої освіти в інформаційній економіці.

В рамках забезпечення інноваційного розвитку вищої освіти шляхом комерціалізації результатів її наукових досліджень головним суб'єктом виступає заклад вищої освіти, який взаємодіє з рядом інших економічно самостійних суб'єктів, що беруть участь в цьому процесі. Такі суб'єкти можуть бути як в складі закладу вищої освіти, тобто включеними в його внутрішнє середовище (дослідники, наукові колективи і

т.д.), так і зовнішніми по відношенню до закладу освіти, тобто в складі зовнішнього середовища (держава як інвестор і контролюючий орган, приватні інвестори, впроваджувальні організації, споживачі, конкуренти і т.д.). Взаємодія з даними суб'єктами щодо розробки, використання, передачі результатів наукових досліджень з метою введення їх в комерційний оборот представляє собою зміст діяльності по комерціалізації результатів наукових досліджень закладами вищої освіти. У свою чергу, кількість суб'єктів комерціалізації та їх склад може бути різним. Щодо аналізу взаємозв'язків у напрямку забезпечення інноваційного розвитку вищої освіти шляхом комерціалізації результатів наукових досліджень ми вважаємо за доцільне запропонувати організаційно-функціональну модель забезпечення інноваційного розвитку вищої освіти, яка передбачає об'єднання таких суб'єктів як: держава, заклади вищої освіти, бізнес та суспільство (рис.1).

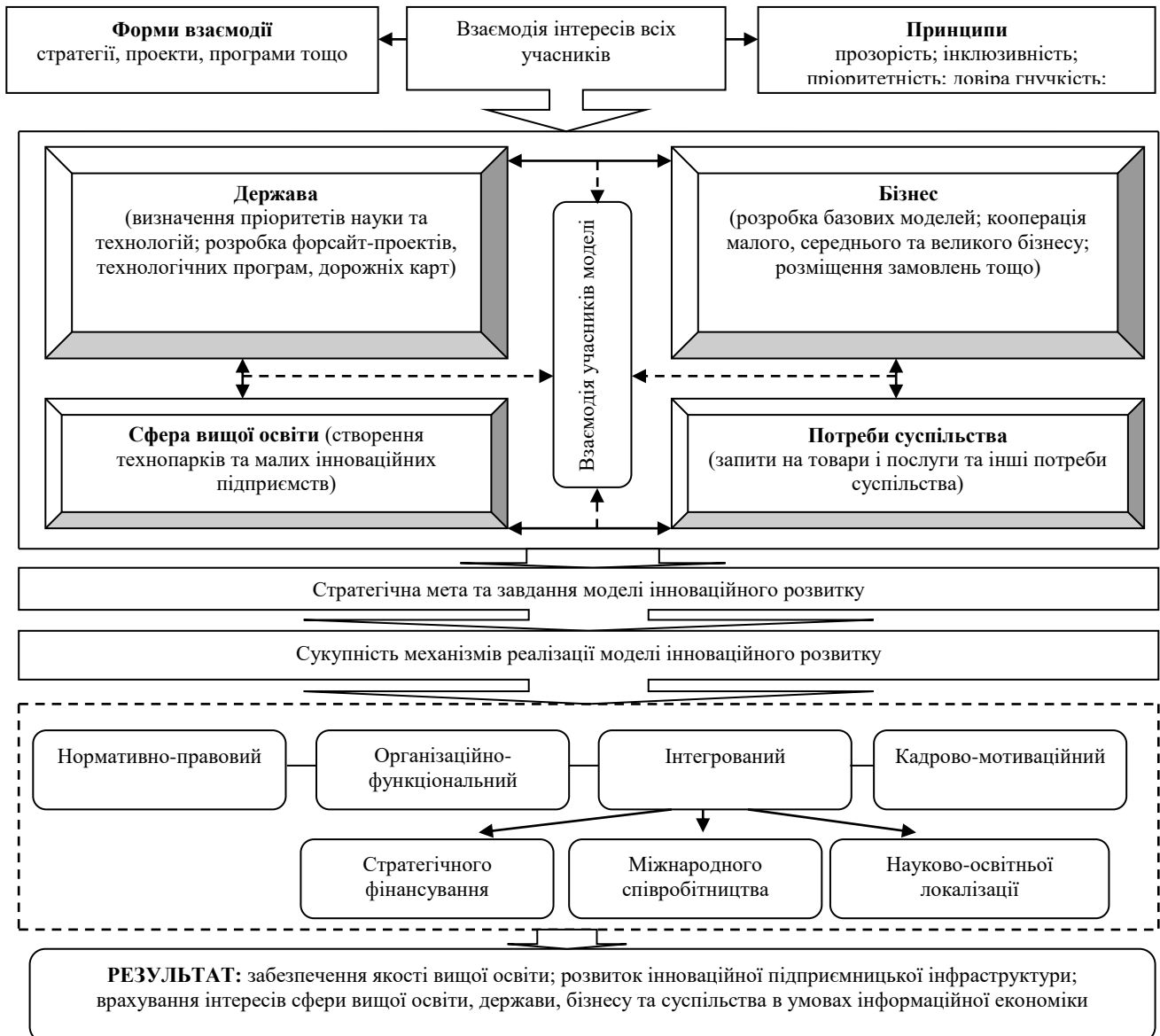


Рис. 1. Схематична інтерпретація структурно-функціональної моделі інноваційного розвитку сфери вищої освіти у контексті комерціалізації результатів її наукових досліджень\*

\*Джерело: розроблено авторами

На рівні держави необхідно приймати законодавчі акти, визначати пріоритети науки і техніки, технологій, розробляти форсайт-проекти, концепції науки, науково-технічні програми, дорожні карти тощо. На рівні бізнесу необхідно: розробляти базові моделі розвитку малого і великого бізнесу; здійснення кооперації малого, середнього та великого бізнесу; розміщення замовлень; формування нових структур і т.д. На рівні закладу вищої освіти передбачається: проведення координації діяльності закладів вищої освіти, науково-дослідних інститутів; формування технопарків та малих інноваційних підприємств; проведення фундаментальних наукових досліджень та експериментальних апробацій їх результатів в технопарках. Громадськість формує різні запити на товари і послуги та інші потреби суспільства аж до індивідуальних замовлень фізичних і юридичних осіб.

Стратегічними орієнтирами забезпечення інноваційного розвитку вищої освіти у контексті комерціалізації наукових досліджень є сприяння максимальному включенню в комерційний оборот результатів досліджень (потенційних об'єктів комерціалізації). Враховуючи особливості об'єктів комерціалізації, доцільно використовувати два підходи до комерціалізації, які відображені в структурних та функціональних елементах моделі інноваційного розвитку вищої освіти, а саме: 1) передача (трансфер); 2) комерціалізація шляхом отримання доходу від власного використання закладом вищої освіти. Особливістю функціонування вітчизняних закладів вищої освіти є те, що вони не мають необхідних фінансових ресурсів для створення готового інноваційного продукту за результатами наукових досліджень, який мав би попит на сучасному ринку. Саме тому, передача результатів наукових досліджень повинна розглядатись як ключовий інструмент їх комерціалізації та бути орієнтиром у напрямку забезпечення інноваційного розвитку вищої освіти в умовах інформаційної економіки [7-8].

Отже, у результаті проведеного дослідження нами обґрунтована необхідність формування організаційно-функціональної моделі інноваційного розвитку вищої освіти в умовах інформаційної економіки шляхом комерціалізації результатів її наукових досліджень, яка представляє собою покроковий план дій, що поєднується з безперервним аналізом отриманих результатів і їх коригуванням для оптимізації процесу комерціалізації. При цьому, на початковому етапі повинен бути Форсайт (довгостроковий прогноз в певних науково-технічних сферах), в результаті якого дослідники ведуть роботу над реалізацією конкретних ідей, і їх перспективність свідомо є обґрунтованою завдяки Форсайту. Крім того, поряд зі здійсненням проектною роботою з технологічними трендами і пошуком перспективних можливостей інноваційного розвитку та сфер їх застосування, необхідно здійснювати аналіз завдань, які ставлять перед собою провідні світові компанії, тобто проводити дослідження ринку потреб з боку реального сектору економіки в умовах інформаційного суспільства. Саме ці аспекти (система форсайта і маркетинговий аналіз) пропонуємо враховувати в організаційно-функціональній моделі інноваційного розвитку вищої освіти шляхом комерціалізації як фактору лідерства у глобальному освітньому просторі.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє дійти висновків про актуальність активізації процесів комерціалізації результатів наукових досліджень закладами вищої освіти з метою їх інноваційного розвитку в умовах інформаційної економіки. Імплементация інноваційних наукових розробок у реальному секторі національної економіки спроможна забезпечити інноваційний розвиток країни та підвищити лідерські позиції на світовому рівні. Інноваційний розвиток вищої освіти в умовах інформаційної економіки стикається із низкою проблем ендегенного характеру, обумовлених недосконалістю чинного законодавства, декларативним характером та неузгодженістю деяких нормативних положень, нерозвиненістю моделей фінансування інноваційних проектів, недосконалістю податкового стимулювання економічних суб'єктів до науково-дослідної й інноваційної діяльності; відсутністю дієвого економіко-правового механізму тощо. Вирішення виявлених проблем вимагає розробки й імплементации такої моделі інноваційного розвитку вищої освіти, яка б, на відміну від існуючих у світовій та вітчизняній практиці, інтегрувала відповідні заходи та релевантні їм інструменти, які забезпечують ефективність комерціалізації результатів наукових досліджень закладів вищої освіти в умовах інформаційної економіки.

Запропонований підхід до формування структурно-функціональної моделі інноваційного розвитку вищої освіти шляхом комерціалізації результатів наукових досліджень (від форсайта до ринку), яка дозволяє підвищити перспективність і затребуваність досліджень, заснованих на нових ідеях, та підтверджується на практиці шляхом формування у закладах вищої освіти з розвинутою інноваційною інфраструктурою підрозділів, що відповідають за проведення маркетингових та форсайт-досліджень. Взаємозв'язок маркетингових елементів (таких, як оцінка ринкового потенціалу проекту, розробка маркетинг-плану, формування маркетингової стратегії) з елементами форсайта (прогнозування технологічних трендів) дозволить забезпечити ефективність проведених досліджень та інноваційний розвиток вищої освіти в глобальному інформаційному економічному просторі. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні кращого світового досвіду щодо комерціалізації результатів наукових досліджень у сфері вищої освіти з метою його подальшої адаптації до вітчизняних соціально-економічних реалій.

### Література

1. Саміло А.В., & Повстин О.В., & Купчак М.Я. Теоретичні засади комерціалізації результатів науково-технічної діяльності державної служби України з надзвичайних ситуацій. Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності, 2013. №7. С. 285-290.
2. Мазур І. Комерціалізація наукових розробок як фактор конкурентного розвитку підприємництва. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2013. №148. С.245-251.
3. Холявко Н. Теоретико-прикладні аспекти комерціалізації результатів наукових досліджень в умовах інформаційної економіки. Ukraine – EU. Innovations in Education, Technology, Business and Law: collection of international scientific papers. Chernihiv: CNUT, 2013. С. 169-172.
4. Павленко В.Г. Зарубежный опыт коммерциализации интеллектуальной собственности. Человек. Сообщество. Управление, 2010. № 1. С. 134–141.
5. Боголіб Т.М. Комерціалізація наукових розробок університетів. Економіка України, 2014.

№1(618). С.33-50.

6. Bay S.I., Doskonala I.A. Commercialization of scientific developments of the University R & D: Problems and Solutions. Bulletin of the Khmelnytsky National University, 2016. №3. Т.1. Р. 215-220.

7. Industrial Property in Figures: Performance Indicators of the State Intellectual Property Service of Ukraine and State Enterprise "Ukrainian Institute of Intellectual Property" for 2015. URL: [http://sis.go.ua/i\\_upload/file/promvlasnist2015.pdf](http://sis.go.ua/i_upload/file/promvlasnist2015.pdf)

8. Холявко Н.І., Шестаковська Т.Л. Модель комерціалізації результатів наукових досліджень закладами вищої освіти України. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економіка, управління та адміністрування, 2018. №3(85). С.56-62. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2018-3\(85\)-56-62](https://doi.org/10.26642/jen-2018-3(85)-56-62)

1. Samilo A.V., & Povstin O.V., & Kupchak M.Ja. Teoretichni zasady komercializacii rezul'tativ naukovykh doslidzhen' derzhavnoi sluzhbi Ukraïni z nadzvichajnih situacij. Visnik L'vivs'kogo derzhavnogo universitetu bezpeki zhittevidjal'nosti, 2013. №7. S. 285-290.

2. Mazur I. Komercializacija naukovih rozrobok jak faktor konkurentnogo rozvitku pidpriemnictva. Visnik Kiïvs'kogo nacional'nogo universitetu imeni Tarasa Shevchenka, 2013. №148. S.245-251.

3. Holjavko N. Teoretiko-prikladni aspekti komercializacii rezul'tativ naukovih doslidzhen' v umovah informacijnoi ekonomiki. Ukraine – EU. Innovations in Edusation, Teshnology, Business and Law: sollestion of international ssientifis papers. Shernihiv: SNUT, 2013. С. 169-172.

4. Pavlenko V.G. Zarubezhnyj opyt komercializacii intellektual'noj sobstvennosti. Chelovek. Soobshhestvo. Upravlenie, 2010. № 1. S. 134–141.

5. Bogolib T.M. Komercializacija naukovih rozrobok universitetiv. Ekonomika Ukraïni, 2014. №1(618). С.33-50.

6. Bay S.I., Doskonala I.A. Sommersialization of ssientifis developments of the University R & D: Problems and Solutions. Bulletin of the Khmelnytsky National University, 2016. №3. Т.1. Р. 215-220.

7. Industrial Property in Figures: Performanse Indisators of the State Intellestual Property Servise of Ukraine and State Enterprise "Ukrainian Institute of Intellestual Property" for 2015. URL: [http://sis.go.ua/i\\_upload/file/promvlasnist2015.pdf](http://sis.go.ua/i_upload/file/promvlasnist2015.pdf)

8. Holjavko N.I., Shestakovs'ka T.L. Model' komercializacii rezul'tativ naukovih doslidzhen' zkladami vishhoï osviti Ukraïni. Visnik Zhitomirs'kogo derzhavnogo tehnologichnogo universitetu. Serija: ekonomika, upravlinnja ta administruvannja, 2018. №3(85). S.56-62. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2018-3\(85\)-56-62](https://doi.org/10.26642/jen-2018-3(85)-56-62)

Рецензія/Peer review : 13.04.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018  
Прорецензовано редакційною колегією

УДК 330

ЛАРІОНОВА К. Л.,  
КАПІНОС Г.І.  
Хмельницький національний університет**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ**

*В статті досліджено теоретичні та методичні аспекти розробки механізму забезпечення фінансової безпеки банку. Виділено його структурні складові елементи та розкрито їх сутність. Застосування системного і функціонального підходів у дослідженні управлінського процесу дозволило представити структуру організаційно-економічного механізму забезпечення фінансової безпеки банку.*

*Ключові слова: банк, фінансова безпека банку, механізм забезпечення фінансової безпеки банку.*

LARIONOVA K.  
KAPINOS H.  
Khmelnitskyi national university**ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR SECURITY OF THE BANK'S FINANCIAL SAFETY**

*In the article the theoretical and methodical aspects of the development of the mechanism for providing financial security of the bank are researched. Its structural components are highlighted and their essence is revealed. Application of system and functional approaches in the study of management process allowed to present the structure of the organizational and economic mechanism for ensuring financial security of the bank.*

*Keywords: bank, financial security of the bank, mechanism of financial security of the bank.*

**Постановка проблеми.** Посилення глобалізаційних процесів, експансія іноземного банківського капіталу, загострення фінансово-економічної кризи та зростання рівня конкуренції між банками істотно впливає на їхню діяльність та фінансові результати та визначає перспективи функціонування у довгостроковому періоді. З огляду на вищезазначене, актуальними питаннями забезпечення розвитку вітчизняних банків є формування системи управління фінансовою безпекою банку та побудова відповідного організаційно-економічного механізму забезпечення. Як показує практика, саме ефективно діюча система забезпечення фінансової безпеки банку дає змогу забезпечити фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність, своєчасно виявляти та нейтралізувати екзогенні та ендогенні загрози його діяльності. В свою чергу система забезпечення фінансової безпеки виступає середовищем для функціонування відповідного організаційно-економічного механізму забезпечення фінансової безпеки банку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальнотеоретичні проблеми забезпечення економічної та фінансової безпеки банківського сектору загалом та банку зокрема досліджували такі науковці: Є. А. Андреева, Д. А. Артеменко, О. І. Барановський, Т. Г. Васильців, Р. С. Вовченко, В. І. Гайдук, І. О. Губарева, В. С. Домбровський, М. М. Єрмошенко, А. О. Єпіфанов, М. І. Зубок, П. В. Каллаур, В. В. Коваленко, О. М. Колодізев, М. І. Копитко, О. А. Мартинюк, І. П. Мойсенко, О. М. Підхормний, О. Л. Пластун, С. М. Побережний, О. І. Хитрін.

Незважаючи на широке висвітлення проблематики забезпечення економічної та фінансової безпеки банківського сектору в цілому та окремих банків, сьогодні виникає потреба уточнення теоретичних основ, удосконалення науково-методичних підходів щодо розроблення механізму забезпечення фінансової безпеки банку.

Значущість зазначених питань, логічна незавершеність їх висвітлення та нагальна потреба розробки концептуального підходу до формування механізму забезпечення фінансової безпеки банку зумовили актуальність та вибір теми даної статті.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретико-методичних засад управління фінансовою безпекою банківської установи і розробка науково-практичних рекомендацій щодо побудови механізму забезпечення фінансової безпеки банку в умовах економічної нестабільності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організаційно-економічний механізм (ОЕМ) є багатогранною та складною категорією, а аналіз численних наукових праць показав, що відсутня єдність підходів та поглядів щодо її трактування.

Формування організаційно-економічного механізму забезпечення фінансової безпеки банку є пріоритетним елементом відповідної системи забезпечення фінансової безпеки. Розробка даного механізму включає побудову системи гармонійно взаємопов'язаних елементів для його ефективного функціонування з метою забезпечення необхідного рівня фінансової безпеки банку, незважаючи на реалізацію екзогенних та ендогенних загроз.



Оскільки механізм забезпечення фінансової безпеки банку є однією із ключових підсистем загальної системи забезпечення фінансової безпеки банку, що включає сукупність економічних методів, принципів, функцій, завдань, важелів та інструментів впливу на стан та розвиток банку. Елементи механізму мають складну, багаторівневу та ієрархічну організацію, виявляючи себе у вигляді певних підсистем: підсистема управлінської діяльності, підсистема цілей та завдань, функціональна структура та організаційна структура.

Процес управління завжди передбачає наявність об'єкта та суб'єкта управління, його основну мету і завдання. Тому, розглядаючи механізм забезпечення фінансової безпеки банку, необхідно визначити його основні складові (таблиця 1).

Таблиця 1

**Основні складові механізму забезпечення фінансової безпеки банку**

<b>Основні складові</b>	<b>Характеристика</b>
Об'єкт	фінансова діяльність банку в цілому, його окремі елементи (прибуток, фінансові ресурси, грошові потоки, доходи і витрати, фінансовий потенціал, валютні цінності тощо)
Суб'єкти	зовнішні суб'єкти: центральний банк, органи державної влади, фонд гарантування вкладів фізичних осіб, клієнти, контрагенти внутрішні суб'єкти: власники банку, топ-менеджери та банківський персонал
Мета забезпечення фінансової безпеки банку	забезпечення фінансової стійкості банку та захист його фінансових інтересів від дії зовнішніх і внутрішніх загроз та фінансових ризиків для забезпечення ефективного розвитку в поточному та довгостроковому періоді.
Основні завдання	- забезпечення ефективної фінансової діяльності банку; - зростання прибутковості та фінансової стабільності банку; - забезпечення своєчасного виявлення та усунення загроз і небезпек у фінансовій безпеці банку; - забезпечення ефективного управління фінансовими ризиками банку.

Завдання забезпечення ефективної фінансової діяльності банку полягає у формуванні достатнього обсягу фінансових ресурсів на усіх етапах розвитку банку, виборі форм фінансування та їх оптимального співвідношення, формуванні структури капіталу банку, напрямків його використання, забезпеченні своєчасності розрахунків та виконанні фінансових зобов'язань перед клієнтами банку, здійсненні контролю за ефективним цільовим розподілом та використанням фінансових ресурсів, підтриманні необхідного рівня ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості банку.

Завдання зростання прибутковості полягає у збалансуванні запозиченого капіталу і активів банку у часі; оптимізації податкової політики, дивідендної політики та грошового обігу банку; пошуку резервів збільшення доходів, виявлення та попередження фінансових кризових явищ в банку.

В процесі реалізації завдання забезпечення своєчасного виявлення й усунення загроз і небезпек фінансовій безпеці банку, відбувається визначення потенційних та реальних негативних чинників впливу на фінансову безпеку банку, джерел загроз і небезпек та можливих їх негативних наслідків для діяльності банку, а також відбувається розробка заходів, спрямованих на запобігання реалізації загроз та переходу їх у небезпеки, з метою мінімізації втрат банку.

Забезпечення ефективного управління фінансовими ризиками банку включає такі блоки завдань:

- ідентифікацію – процес встановлення переліку основних видів фінансових ризиків, що притаманні діяльності конкретного банку;
- оцінку ризиків – відображення наслідків впливу ризиків та імовірності їх настання в кількісному вираженні;
- попередження та розробка заходів щодо зменшення імовірності настання ризиків та зменшення наслідків їх впливу.

В процесі забезпечення фінансової безпеки банку, окремі завдання мають корелюватися та бути оптимізовані між собою для найбільш ефективної реалізації головної мети забезпечення фінансової безпеки банку.

Ефективність реалізації механізму забезпечення фінансової безпеки банку потребує окреслення принципів управління фінансовою безпекою, що дасть можливість обґрунтовано приймати управлінські рішення, оптимізувати структуру, удосконалити організаційні процеси управління фінансовою безпекою банку.

На основі аналізу фахової економічної літератури, було визначено основні принципи забезпечення фінансової безпеки банку, які відображують філософію, об'єктивні закони і закономірності процесу забезпечення фінансової безпеки банку (таблиця 2).

Вважаємо за доцільне наведений комплекс принципів [2] доповнити принципами плановості та синергичності, оскільки тільки плановий підхід та взаємодія всіх елементів управління дадуть змогу вибудувати ефективний організаційно-економічний механізм забезпечення фінансової безпеки банку.

Принцип синергичності передбачає управління фінансовою безпекою банку та включає в себе управління фінансовими ризиками та загрозами фінансовій безпеці.

Принцип плановості полягає у розробці концепції, стратегії та плану забезпечення фінансової безпеки підприємства, що дозволить визначити логічну послідовність дій кожного учасника процесу управління фінансовою безпекою банку.

Таблиця 2

## Основні принципи забезпечення фінансової безпеки банку

Назва принципу	Характеристика
Комплексність	необхідність врахування зовнішніх та внутрішніх загроз, які впливають на фінансову безпеку банку
Об'єктивність	оцінка вірогідності зниження рівня фінансової безпеки повинна здійснюватися на основі використання методичних підходів, а не суб'єктивних міркувань аналітиків
Безперервність і оперативність	процес забезпечення фінансової безпеки банку повинен здійснюватися на постійній основі, що дозволяє своєчасно реагувати на появу зовнішніх та внутрішніх загроз
Конфіденційність	внутрішня інформація банку щодо вірогідності виникнення кризових явищ та зниження фінансової стійкості повинна бути комерційною тасмницею банку, оскільки її розголошення може викликати паніку серед його клієнтів
Законність	заходи, що виконуються в межах, необхідних для забезпечення безпеки банку, ґрунтуються на чинних Законах України, Постановах Кабінету Міністрів, Указах Президента України, нормативних актах Національного банку, вимогах документів місцевих органів влади та статуту банку
Самостійність і відповідальність	підрозділи фінансової безпеки банку повинні мати у своєму розпорядженні всі необхідні засоби для ефективного вирішення поставлених перед ними завдань, повноваження осіб і підрозділів банківської безпеки суворо регламентуються нормативними актами банків
Економічна доцільність	забезпечення фінансової безпеки не повинно призводити до погіршення умов діяльності та стану банку, перешкоджати реалізації його інтересів та витрати на їх проведення мають бути адекватними ефективності останніх
Цілеспрямованість	підтримка фінансової безпеки забезпечується у суворій відповідності до завдань, які вирішує банк згідно із затвердженою його керівництвом комплексною програмою безпеки
Синергічність	передбачає управління фінансовою безпекою банку та включає в себе управління фінансовими ризиками та загрозами фінансовій безпеці
Плановість	полягає у розробці концепції, стратегії та плану забезпечення фінансової безпеки підприємства, що дозволить визначити логічну послідовність дій кожного учасника процесу управління фінансовою безпекою банку.

Дані принципи між собою взаємопов'язані, тому недотримання хоча б якогось з них негативно вплине на ефективність функціонування механізму забезпечення фінансової безпеки банку. Проте, можливе уточнення їх переліку, враховуючи складні умови діяльності банків та фінансовому ринку України.

Важливою складовою механізму є функції забезпечення фінансової безпеки банку. Узагальнюючи результати аналізу поглядів вчених на перелік функцій механізму забезпечення фінансової безпеки, пропонуємо виділити організаційну, діагностичну, превентивну, регулюючу, захисну та контрольну функції (таблиця 3).

Таблиця 3

## Основні функції механізму забезпечення фінансової безпеки банку

Назва функції	Характеристика
Діагностична функція	передбачає збір і аналіз інформації стосовно фінансової безпеки, оцінку та прогнозування її стану
Організаційна функція	полягає у формуванні ефективної системи управління фінансовою безпекою банку
Регулююча функція	полягає у посиленні взаємозв'язку фінансової політики та основних напрямів розвитку банку, забезпеченні ліквідності, платоспроможності та рентабельності, посиленні фінансової стійкості банку тощо
Захисна функція	зводиться до гарантування фінансової безпеки, включаючи контроль за дотриманням законодавчих норм, а також полягає у здатності механізму управління фінансовою безпекою захищати фінансові інтереси банку від дії внутрішніх та зовнішніх загроз і ризиків
Контролююча функція	передбачає здійснення безперервного контролю за ходом реалізації управлінських рішень у сфері управління фінансовою безпекою банку і полягає у встановленні граничних розмірів індикаторів фінансової безпеки банку та узгодженні з плановими завданнями, створенні системи інформації, виявленні відхилень від нормативів які встановлює центральний банк, здійснення необхідного впливу на персонал, що здійснює прийняття відповідних рішень

Однією із складових механізму забезпечення фінансової безпеки банку є система його забезпечення. На основі аналізу фахової економічної літератури, пропонуємо виділяти такі підсистеми забезпечення механізму: фінансове забезпечення (зовнішні та внутрішні джерела формування фінансових ресурсів для задоволення потреб банку); нормативно-правове забезпечення (сукупність нормативно-правових актів, що регулюють фінансову діяльність банку); інформаційно-аналітичне забезпечення (сукупність зовнішніх та внутрішніх інформаційних потоків, необхідних для здійснення аналізу, планування і підготовки ефективних управлінських рішень); методичне забезпечення (система аналітичних прийомів та способів оцінки рівня фінансової безпеки банку, з урахуванням внутрішніх взаємозв'язків та взаємозалежностей між складовими фінансової безпеки); кадрове забезпечення (персонал, необхідний для забезпечення управління фінансовою безпекою банку); техніко-технологічне забезпечення (комплекс програмно-технічних засобів, що сприяють управлінню фінансовою безпекою банку) (рис. 1).

Механізм забезпечення фінансової безпеки містить також підсистеми методів, інструментів та важелів, що формують ядро системи фінансової безпеки.

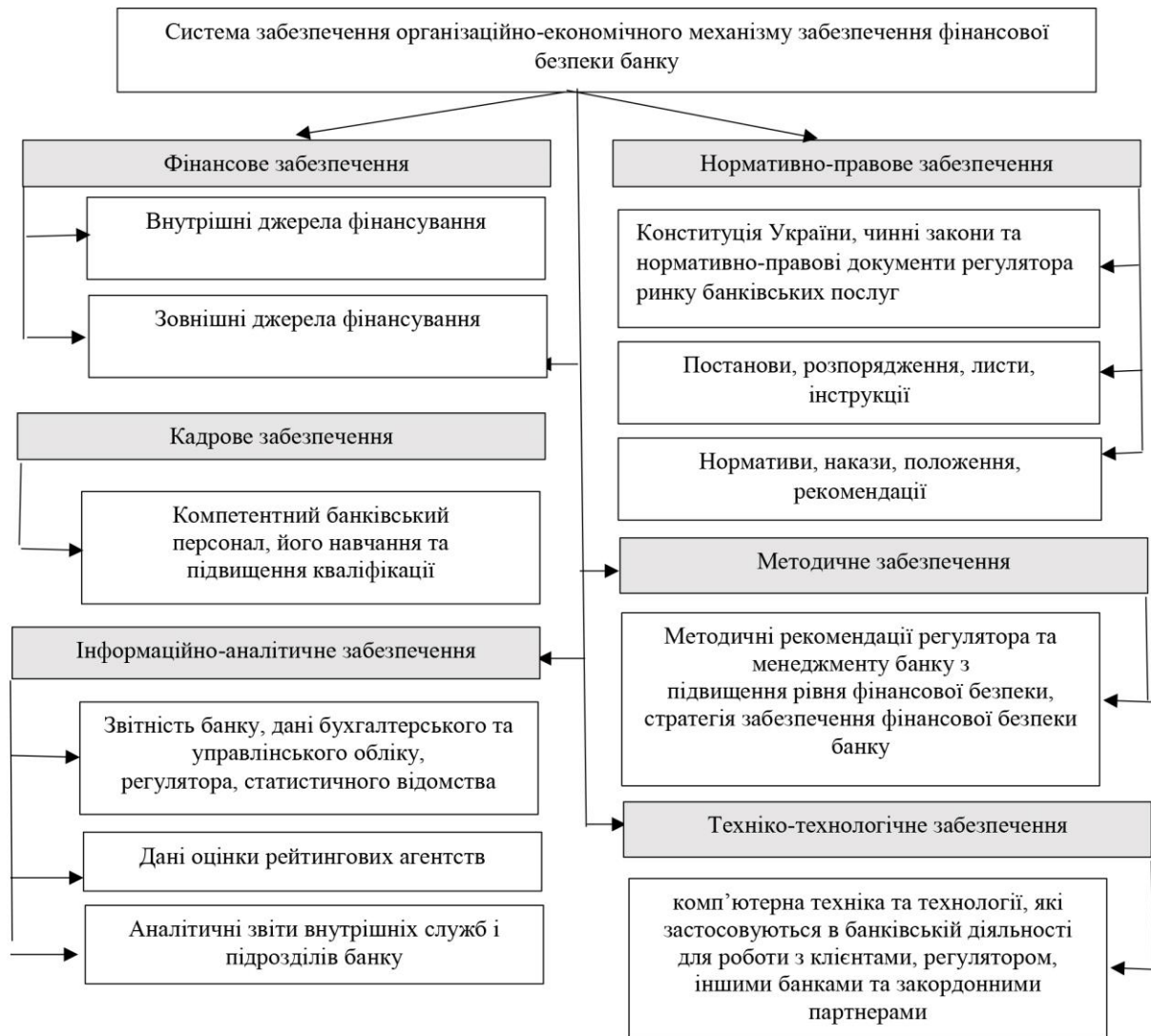


Рис. 1. Система забезпечення організаційно-економічного механізму забезпечення фінансової безпеки банку

До основних інструментів, за допомогою яких банк може здійснювати забезпечення фінансової безпеки, можна віднести: власний капітал банку, залучені і позикові ресурси, інвестиції, прибуток, податки, лізинг, факторинг, форфейтинг, страхові поліси, цінні папери тощо.

Фінансовий важіль є засобом впливу на фінансові інструменти. У механізмі управління фінансовою безпекою банку важливу роль відіграють такі важелі: відсоткові ставки як по депозитах так і по кредитах, дивіденди, ставки податків, інвестиційний дохід, лізингові, факторингові, форфейтингові платежі, пайові внески, страхові тарифи, курси цінних паперів, фінансові стимули і санкції, нормативи центрального банку тощо.

Кожен фінансово-економічний важіль має свою характеристику і виконує визначену функцію. У сукупності ці важелі взаємозалежні і являють собою цілісну систему понять і показників, за допомогою яких організуються і регулюються фінансово-економічні відносини в банку. Наскільки виважено і ефективно фінансові важелі та інструменти будуть використані у процесі захисту фінансових інтересів банківської установи, настільки механізм управління фінансовою безпекою буде ефективним.

Під час визначення та аналізу системи забезпечення організаційно-економічного механізму забезпечення фінансової безпеки банку, як «фундаменту» його функціонування, варто звернути увагу на те, що всі підсистеми постійно розвиваються, відповідно до динамічного розвитку ринкових відносин та конкурентного середовища.

Реалізація запропонованого механізму управління фінансовою безпекою банку в значній мірі посилить результативність діяльності підприємства та дозволить поліпшити його фінансову стійкість та конкурентоспроможність. Сучасні умови діяльності банківських установ на фінансовому ринку породжують необхідність побудови комплексної системи управління фінансовою безпекою банку, яка включає управління фінансовими ризиками та загрозами, має певну чітку послідовність етапів та процедур, що дасть змогу підвищити швидкість та якість прийняття обґрунтованих управлінських рішень, а також дозволить скоротити витрати банку.

Організаційно-економічний механізм управління фінансовою безпекою банку ґрунтується на розробці відповідної наукової теорії, концепції, стратегії і тактики, проведенні адекватної фінансової політики, систематизації загроз та фінансових ризиків, застосуванні засобів, способів і методів забезпечення фінансової безпеки (рис. 2).

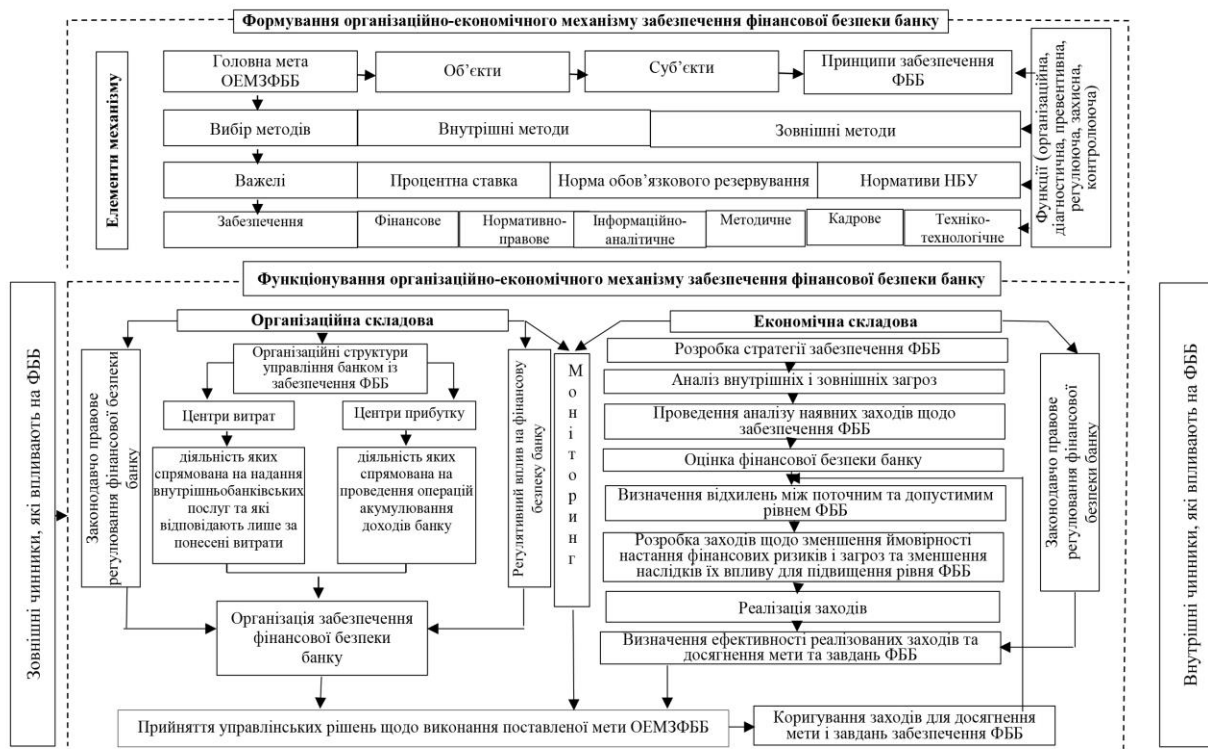


Рис. 2 – Організаційно-економічний механізм забезпечення фінансової безпеки банку

Економічна складова організаційно-економічного механізму забезпечення фінансової безпеки банку включає такі етапи: розробка стратегії забезпечення фінансової безпеки банку; аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз; проведення аналізу наявних заходів щодо забезпечення фінансової безпеки банку; оцінка та аналіз рівня фінансової безпеки банку; розробка заходів, націлених на підвищення рівня фінансової безпеки банку; вибір заходів зниження рівня фінансових ризиків, з урахуванням стратегічних інтересів і можливостей банку; визначення ефективності реалізованих заходів та досягнення мети та завдань забезпечення фінансової безпеки банку.

Водночас, механізм забезпечення фінансової безпеки банку потребує постійного контролю, вдосконалення та управління ним у зв'язку із:

- змінами в чинному законодавстві держави;
- розвитком банку обранням ним нових напрямків діяльності;
- зміною структури та кадровими змінами;
- розвитком та впровадженням інноваційних технологій, зокрема комп'ютерних;
- зміною ринкової кон'юнктури;
- станом криміногенної обстановки в регіоні тощо.

Вивчаючи питання фінансової безпеки банку, не можна не сказати про відмінності управління фінансовою безпекою від системи фінансового управління. Так, стратегія фінансової безпеки крім сценарію функціонування банку в так званих штатних умовах визначає і напрями дій керівництва в умовах нестабільної (кризової) ситуації, серед яких можна відзначити:

- організацію проведення постійного моніторингу фінансового стану з метою раннього діагностування кризових явищ;
- оцінку потенційних можливостей (зовнішніх і внутрішніх) з подолання загрози фінансової кризи;
- визначення переліку заходів щодо мінімізації загроз для фінансової безпеки банку;
- оцінку ефективності планованих заходів з точки зору нейтралізації негативних факторів;
- оцінку вартості пропонувананих заходів, терміни реалізації, очікувані результати фінансової стабілізації [2].

При цьому, особливістю управління фінансовою безпекою є те, що в кризових умовах ухвалення управлінських рішень часто здійснюють в умовах зниження загального рівня керованості банком.

Однак головна відмінність системи управління фінансовою безпекою від процесів фінансового управління полягає в тому, що основним показником її ефективності є дотримання нормативного рівня параметрів та індикаторів фінансової безпеки.

Система ж управління фінансами передбачає проведення оцінки фінансового стану банку за допомогою визначення розмірів відхилень фактичних значень показників від передбачених нормативами, або досягнутих темпів зростання. Для виявлення загроз недостатньо аналізу змін зазначених індикаторів за роками, за звітний період або порівняно з аналогами. Такий аналіз не дає чіткої відповіді, наскільки критична ситуація, який рівень загрози для бізнесу. Система показників-індикаторів, які отримали кількісне вираження, дозволяє завчасно сигналізувати про небезпеку і вживати заходів щодо її попередження. Найвищий ступінь безпеки досягається за умови, що весь комплекс показників перебуває у допустимих межах своїх порогових значень, при цьому порогові значення одного показника досягаються не на шкоду іншим. За межами порогових значень показників банк втрачає здатність до стійкості, динамічного саморозвитку, конкурентоспроможності на зовнішніх і внутрішніх ринках, і навіть може стати об'єктом ворожого поглинання [3, с. 18].

При застосуванні цієї методики проблемним питанням є визначення порогових значень індикаторів, а також вибір самих індикаторів. Слід прагнути до того, щоб система індикаторів не була громіздкою. Обмеження числа показників не тільки підвищує наочність результатів, але і дає можливість прийти до однозначних висновків щодо фінансової безпеки банку і підвищує оперативність оцінки ситуації при її аналізі. Система індикаторів повинна відповідати складу і важливості основних загроз фінансової безпеки банку.

Висновки. Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що організаційно-економічний механізм забезпечення фінансової безпеки банку виступає невід'ємним елементом системи забезпечення фінансової безпеки банку, оскільки є сукупністю компонент, які реалізують забезпечення фінансової безпеки та враховує ключові аспекти цього процесу. Таким чином, на нашу думку, організаційно-економічний механізм забезпечення фінансової безпеки банку – це сукупність інтегрованих в систему забезпечення фінансової безпеки банку взаємопов'язаних та взаємозалежних компонент реалізації управління фінансової безпеки, організаційної та економічної складової механізму, функціонування яких реалізується на основі нормативно-правового, інформаційно-аналітичного, методичного, техніко-технологічного забезпечення управління фінансовою безпекою банку з метою запобігання та нівелювання впливу реалізації екзогенних та ендогенних загроз фінансової безпеки та забезпечення стабільного, рентабельного функціонування комерційного банку в довгостроковій перспективі.

#### Література

1. Барановський О. І. Природа економічної безпеки комерційного банку / О. І. Барановський // Вісник національного банку України. – 2014. – № 7. – С. 12-19.
2. Дмитров С. О. Управління фінансовою безпекою комерційного банку / О. С. Дмитров // Фінансовий простір. – № 2 (6). – 2012. – С. 11-15.
3. Корнилова Е. В. Финансовая безопасность банковской деятельности в Украине [Електронний ресурс] / Е. В. Корнилова, М. В. Кучеренко. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/31\\_ONBG\\_2009/Economics/54684.doc.htm](http://www.rusnauka.com/31_ONBG_2009/Economics/54684.doc.htm)

#### References

1. Baranovskiy O. I. Priroda ekonomichnoyi bezpeky komercijnogo banku / O. I. Baranovskiy // Visnyk nacional'nogo banku Ukrainy. – 2014. – # 7. – S. 12-19.
2. Dmytrov S. O. Upravlinnja finansovoju bezpekoju komercijnogo banku / O. S. Dmytrov // Finansovyj prostir. – # 2 (6). – 2012. – S. 11-15.
3. Kornilova E. V. Finansovaja bezopasnost' bankovskoj deyatel'nosti v Ukraine [Elektronnyj resurs] / E. V. Kornilova, M. V. Kucherenko. – Rezhym dostupu: [http://www.rusnauka.com/31\\_ONBG\\_2009/Economics/54684.doc.htm](http://www.rusnauka.com/31_ONBG_2009/Economics/54684.doc.htm)

Рецензія/Peer review : 03.03.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018  
Прорецензовано редакційною колегією

УДК 004.9(658)

ЛИСАК В. М.

Хмельницький національний університет

## МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ АВТОМАТИЗОВАНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

*У статті проаналізовано методи визначення собівартості інформаційних технологій, які є основною і визначальною складовою сучасних автоматизованих систем управління підприємством (АСУП). Побудовано механізм формування ринкової вартості АСУП в залежності від типів ринків, способів ведення цінової політики тощо. Виокремлено якісні характеристики АСУП, які є базовими критеріями для кінцевих споживачів.*

*Ключові слова: собівартість інформаційних технологій, ціноутворення, машинобудівне підприємство*

LYSAK V.

Khmelnitskyi National University

## MECHANISMS FOR FORMING THE MARKET VALUE OF ERP SYSTEMS AT THE MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

*The article analyzes the methods of determining the cost of IT, which is the main component of modern ERP. Created and analyzed the mechanism of formation ERP market price, depending on the types of markets, methods of pricing policy and so on.*

*The analysis shows that the cost includes all the costs associated with the design and introduction of ERP, overhead and managerial expenses, tax payments, etc. In view of this, the process of forming the market price of ERP is different perceived by their producers and consumers. It is proved that the composition of costs taken into account in the cost of ERP, depending on the selected method of calculation.*

*In our opinion, the pricing of ERP should be based on the needs and expectations of consumers of this product, for which quality criteria are important, which characterize the degree of performance of the system for its functional purpose and greatly determine the effectiveness of its use at the machine-building enterprise.*

*Keywords: cost of information technology, pricing, machine-building enterprise*

**Постановка проблеми.** Запровадження автоматизованої системи управління підприємством (АСУП) вимагає значних капіталовкладень, експлуатаційних витрат та витрат живої сили. Доцільність таких заходів підтверджується розрахунками економічної ефективності на етапах проектування, реалізації та функціонування АСУП. Обґрунтування економічної ефективності АСУП економічно озброює проєктувальників системи та дозволяє оцінити результати їхньої роботи. В свою чергу, споживачі даного продукту, мають не лише розумітися на механізмі його ціноутворення, а й ефективно впливати на якісні характеристики АСУП.

**Аналіз останніх досліджень.** Питаннями створення ефективних АСУП, моделюванням процесів проектування даних систем, вивченням питань їх ціноутворення та займається багато зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких: В. Алджанов [1], В. Баронов [2], Н. Васильків [3], Л. Гагаріна, Ч. Дікерсон, Г. Ісаєв[4], Т. Кельдер[5], А. Костров[6], І. Ладенко, С. Ніканоров, І. Новаківський, Д. О'Лірі, Дж. Форрестер та ін. Зважаючи на суттєві наукові здобутки вчених та практиків у даному напрямі дослідження, хочемо зазначити, що залишаються невирішеними проблеми здійснення оцінки ефективності сучасних систем управління машинобудівними підприємствами, питання формування справедливої ціни їх розробки і впровадження, аспекти факторів впливу на їхні якісні та технічні характеристики.

**Метою дослідження** є аналіз механізму формування ринкової вартості автоматизованих систем управління машинобудівним підприємством та методів визначення собівартості інформаційних технологій у її складі.

**Основний матеріал дослідження.** Аналіз літературних джерел [1, 2, 3, 4, 5, 7] показує, що одним з найважливіших економічних показників оцінки економічної ефективності проєкту є собівартість АСУП, яка складається з фактичних витрат, витрат на засоби виробництва та заробітну плату персоналу. Отже, собівартість включає всі витрати, пов'язані із створенням і реалізацією АСУП, накладні та управлінські витрати, сплата податків тощо. Зважаючи на це, процес формування ринкової вартості автоматизованих систем управління машинобудівними підприємствами по-різному сприймається їх виробниками та споживачами.

Загалом, склад витрат, що враховуються в собівартості АСУП, залежить від вибраного методу її розрахунку. Для оцінки собівартості програмних продуктів найчастіше використовують такі методи [6]: питомих показників, структурної аналогії, калькуляції, кошторисних витрат, інтегральний метод на основі життєвого циклу АСУП тощо. На рисунку 1 зображені основні методи формування ціни на АСУП, формування попиту на кінцевий продукт, а також методи формування його собівартості.

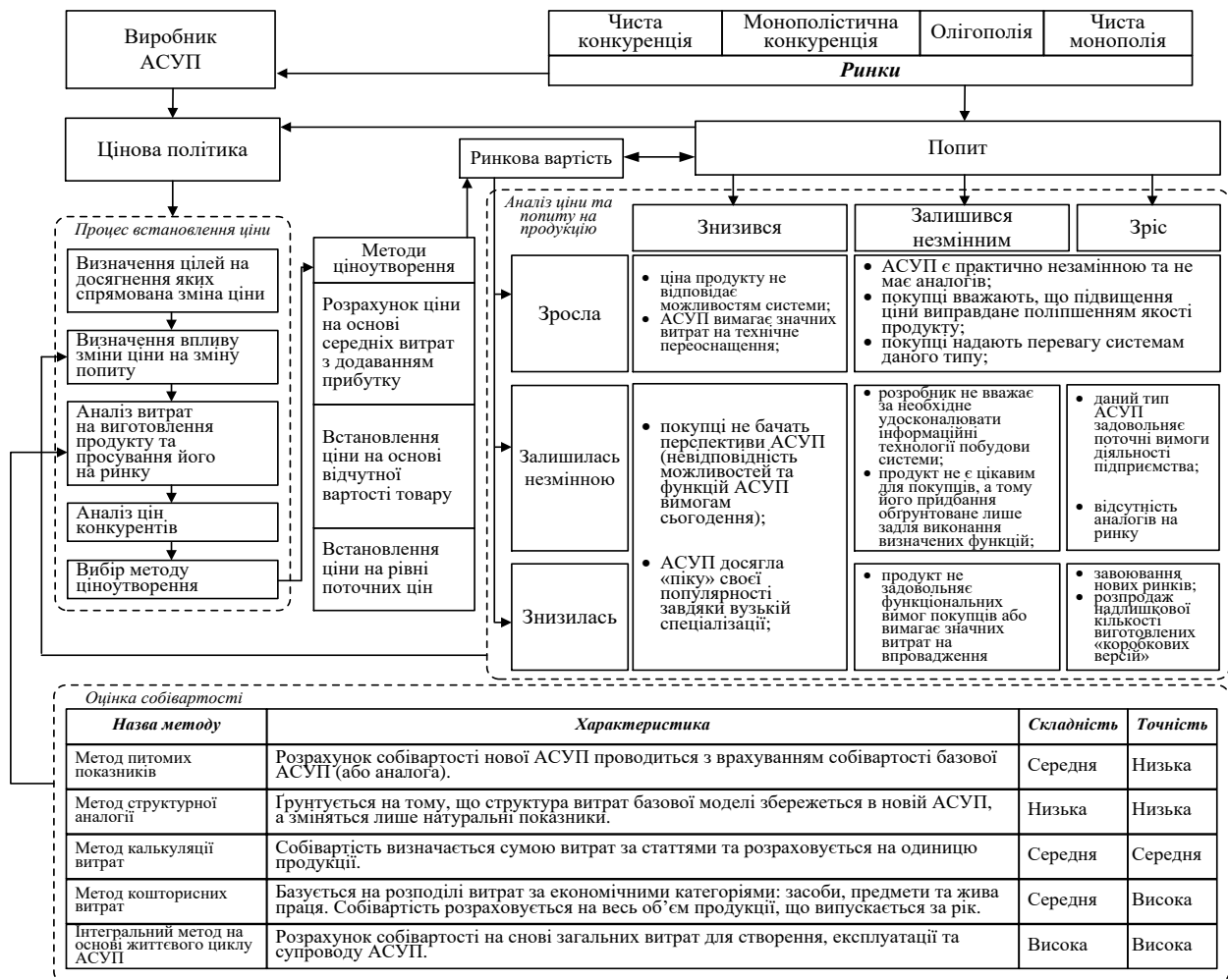


Рис. 1. Механізм формування ринкової вартості АСУП та методи визначення собівартості ІТ-продукту\*

\*Розроблено на основі [2, 4, 5, 6, 7]

Оскільки витрати на придбання додаткових екземплярів готового продукту невеликі в порівнянні з витратами на придбання еталонного екземпляра, то доходи виробників АСУП знаходяться у прямій залежності від кількості проданих екземплярів, а тому в ціноутворенні автоматизованої системи значна увага приділяється вивченню взаємозв'язків між попитом і ціною [6].

Виробник АСУП здійснює цінову політику, яка залежить від типу ІТ-ринку (див. рис. 1): чиста конкуренція (велика кількість продавців і покупців аналогічного ІТ-продукту); монополістична конкуренція (ІТ-продукти різняться якістю, функціоналом та ціновим діапазоном); олігополія (мала кількість продавців, чутливих до цінової та маркетингової політики); чиста монополія (на ринку представлений лише один продавець).

Аналіз свідчить [4, 5, 7], що процес визначення ціни на ІТ-продукт є також важливим і здійснюється за такими етапами: визначення цілей, на досягнення яких орієнтуються встановлені ціни; визначення впливу зміни ціни на зміну попиту; оцінка витрат; аналіз цін конкурентів; вибір методу ціноутворення. Етап визначення впливу зміни ціни на зміну попиту передбачає виявлення взаємопов'язаних причин у контексті «зміна ціни – стан попиту». При визначенні ціни ІТ-продукту зазвичай використовують такі поширені методи: розрахунок ціни на основі середніх витрат з додаванням прибутку; встановлення ціни на основі відчутної цінності товару; встановлення ціни на основі рівня поточних цін. На етапі аналізу витрат на виготовлення продукту та просування його на ринку за допомогою методів оцінки собівартості (метод питомих показників, структурної аналогії, метод калькуляції витрат, метод кошторисних витрат, інтегральний метод тощо).

На нашу думку, найбільш точним, проте найбільш складним, є інтегральний метод, який враховує витрати на основних періодах життєвого циклу ІТ-продукту, а саме: створення (апаратно-технічне забезпечення розробки, створення документації тощо); впровадження (програмно-технічні засоби, створення регламентної документації тощо); експлуатація (супровід програмного забезпечення (ПЗ), сервісне обслуговування тощо).

Якщо розглядати категорії витрат на етапах впровадження АСУП та її функціонування, то їх у загальному випадку можна поділити на: придбання ПЗ та ліцензій, оплату консультативних послуг, витрат на підтримку технічного забезпечення ІТ-інфраструктури, витрат на ресурсне забезпечення тощо (табл. 1).

Таблиця 1

## Розподіл можливих витрат за категоріями на етапах впровадження та функціонування АСУ

Категорія витрат	Складова категорії	Першопочаткові	Періодичні
ПЗ та ліцензії	Основне ПЗ АСУ	*	
	Придбання ліцензій та оренда системного ПЗ		*
	Додаткове ПЗ, СУБД тощо	*	*
Консультативні послуги	Впровадження	*	
	Налаштування під підприємство	*	
	Реінжиніринг бізнес-процесів	*	
	Інтеграція	*	
	Навчання	*	*
	Обслуговування та підтримка після впровадження		*
	Модифікації на вимогу користувачів		*
	Оновлення технічного та програмного забезпечення		*
	Залучення незалежних консультантів з управління АСУ	*	*
Технічне забезпечення ІТ-інфраструктури	Технічне забезпечення робочих місць та серверів	*	*
	Системне та прикладне ПЗ	*	*
	Мережева інфраструктура та її технічне забезпечення	*	*
	Канали зв'язку, оренда серверів	*	*
	Засоби резервування та відновлення даних	*	*
Ресурсне забезпечення	Встановлення програмно-технічного забезпечення	*	
	Адміністрування операційних систем, серверів, СУБД, мережі	*	*
	Консультації фахівців з функціонування системи, та/або їх наймання	*	
	Розробка додаткових програмних додатків	*	
	Навчання менеджерів та персоналу	*	*
	Керування проектом	*	
Інші	Відрядження	*	*
	Оренда приміщень	*	*

Джерело: складено на основі [1, 3, 7, 8, 9].

Як бачимо з даної таблиці, перша категорія включає першопочаткові витрати на придбання основного ПЗ АСУ, періодичні видатки на ліцензії та системне ПЗ, а також витрати на додаткове програмне забезпечення, бази даних тощо. Витрати на консультативні послуги відбуватимуться під час впровадження системи, її налаштування під підприємство, при необхідності проведення реінжинірингу бізнес-процесів, проведенні інтеграції модулів, під час непрямого навчання, на етапі обслуговування та підтримки після впровадження, здійснення модифікацій за потреби користувачів, при оновленні технічних засобів та ПЗ, при залученні незалежних консультантів.

Витрати на технічне забезпечення ІТ-інфраструктури передбачають технічне забезпечення автоматизованих робочих місць та серверів, придбання чи розробку додаткового системного та прикладного ПЗ, побудову і налагодження мережевої інфраструктури, підтримку каналів зв'язку і оренду серверного обладнання, запровадження засобів резервування та аварійного відновлення даних. Категорія витрат на ресурсне забезпечення включає витрати на: встановлення і налаштування програмно-технічного забезпечення, адміністрування програмно-технічних засобів, консультації фахівців з функціонування АСУ, розробка додаткового ПЗ, навчання управлінського та обслуговуючого персоналу, здійснення управління проектом. До інших витрат, можна віднести видатки на відрядження, оренду приміщень тощо.

Окрім того, на нашу думку, в контексті витрат (або недоотримання прибутку) потрібно також враховувати такий чинник як «зниження ефективності роботи підприємства на етапі впровадження АСУ». У кількісних показниках його можна представити у вигляді зростання витрат часу на обробку замовлень та на узгодження дій між різними управлінськими ланками, що може призвести до зниження обсягів продажів через збільшення навантаження на персонал тощо.

Результатом впровадження АСУ мають, без сумніву, стати певні вигоди для підприємства, а їх пропонують розглядати у розрізі кількісних та якісних [2, 3, 4, 7]. До кількісних можна віднести: збільшення об'ємів продажів, зниження собівартості продукції, зменшення складських запасів, скорочення термінів виконання замовлень, підвищення точності поставчань тощо. Якісними можуть стати такі: поліпшення доступу до інформації, покращання взаємодії з постачальниками, підвищення задоволеності клієнтів, можливість оперативно реагувати на ринкові зміни, а також, на нашу думку, покращання в цілому корпоративної культури управління.

На основі аналізу зарубіжних джерел [8, 9] маємо зазначити, що витрати підприємств на АСУ становлять до 15 % їхнього річного доходу, а цю суму цілком можемо назвати ціною АСУ. Досить цікавим є той факт, що чим вищий дохід підприємства, тим менше становлять видатки на автоматизовану систему управління. Це можна пояснити тим, що якщо для підприємства витрати на АСУ можуть бути порівняні із майбутніми втратами, то таке підприємство функціонуватиме й надалі, проте втрата ним ефективно діючої автоматизованої системи зупинить його функціонування. А отже, цінність АСУ для підприємства є істотно більшою за витрачені на неї кошти.



В передчутті матеріальних і нематеріальних вигод менеджмент підприємства часто невірно розставляє акценти на різних етапах реалізації проекту з впровадження АСУ. Це, в свою чергу, стає причиною незапланованих витрат, перевищення термінів впровадження, залученням додаткових фахівців тощо.

Аналіз звіту [8], проведеного Panorama Consulting Solution на основі опитування 342 респондентів у 2013–2016 рр., дозволяє зробити наступні висновки:

- використання хмарних технологій знизилось удвічі (через побоювання втрати даних чи їх витоку);
- майже на третину збільшилась кількість підприємств, які обійшлися без доробки системи під власні потреби (12% відсотків респондентів взагалі не використовували таку можливість, хоча на думку самих аналітиків 10–20% відсоткова доробка програмного забезпечення під специфіку підприємства є допустимою);
- на третину зросли потреби в консалтингових послугах (щодо впровадження проекту, для зміни організаційної структури підприємства, для проведення об'єктивного вибору ПЗ);
- на третину зросла кількість підприємств, що перевищили витрати на реалізацію проекту (основними причинами є непередбачені технічно-організаційні проблеми, розширення сфери застосування та додаткові технологічні вимоги);
- середня тривалість впровадження проектів АСУП майже не змінилася (проте майже 60% респондентів перевищили всі заплановані терміни);
- удвічі зменшилась кількість респондентів, яким вдалось у найближчі терміни наполовину окупили витрати на проект (десята частина взагалі не окупили, а 15 % окупили витрати в термін до 2 років).

З точки зору споживача програмного продукту у вигляді АСУП, основними економічними показниками ефективності використання найчастіше використовуються такі як: річна економія (враховує ефективність використання системи із врахуванням вартості розробки її модулів); річний економічний ефект від впровадження (різниця між річною економією і вартістю придбання системи); термін окупності (відшкодуються витрати на її придбання). Окрім того, для споживача важливими є критерії якості, які характеризують ступінь виконання системою свого функціонального призначення і у значній мірі визначають ефективність її використання, але важко піддаються кількісній оцінці.

Ми погоджуємось, що для оцінки якісних показників може бути використана методика на основі чотирьох етапів [3, 7]: 1) нематеріальні вигоди, які спричинені критичними для підприємства чинниками порівнюються з такими можливостями як збільшення обсягів продажу, підвищення ціни, зниження витрат або нового напрямку діяльності; 2) виявлені на попередньому етапі можливості описуються якісними кількісними показниками; 3) визначають значення та межі цих показників за допомогою методів експертних оцінок, маркетингових досліджень, бенчмаркінг тощо; 4) отримані значення інтерпретуються в показники, що пов'язані із збільшенням доходів, або зменшенням витрат.

Зазвичай оцінка якості здійснюється шляхом аналізу показників, які характеризують операційні і технічні параметри АСУП. Операційні показники характеризують зручність роботи з системою, простота навчання, доступність документації та наявність фахівців із супроводу. В свою чергу, технічні показники характеризують ефективність програмної реалізації алгоритмів з точки зору їх гнучкості, швидкодії тощо.

**Висновки.** Зважаючи на вищевикладене, хочемо зазначити, що витрати підприємства на створення АСУП мають базуватися саме на потребах та очікуваннях від реалізації цього продукту, де важливими є критерії якості, що характеризують ступінь виконання автоматизованою системою свого функціонального призначення і у значній мірі визначають ефективність її використання на машинобудівному підприємстві.

#### Література

1. Алджанов В. ИТ-архитектура от А до Я: Теоретические основы / В. Алджанов [Електронне видання]. – Ridero, 2018. – 396 с.
2. Баронов В. В. Автоматизация управления предприятием / В. В. Баронов и др. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 239 с.
3. Васильків Н. М. Ефективність інформаційних систем / Н. М. Васильків. – Тернопіль : Економічна думка, 2005. – 98 с.
4. Исаев Г. Г. Информационные системы в экономике: учебно-методический комплекс / Г. Г. Исаев, И. В. Чернышев. – Ульяновск : УлГТУ, 2003. – 234 с.
5. Кельдер Т. Л. Інформаційні системи та технології в економіці / Т. Л. Кельдер. – Запоріжжя : ЗДУ, 2001. – 248 с.
6. Костров А. В. Основы информационного менеджмента / А. В. Костров. – Москва : Финансы и статистика, 2001. – 335 с.
7. О'Ліри Д. ERP системы. Современное планирование и управление ресурсами предприятия. Выбор, внедрение, эксплуатация / Дэниел О'Ліри ; перев. с англ. – Москва : ООО «Вершина», 2004. – 272 с.
8. 2017 Report on ERP Systems & Enterprise Software. Panorama Consulting Solutions. – 2017. – 24 p.
9. Thijs van Hest. Factors that determine and control the Total Cost of Ownership of an ERP solution. – University of Twente, 2013. – 59 p.

#### References

1. Aldzhanov V. IT-arkhitektura ot A do Ya: Teoreticheskie osnovy / V. Aldzhanov [Elektronne vydannia]. – Ridero, 2018. – 396 s.
2. Baronov V. V. Avtomatyzatsiya upravleniya predpriyatyyem / V. V. Baronov y dr. – Moskva : YNFRA-M, 2000. – 239 s.
3. Vasylykiv N. M. Efektyvnist informatsiynykh system / N. M. Vasylykiv. – Ternopil : Ekonomichna dumka, 2005. – 98 s.
4. Isaev H. H. Informatsyonnye sistemy v ekonomike: uchebno-metodicheskiy kompleks / H. H. Isaev, I. V. Chernyshev. – Ulianovsk : UIHTU, 2003. – 234 s.
5. Kelder T. L. Informatsijni systemy ta tekhnologiyi v ekonomitsi / T. L. Kelder. – Zaporizhzhya : ZDU, 2001. – 248 s.
6. Kostrov A. V. Osnovy informatsyonnogo menedzhmenta / A. V. Kostrov. – Moskva : Fynansy i statistika, 2001. – 335 s.
7. O'Liri D. ERP systemi. Sovremennoe planirovanie i upravlenie resursamy predpriyatiya. Viber, vnedrenie, ekspluatatsiya / Denyel O'Liri ; perev. s angl. – Moskva : ООО «Vershyna», 2004. – 272 s.
8. 2017 Report on ERP Systems & Enterprise Software. Panorama Consulting Solutions. – 2017. – 24 p.
9. Thijs van Hest. Factors that determine and control the Total Cost of Ownership of an ERP solution. - University of Twente, 2013. – 59 p.

Рецензія/Peer review : 25.03.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018

Рецензент: д.е.н., професор Нижник В. М.

УДК 005:378

ПАРСЯК В.,  
ЖУКОВА О.,  
ЛОМОНОСОВА О.

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, Миколаїв, Україна

## ЗАКЛАДИ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ ПЕРЕД НОВИМИ ВИКЛИКАМИ ТА ЗАГРОЗАМИ

*Розглянуто умови, у яких відбувається діяльність закладів вищої освіти в Україні та які спонукають їх до використання актуальних методів управління не лише навчальним процесом, але й маркетингом освітніх послуг. Викладено ставлення авторів до окремих положень Закону «Про вищу освіту» та недосконалостей систем менеджменту ЗВО, що негативно позначаються на їх конкурентній спроможності.*

*Ключові слова: невиробнича сфера, вища освіта, заклади вищої освіти, реформування освітньої сфери, менеджмент, університетський менеджмент.*

PARSYAK V.,  
ZHUKOVA O.,  
LOMONOSOVA O.

Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, Ukraine

## EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF UKRAINE IN FRONT OF NEW THREATS AND CHALLENGES

*The purpose of this article is to analyze the current course of events in the educational sphere and to predict its consequences for domestic higher education institutions*

*Based on the results of the analysis of the information contained in the reports of the State Statistics Service of Ukraine and on the author's own observation, an assessment of the external conditions in which the activity of domestic higher educational institutions takes place was made. The conclusion is based on the fact that in the present circumstances they have to use not only the actual methods of managing the educational process, but also the marketing of educational services.*

*The views on the content of certain provisions of the Law of Ukraine "On Higher Education" as the document summing up the long-term discussion about the prospects of forming professional competences of the new generation of specialists are outlined. The defects of management of universities are marked. It is stressed that insufficient attention to its improvement in the conditions characterized by the fierce competition in the market of educational services may reduce the attention of school-leavers to educational institutions with all the ensuing economic consequences. The strengthening of attention to the application of innovative methods of management, on the contrary, will increase its popularity.*

*Key words: non-production sphere, higher educational institutions, education reform, management, university management.*

**Постановка проблеми.** Ще за часів радянської «перебудови», а потім вже з набуттям Україною незалежності її інститути (державні, громадянського суспільства) перебувають у стані перманентних трансформацій. Не минули вони стороною і невиробничу сферу з її важливою складовою – сервісом, з цілою низкою характерних для нього видів діяльності. У тому числі тією, чие призначення полягає у формуванні сукупності систематизованих способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інтелектуальних властивостей сучасної людини, що позиціонують її у соціумі як фахову особистість.

Незважаючи на це високе покликання, маємо констатувати, що освітні установи дедалі більше набувають ознак ринкових суб'єктів, які вимушені вдаватися до застосування технологій та методів, що до недавнього виглядали природними скоріше у матеріальному виробництві з притаманним для нього множинністю та рівноправністю форм власності, конкурентною змагальністю, підприємницькою ініціативою продуцентів та свободою вибору споживачів. За умови, що їхня поведінка відповідає нормам закону, міжнародним та державним стандартам. Візьмемо для прикладу стандарти освітньої діяльності – державні чи такі, які продукують заклади вищої освіти (ЗВО), користуючись наданими їм академічними свободами. На Факультеті економіки моря Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова сукупність таких «корпоративних» приписів складає підгрунтя Системи менеджменту якістю освітніх послуг, запроваджену та, з рештою, сертифіковану Державним підприємством «Миколаївстандартметрологія».

Наведена ілюстрація – одна серед багатьох інших – красномовно свідчить про виняткове значення для ЗВО безперервного моніторингу оточення, у якому вони перебувають та винаходу адекватних інноваційних інструментів управління, які забезпечували б щонайліпше задоволення потреб студентів, соціальних груп, до яких вони прагнуть належати, та цілої країни. Виконувати визначену місію має не лише, власне, університетський менеджмент (від ректора до завідувача кафедри), але й кожний співробітник освітнього закладу в межах окреслених компетенцій. Без командної роботи успіху годі й чекати.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Якщо вибудувати рейтинг інтенсивності дискусій щодо вдосконалення методів та технологій менеджменту, то із зрозумілих причин в абсолютному пріоритеті перебуватимуть публічне адміністрування [1], промисловими [2] та сільськогосподарськими підприємствами [3], фінансово-кредитними установами [4]. Але разом з остаточним та незворотнім утвердженням суспільства, яке спирається на приватну власність щодо предметів, знарядь та результатів праці, погляди науковців мимоволі або свідомо звертаються до невиробничої сфери та, зокрема, до центрів надання громадянам освіти вищого ґатунку [5, 6]. Для цього є підстави.

Одна з них – зміна концептуальних засад у ставленні держави до розвитку вищої школи. На верхівках влади, не залежно від політичних уподобань керманів уряду, переконані: університетів – забагато, кількість студентів у них – надмірна. Від так, – з абсолютною впевненістю у власній правоті затверджуються відповідні рішення щодо перерозподілу коштів видаткової частини бюджету країни (табл. 1). Як бачимо, і «попередники» (2010-2013 рр.), і «революціонери» (2014-2015 рр.) «підтягали гайки» з завзяттям, яке заслуговує на краще застосування.

Таблиця 1

Видатки зведеного бюджету на освіту, у % до [7, с. 3]

Показники	Роки			
	2010	2013	2014	2015
На освіту, всього				
Загальних видатків	21,1	20,9	19,1	17,2
Валового внутрішнього продукту	7,4	7,3	6,4	5,5
На вищу освіту				
Загальних видатків	6,6	5,9	5,4	4,9
Валового внутрішнього продукту	2,3	2,1	1,8	1,5

За таких обставин тепер і державні ЗВО категорично вимушені вдаватися до фінансового менеджменту, розподіляючи доходи від операційної діяльності між програмами з підтримання на належному рівні матеріально-технічного забезпечення, вдосконалення та оновлення освітніх технологій, виконання зобов'язань перед постачальниками води, тепла і електрики, оплатою праці та мотивацією персоналу.

**Формулювання цілі статті. Метою статті** є аналіз поточного перебігу подій в освітній сфері та прогноз наслідків, які він матиме для вітчизняних закладів вищої освіти.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** За чинним українським законодавством, підготовка фахівців з вищою освітою здійснюється відповідними закладами, які за формою власності поділяються на державні або приватні (рис. 1). Є усі підстави подякувати законодавцю за прагнення окреслити кордони, що розмежовують типи ЗВО один від одного. Але піддаймо сумніву абсолютну досконалисть здійсненого. Використання таких класифікаційних ознак, як «провідний», «розвинута», «сприяє поширенню» заклало підґрунтя для неоднозначних оцінок і, не виключно, конфліктів. Їх треба було б, навпаки, запобігти. Щонайперше в контексті створення такої у державі довгоочікуваного Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, яке наділене, крім іншого, і контрольними функціями. Тож тепер без «підзаконних актів» ніяк не обійтись. А там де вони, там, за традицією, розквіт свавілля чиновників.



Рис. 1. Різновиди закладів вищої освіти в Україні [8]

Підготовка фахівців у окреслених закладах відбувається на декількох рівнях вищої освіти за відповідними освітніми чи науковими програмами на рівнях вищої освіти, висвітлених у табл. 2. Очевидно, що Закон «Про вищу освіту» поставив крапку у тривалій дискусії про долю спеціалістів та кандидатів наук. Коріння цих обговорень (включаючи публічні і ті, які розігрувалися за лаштунками) живилися протиріччям між системою вищої освіти, яка склалася в наслідок трансформаційних перетворень в Україні та тією, яка сформувалася у ЄС. Насамперед після проголошення країнами-учасницями Болонської Декларації. В першому випадку, нагадаємо, вона була – дворівневою з тривалістю у п'ять років. Причому, останній рівень допускав альтернативу: отримавши диплом бакалавра людина вибирала між перспективою бути спеціалістом або магістром. У другому випадку – трирівнева: бакалавр – магістр – доктор філософії (3+2+3 роки). Очевидно, що за її межами перебували вітчизняні спеціалісти і такі звичні дотепер кандидати наук.

Таблиця 2

Рівні та ступені вищої освіти [8]

Рівні	Зміст	Ступень
Початковий (короткий цикл)	Відповідає шостому рівню Національної рамки кваліфікації і передбачає здобуття особою загальнокультурної та професійно орієнтованої підготовки, спеціальних умінь і знань, а також певного досвіду їх практичного застосування з метою виконання типових завдань, що передбачені для первинних посад у відповідній галузі професійної діяльності	Молодший бакалавр
Перший (бакалаврський)	Відповідає сьомому рівню Національної рамки кваліфікації і передбачає здобуття особою теоретичних знань та практичних умінь і навичок, достатніх для успішного виконання професійних обов'язків за обраною спеціальністю.	Бакалавр
Другий (магістерський)	Відповідає восьмому рівню Національної рамки кваліфікації і передбачає здобуття особою поглиблених теоретичних та/або практичних знань, умінь, навичок за обраною спеціальністю (чи спеціалізацією), загальних засад методології наукової та/або професійної діяльності, інших компетентностей, достатніх для ефективного виконання завдань інноваційного характеру відповідного рівня професійної діяльності.	Магістр
Третій (освітньо-науковий)	Відповідає дев'ятому рівню Національної рамки кваліфікації передбачає здобуття особою теоретичних знань, умінь, навичок та інших компетентностей, достатніх для продукування нових ідей, розв'язання комплексних проблем у галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, оволодіння методологією наукової та педагогічної діяльності, а також проведення власного наукового дослідження, результати якого мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.	Доктор філософії
Науковий	Відповідає десятому рівню Національної рамки кваліфікації і передбачає набуття компетентностей з розроблення і впровадження методології та методики дослідницької роботи, створення нових системоутворюючих знань та/або прогресивних технологій, розв'язання важливої наукової або прикладної проблеми, яка має загальнонаціональне або світове значення.	Доктор наук

Пояснення: Національна рамка кваліфікацій – системний і структурований за компетентностями опис кваліфікаційних рівнів призначена для використання органами виконавчої влади, установами та організаціями, що реалізують державну політику у сфері освіти, зайнятості та соціально-трудова відносин, навчальними закладами, роботодавцями, іншими юридичними і фізичними особами з метою розроблення, ідентифікації, співвіднесення, визнання, планування і розвитку кваліфікацій.

Що отримали на сьогоднішній день: чотирирічний бакалаврат, магістратуру тривалістю замість двох, – рік та чотири місяці і «короткий цикл» з відповідним йому «молодшим бакалавром» (солдатчина якась!). Не знайшли нічого кращого, ніж здійснити ребрединг третього рівня освіти та залишити у спокої докторів наук, які, як і очікувалося, не могли змиритися з перспективою стати «звичайними» докторами філософії. І справді – за що боролися: «вечероньки не доїдали, ночей не досипали!» От тобі і «європейській вибір» шляхом пошуку внутрішніх компромісів.

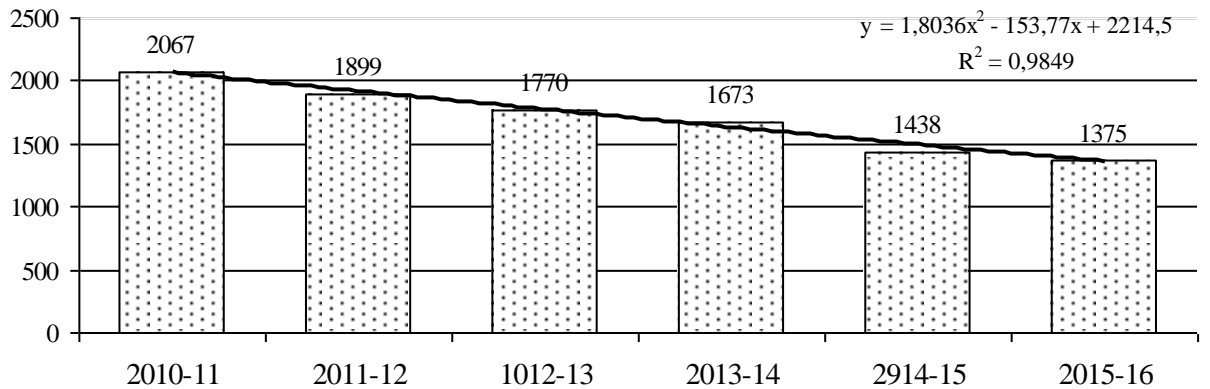
У подальшому сконцентруємо увагу на закладах вищої освіти, які Державна служба статистики України за заведенням відносить до III-IV рівнів акредитації. Впродовж терміну спостереження (а це – 10 років) їх кількість набула стабільної тенденції до згортання і сягнула 2016-2017 навчального року 288 (табл. 3), що на 17,7 % менше, ніж у 2006-2007 навчальному році (це – рівень початку ХХ-го сторіччя, коли осередків вищої освіти більшало як грибів у лісі після ясного дощу).

Таблиця 3

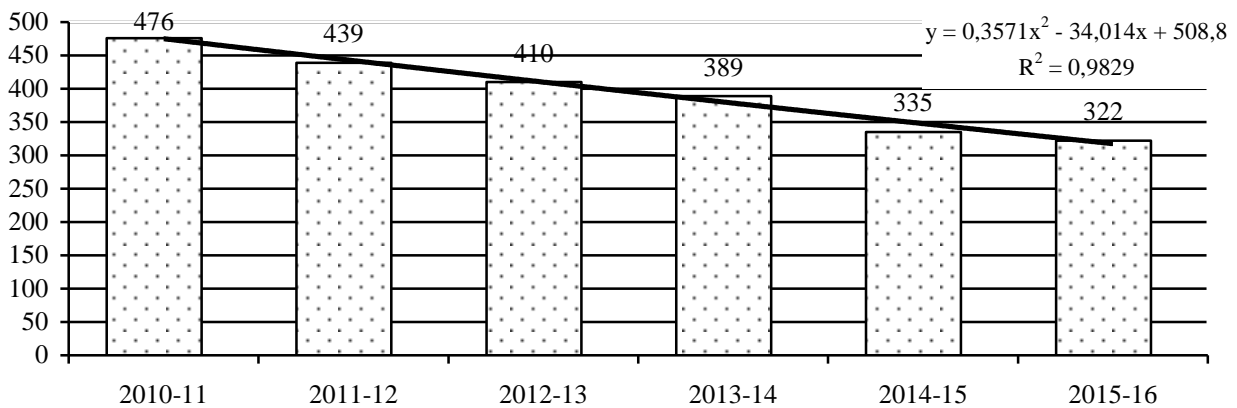
Кількість ЗВО III-IV рівнів акредитації [7, с. 7]

Показники	Навчальні роки						
	2006/07	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	16/17
Кількість закладів всього, в тому числі за формами власності (%)	350 (100)	330 (100)	326 (100)	316 (100)	309 (100)	277 (100)	288 (100)
Державні та комунальні	236	231	227	220	218	197	208
Частка до загальної кількості, %	67,4	70,0	69,6	69,6	70,5	71,1	72,2
Приватні	114	99	99	96	91	80	80
Частка до загальної кількості, %	32,6	30,0	30,4	30,4	29,5	28,9	27,8

Виявлений тренд є характерним і для державних (комунальних) ЗВО, і для приватних. Перших поменшало на 28, других – на 34. Це може означати, що для інвесторів ринок освітніх послуг поступово втрачає привабливість разом із зменшенням попиту на них. Причина полягає, перш за все у тому, що з року в рік скорочується чисельність студентів в нашій країні. Для того, щоб переконатися у справедливості викладеної гіпотези звернемося до діаграм, розміщених на рис. 2. Наведені дані засвідчують, що відбувається саме так. За шість останніх років ВНЗ не дорахувалися 694 тис. осіб. У розрахунку на 10 тис. населення це становить 154 особи. Чому так сталося?



а) абсолютні значення, тис. осіб



б) в розрахунку на 10 тис. населення, осіб

Рис. 2. Чисельність студентської молоді в Україні [7, с. 7]

По-перше, далися в знаки наслідки анексії Автономної республіки Крим Російською Федерацією та втягування у військовий конфлікт частини територій Донецької та Луганської областей. Є підстави вважати, що хтось з тамошніх випускників шкіл помандрував за компетенціями у «высшие учебные заведения».

По-друге, ми усе ще перебуваємо під впливом спаду народжуваності у останньому десятиріччі минулого сторіччя. Якщо у 1990 р. народилося 657 тис. дітей, то у 2001 р. – 377 тис. Це означає, що у 2008 р. закінчили школу ті, хто з'явився на світ у 1991 р. Але й поточна ситуація не виглядає занадто оптимістичною. За даними статистичного відомства країни у 2017 р. чисельність населення України зменшилася на 198,1 тис. осіб.

У його структурі домінують люди старшого віку. На перше січня 2018 р. частка тих, хто перебував у віковій групі до 15 років складала 16,3 % від загальної чисельності постійного населення, тих, кому виповнилося 60 років і старших – 22,9 %, а у віці від 16 до 59 років – 60,8 відсотків. Більш того, у 2017 р. зафіксовано природне скорочення населення. Кількість народжених склала 364 тис. дітей. Це на 13 тис. менше у порівнянні з 2001 р. Пішло ж із життя 574,1 тис. наших співвітчизників. Не виправляє ситуацію міграційний приріст населення на 12,0 тис. осіб [9].

По-третє, зникнення спочатку «залізної завіси», потім часткова лібералізація процедур перетину державного кордону, а з рештою «безвіз» відчутно послабили патріотичні настрої серед молоді і десятки тисяч юнаків та дівчат рушили на навчання у закордонні ЗВО. Виникла нова українська реалія – академічна міграція. За даними аналітичного центру CEDOS<sup>1</sup>, станом на 2014-2015 навчальний рік 59648 осіб «освоїли»

<sup>1</sup> Спеціалізується на дослідженнях державної політики та суспільних процесів у сферах освіти, міграції та міського розвитку в Україні

33 країни світу. Більшість з них (53 %) перебувають у Польщі. Пояснення – на поверхні: спільний кордон, схожа мова, запроваджений режим найбільшого сприяння для вихідців з України. От що з цього приводу говорить киянка Ірина Левицька: «У нас (в Україні – авт.), якщо ти працюєш, не завжди встигаєш навчатися. А за кордоном студент приносить довідку з роботи, і його звільняють від навчання, тож він ходить в університет два рази на тиждень».

І такий стан справ нікого не засмучує і не дивує. Більш того, колишній директор департаменту ще Міністерства освіти і науки, Я. Болюбаш наголошував: «Ми – суспільство відкрите. Наші співвітчизники все одно повертаються: якщо не фізично, то вони будуть духовно тут. Якщо виїжджають розумні діти, вони рекламують інтелектуальний потенціал України» [10]. Та й теперішні керманічі галузі не втомлюються підливати масла у вогонь: де можуть та як можуть паплюжать підпорядковане господарство (і корупція тут, і технології застаріли, і викладачі не такі, і квітне формальне ставлення до навчання...).

Не хотіли би, щоб у читача склалося враження про авторів, як про ретроградів та гальмівників прогресу. Ми цілковито підтримуємо прагнення нової генерації українців розширити світогляд, прикластися до джерел світової мудрості. Самі, дякувати Богові, багато і з користю для себе навчалися за межами країни. Між тим, не запліщуючи очі на власні недосконалості, робимо усе від нас залежне, щоб піднести принаймні до європейського рівня освітнє середовище, реформувати форму та зміст дидактичної роботи. Єдине, що нам не під силу – трансформувати Україну настільки, щоб у тих, хто здобув «бездоганні компетенції найвищого ґатунку» (згадаємо про Іру Левицьку!), виникали можливість та бажання скористатися ними на Батьківщині.

Наведені відомості та виявлені закономірності створюють підстави для висновків, які свідчать про справедливість наших передбачень дев'ятирічної давнини [11, 12]:

а) ринок освітніх послуг набув-таки ознак «ринку споживача». Тепер тут замовники домінують над надавачами освітніх послуг, віддаючи перевагу якості, оцінюючи не лише пропозицію з їхнього боку, але й продекларовані та підкріплені справами корпоративну культуру, місію та бачення ЗВО, цінності, моральні норми й духовні принципи, які вони визнають;

б) загострилося конкурентне протистояння між освітніми закладами, частина з яких полишила ринок. У перших рядах – відокремлені структурні підрозділи. Наприклад, у Миколаєві припинили діяльність філії Міжрегіональної академії управління персоналом, Одеського державного університету імені Мечникова, Національного університету «Києво-Могилянська академія», Київського славистичного університету тощо. Перед тими, що залишилися, постала дилема. Або наслідувати долю «невдах», або посилювати завойовані позиції за рахунок покращення своїх переваг, включаючи майстерність менеджменту;

г) у освітньому середовищі виникли доцентрові сили. У тому числі з такими наслідками як приєднання, поглинання та злиття. Так сталося нещодавно з Миколаївською морською академією, яку перетворено у підрозділ Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова. Частина активів передана Причорноморському Національному університетові імені П. Могили. Виконавча влада у захваті – плани скорочення чисельності ЗВО виконуються. Одночасно, не приховують задоволення й ті, хто за чужий рахунок «підкачав м'язи». Воляють лише «колишні». Декому з них занадто складно уявити собі подальше життя поза зручним кріслом; службовим автомобілем з водієм, готовим до послуг; панегіриками від підлабузників, які не безкорисливо пестили вуха шефа.

Щодо фінансових потоків в системі вищої освіти, то про них зазвичай висновковують за обсягами видатків державного бюджету на освітню галузь. Уявлення про них ми вже отримали (табл. 1). Якщо говорити про абсолютні значень<sup>1</sup>, то вони менш красномовні, оскільки приховують витрати на утримання апарату Міністерства освіти і науки (рис. 3) [13].

Як бачимо, апетити «штабу» реформ на 3,42 млрд. грн. перевищують суму коштів, виділених на підтримку «інтелектуального потенціалу нації». Водночас, нас закликають до посилення автономізації ЗВО. А щоб уникнути будь-яких сумнівів щодо її важливості, переглядають нормативи чисельності студентів на одну штатну посаду науково-педагогічного працівника з метою їх збільшення. І паралельно з цим, щоб підсолонити гірку «пігулку» повідомляють про підвищення з першого січня 2019 р. заробітної плати викладачів на 20 відсотків. З яких, хотілося б спитати джерел? Чи не про спецкошти мова? Така собі «реформа на виживання». Комусь поталанив вижити! Влада ж крокує за курсом на консолідацію державних фінансів, зменшення своєї частки в економіці – капіталізм, як не як. А де рубають, там і тріски стеляться.

З іншого боку, існують цілком обґрунтовані претензії і до системи управління як мінімум, деякими осередками вищої освіти [14, с. 139; 15, с. 15]. Почнемо з того, що їхня організаційна будова – архаїчна, громіздка, не гнучка та, з цієї причини, погано керована. Як правило структурні підрозділи складаються з:

1. Центрів доходів. Їх завдання – пропонувати ринку очікувані ним та якісні освітні програми, стабілізуючи попит з боку абітурієнтів на вже досягнутому рівні, або збільшуючи його. До цієї категорії, як свідчить практика роботи ЗВО, належать [8]:

<sup>1</sup> За Законом України «Про державний бюджет України на 2018 р.» на освіту виділено 95,47 млрд. грн. [13]

- факультети. За чинними нормами, створюються, якщо об'єднують три кафедри, на яких (за денною формою) навчається 200 осіб. Виключенням з цього правила є факультети вищих військових навчальних закладів, закладів вищої освіти фізичного виховання, культури та мистецтва;

- кафедри, які вважаються базовими структурними підрозділами ЗВО. Перед ними постають завдання із проведення освітньої, методичної та наукової діяльності за певною спеціальністю або спеціалізацією. Кафедри складаються не менше як з п'яти викладачів, для яких кафедра є основним місцем роботи. Мінімум троє з них повинні мати науковий ступінь або вчене (почесне) звання;

- наукові, навчально-наукові, науково-дослідні, науково-виробничі та проектні інститути, навчально-науково-виробничі центри, дослідні станції, конструкторські бюро, аспірантури і докторанти, навчально-виробничі комбінати, експериментальні підприємства, юридичні клініки, полігони, наукові парки, технопарки, що беруть участь у формуванні практичних навичок майбутніх фахівців та виконують наукові розвідки;

- підготовчі відділення, підрозділи післядипломної освіти, лабораторії, навчально-методичні кабінети, комп'ютерні та інформаційні центри, навчально-виробничі майстерні, виробничі структури, видавництва, спортивні комплекси, заклади культурно-побутового обслуговування, осередки студентського спорту.

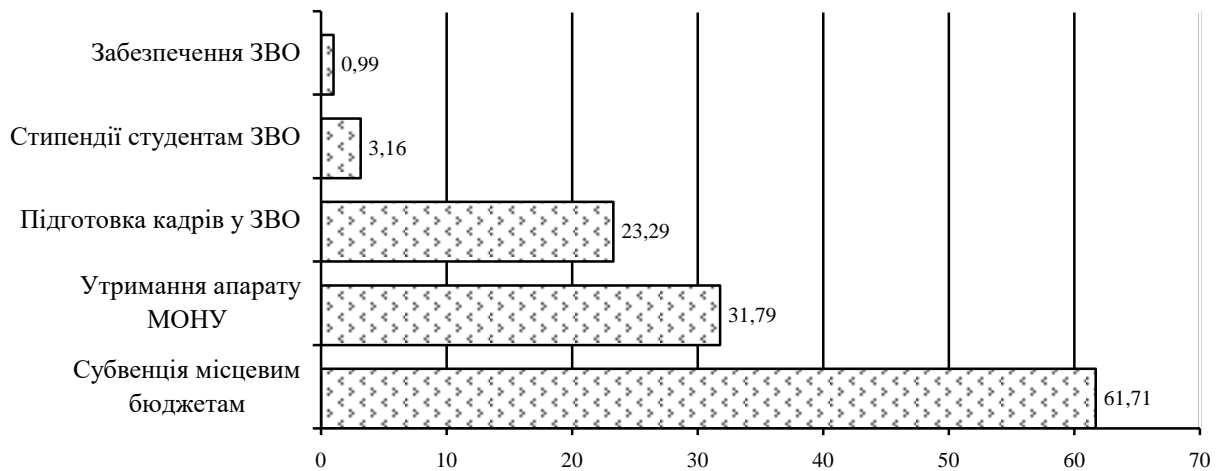


Рис. 3. Структура витрат Міністерства освіти і науки України<sup>1</sup>, млрд. грн.

2. Центрів витрат. Їх призначення – стимулювання збуту та управління фінансами, через розподіл їх між центрами доходів пропорційно зусиллям, докладеним до підняття рейтингу ЗВО, забезпечення відповідності акредитаційно-ліцензійним вимогам, а тепер і тих, які висувуються до пошукачів статусу Національний заклад вищої освіти. На початок 2019 р. вони склали, дякуючи панам президентам, 41 % від загальної кількості ЗВО. Не дивно, що Кабінет Міністрів своєю постановою затвердив порядок та критерії надання статусу, його підтвердження (кожних сім років) чи позбавлення [16].

Менеджмент мав би – принаймні теоретично – вкорочувати видатки на утримання університетської бюрократії (функціонерів та осіб, які зайняті їх обслуговуванням). Як засвідчує досвід, реформи у цій царині, як правило, не відрізняються оригінальністю. «Кидають за борт» охоронців, ліфтерів, прибиральниць і навчально-допоміжний персонал, і навіть викладачів, а от адміністративний прошарок залишається «священною коровою». І якщо доходить до нього руки, то лише в останню чергу.

Ще одна вада систем управління ЗВО – не відповідність освітніх послуг вимогам споживачів та тенденціям, характерним для економіки цифрового формату. Пояснення – на поверхні: системи оцінювання результатів діяльності структурних підрозділів (включаючи філії, створені, як, наприклад, у Європейському університеті, в невеликій кількості), не сприймають імпульсів зворотного зв'язку, які генерує ринок праці.

Часом виглядає байдужим ставлення університетського менеджменту до розпорядження активами, які опинилися у їхніх руках. Йдеться, по-перше, по майно<sup>2</sup>, яке перебуває на балансі навчальних закладів (рівень його фізичного та морального зношення – очевидний<sup>3</sup>, а показники їх модернізації – мізерні). Особлива тема – земельні наділи. Про боротьбу за них свідчать фундаментальні паркани, якими обнесі території. А хто не навчений фортифікаційній справі, або не спромігся подолати спокус, той марнотратить. Один із характерних прикладів – Національний університет кораблебудування імені адмірала

<sup>1</sup> Освітня субвенція спрямовується на оплату праці (з відповідними нарахуваннями) педагогічних працівників шкіл та професійно-технічних навчальних закладів державної та комунальної власності.

<sup>2</sup> За деякими розрахунками, ринкова вартість лише будівель, що перебувають на балансах освітніх закладів, складає біля 300 млрд. грн. [11, с. 98]. З плином часу вона тільки зростає

<sup>3</sup> Складно приховати стан, у якому перебуває забезпечення більшості вітчизняних ЗВО електронно-обчислювальними та ліцензованими програмними засобами, системами опалювання приміщень, лабораторним обладнанням, науковим устаткуванням та контрольно-вимірювальними приладами, а інколи і звичайнісінькими меблями

Макарова, відтіснений з ділянки навколо головного корпусу цупкими власниками автозаправочних станцій та торгівельних комплексів. Деякі з них вже переформатовали бізнес, але з діляночками, відшматованими колись, розлучатися не поспішають.

У розпорядженні університетського менеджменту перебувають чималі фінансові кошти. Про надходження з державного бюджету ми вже маємо уявлення. Звернемося тепер до іншого джерела, співставного за розмірами. Це – доходи, які отримують заклади вищої освіти від студентів, що навчаються за власний кошти або за кошти юридичних осіб. Себто, – за укладеними з ЗВО контрактами (табл. 4). Як бачимо, тих, хто набуває фахових компетенцій за свої кровні (тяжко працюючи у вільний від навчання час) або за гроші батьків, більш ніж 51 відсоток. В середньому по Україні. А в окремих регіонах (Івано-Франківська, Кіровоградська, Полтавська, Чернівецька область) ця частка перевищує позначку у 60 відсотків.

Таблиця 4

**Частки студентів ЗВО III-IV рівнів акредитації за джерелами фінансування їх навчання у 2015/16 навчальному році, % [7, с. 20]**

Регіон	Частка тих, що навчаються за рахунок			
	державного бюджету	місцевих бюджетів	органів державної влади, юридичних осіб	фізичних осіб
Україна	47,2	1,1	0,6	51,1
Вінницька	46,5	-	-	53,5
Волинська	52,8	-	-	47,2
Дніпропетровська	54,4	1,9	0,1	43,6
Донецька	55,8	-	0,2	44,0
Житомирська	39,7	3,3	0,1	56,9
Закарпатська	44,0	-	-	56,0
Запорізька	37,7	1,6	0,8	59,9
І.-Франківська	32,7	-	-	67,3
Київська	66,0	-	-	34,0
Кіровоградська	58,5	-	0,2	66,5
Луганська	56,5	-	0,3	43,2
Львівська	52,3	2,9	0,1	44,7
Миколаївська	52,3	-	-	47,7
Одеська	47,4	1,1	-	51,5
Полтавська	36,2	-	0,1	63,7
Рівненська	49,7	-	-	50,3
Сумська	53,2	-	8,9	37,9
Тернопільська	43,0	3,1	-	53,9
Харківська	48,1	1,3	0,3	50,3
Херсонська	46,8	-	-	53,2
Хмельницька	48,1	6,0	-	45,9
Черкаська	52,1	-	0,1	47,8
Чернівецька	38,3	-	1,0	60,7
Чернігівська	57,8	-	0,7	41,5
м. Київ	44,2	1,1	1,5	53,2

За самими наближеними розрахунками (середня вартість навчання помножена на чисельність контрактників – 36 тис. грн. × 117046 осіб) отримуємо суму понад 4213 млн. грн. Якщо скористатися ними з розумом, без зловживань, користуючись перевагами, які створює система державних закупівель «ProZorro», багато проблем розв'язалося б. Але для цього керманічі мали б засвоїти технології та прийоми управління проектами, контролінг, бюджетування, реінжиніринг або залучати до свого найближчого оточення не стільки зручних та особисто відданих, скільки обізнаних та корисних для загальної справи.

**Висновки та перспективи подальшого дослідження.** 1. Формування фахових компетенцій у нових генерацій українців – умова залучення до зростання національного багатства інтелектуального капіталу високого гатунку. Завдяки цьому виграють освічені особистості, отримуючи можливість створити пристойне підґрунтя для професійного самоствердження, і країна в цілому, нагромаджуючи потенціал для набуття належного їй місця у світовому співтоваристві.

2. Згорання державної підтримки громадян, які прагнуть вищої освіти, є, одного боку, порушенням конституційних норм, які декларують право на безоплатне навчання в усіх державних навчальних закладах та, з іншого, – підштовхує їх до пошуку альтернативних шансів задоволення своїх потреб. У тому числі – за межами країни. Небачена до цього академічна міграція перетворилася у сумну реалію сьогодення.

3. В умовах надзвичайно несприятливого зовнішнього середовища, завдання менеджменту ЗВО полягає у розсудливому оцінюванні можливостей, що сприяють наступному піднесенню організації або небезпек, які йому заважають. Покладатися на інтуїцію, «прецедентні» технології, життєвий досвід, яким би багатим він не був – недалекоглядно і навіть небезпечно тоді, коли конкурентна боротьба досягла піку напруження.

4. Єдиним засобом ствердження на ринку освітніх послуг є вчасне запровадження адекватних методів університетського менеджменту, які б гарантували отримання в українських ВНЗ фахових



компетенцій, співставних з міжнародними стандартами; створювали надійний захист від зловживання посадовцями службовим положенням, формували вишукані та добросовісні особові та ділові стосунки у освітніх закладах. На розробці відповідних інструментів плануємо зосередити подальші дослідження.

### Література

1. Ongaro E. Philosophy for public administration. // Journal of Public Administration Research and Theory. –Vol. 28. – Issue 3. – 15 June 2018 – P. 451-453
2. Ляшенко В. І. Рівень інноваційної діяльності промислових підприємств: методичні підходи до оцінки // В.І. Ляшенко, Л.І. Ковчуга. – Економіка промисловості. – 2018. – № 4 (84). – С. 87-99.
3. Ensslin L., Dezem V., Dutra A., Ensslin S.R., Somensi K. Management support for agricultural enterprises: a case study for a fruit-producing company // International Food and Agribusiness Management Review. – 2017. – № 20 (4) – P. 493-510
4. Wernz J. Bank Management and Control: Strategy, Capital, and Risk Management. – Springer – 2014 – 130 p. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.gbv.de/dms/zbw/766092275.pdf>
5. Bodah E.T., Bodah B.W. Management in higher education: an overview of public universities practices in the United States. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/320206510\\_Management\\_in\\_higher\\_education\\_an\\_overview\\_of\\_public\\_universities\\_practices\\_in\\_the\\_United\\_States](https://www.researchgate.net/publication/320206510_Management_in_higher_education_an_overview_of_public_universities_practices_in_the_United_States)
6. Faganel A., Dolinšek S. Quality Management Systems in Higher Education. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-71-3/245-252.pdf>
7. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2015/16 навчального року. Статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики. – 2016. – 171 с.
8. Закон України «Про вищу освіту». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
9. Демографічна та соціальна статистика. Демографічна ситуація у 2017 р. Державна служба статистики України. Статистична інформація. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
10. Чому українська молодь їде вчитися до Польщі? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.eurosvita.net/prog/print.php/prog/print.php?id=1206>
11. Драгомирова І.М. Аналіз передумов поширення корпоративного управління на вищі навчальні заклади. // І.М. Драгомирова. – Економічний аналіз : збірник наукових праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль. – 2008. – № 3(19). – С. 96-100.
12. Парсяк В. Н. Трансформація діяльності операторів ринку освітніх послуг на засадах корпоративного менеджменту. // В.Н. Парсяк, І.М. Драгомирова. – Миколаїв: видавництво Торубари О.С. – 2010. – 168 с.
13. Закон України «Про державний бюджет України на 2018 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2246-19>
14. Шульга Л. Сучасний погляд на управління загальноосвітнім навчальним закладом. // Освіта і управління, 2006. – Т. 9. – № 3. – 4. – С. 138-143.
15. Луговий В. Інститут вищої освіти: завдання сьогодення // В. Луговий. – Вища освіта України. – 2007. – № 1. – С. 11-17.
16. Порядок надання закладу вищої освіти статусу національного, підтвердження чи позбавлення цього статусу. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/912-2017-%D0%BF>

### References

1. Ongaro E. Philosophy for public administration. // Journal of Public Administration Research and Theory. –Vol. 28. – Issue 3. – 15 June 2018 – P. 451-453
2. Lyashenko V. I. Riven' innovatsiyanoi diyal'nosti promyslovykh pidpryyemstv: metodychni pidkhody do otsin-ky // V.I. Lyashenko, L.I. Kovchuga. – Ekonomika promyslovosti. – 2018. – № 4 (84). – S. 87-99.
3. Ensslin L., Dezem V., Dutra A., Ensslin S.R., Somensi K. Management support for agricultural enterprises: a case study for a fruit-producing company // International Food and Agribusiness Management Review. – 2017. – № 20 (4) – P. 493-510
4. Wernz J. Bank Management and Control: Strategy, Capital, and Risk Management. – Springer – 2014 – 130 p. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.gbv.de/dms/zbw/766092275.pdf>
5. Bodah E.T., Bodah B.W. Management in higher education: an overview of public universities practices in the United States. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/320206510\\_Management\\_in\\_higher\\_education\\_an\\_overview\\_of\\_public\\_universities\\_practices\\_in\\_the\\_United\\_States](https://www.researchgate.net/publication/320206510_Management_in_higher_education_an_overview_of_public_universities_practices_in_the_United_States)
6. Faganel A., Dolinšek S. Quality Management Systems in Higher Education. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-71-3/245-252.pdf>
7. Osnovni pokaznyky diyal'nosti vyshchyykh navchal'nykh zakladiv Ukrayiny na pochatok 2015/16 navchal'noho roku. Statystychnyy byuleten'. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky. – 2016. – 171 s.
8. Zakon Ukrayiny «Pro vyshchu osvitu». [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
9. Demohrafichna ta sotsial'na statystyka. Demohrafichna sytuatsiya u 2017 r. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny. Statystychna informatsiya. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
10. Chomu ukrayns'ka molod' yide vchytysya do Pol'shchi? [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <http://www.eurosvita.net/prog/print.php/prog/print.php?id=1206>
11. Drahomyrova I.M. Analiz peredumov poshyrennya korporatyvnoho upravlinnya na vyshchi navchal'ni zakla-dy. // I.M. Drahomyrova. – Ekonomichnyy analiz : zbirnyk naukovykh prats' kafedry ekonomichnoho analizu Ternopil'skoho natsional'noho ekonomichnoho universytetu. – Ternopil'. – 2008. – № 3(19). – S. 96-100.
12. Parsyak V. N. Transformatsiya diyal'nosti operatoriv rynku osvityvnykh posluh na zasadaakh korporatyvnoho menedzhmentu. // V.N. Parsyak, I.M. Drahomyrova. – Mykolayiv: vydavnytstvo Torubary O.S. – 2010. – 168 s.
13. Zakon Ukrayiny «Pro derzhavnyy byudzheth Ukrayiny na 2018 [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2246-19>
14. Shul'ha L. Suchasnyy pohlyad na upravlinnya zahal'noosvitnim navchal'nym zakladom. // Osvita i upravlin-nya, 2006. – Т. 9. – № 3. – 4. – S. 138-143.
15. Luhovyy V. Instytut vyshchoyi osvity: zavdannya s'ohodennya // V. Luhovyy. – Vyshcha osvita Ukrayiny. – 2007. – № 1. – S. 11-17.
16. Poryadok nadannya zakladu vyshchoyi osvity statusu natsional'noho, pidtverdzhennya chy pozbavlennya ts'oho sta-tusu. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/912-2017-%D0%BF>

Рецензія/Peer review : 28.03.2018

Надрукована/Printed : 01.06.2018  
Прорецензовано редакційною колегією

УДК 658.15:666.75

ХУДОЛЕЙ В. Ю.

Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая

ДЕМЧЕНКО О. Л.

Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая

ПОТРАВКА Л. О.

ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОБ'ЄДНАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

*Розбудова соціальної, правової, демократичної держави в умовах децентралізації та проведення конституційної реформи в Україні зумовлює відповідні процеси розбудови інституту місцевого самоврядування, первинним суб'єктом якого виступає територіальна громада. Природно, що територіальна громада відіграє провідну роль у системі життєзабезпечення людини і суспільства в цілому, адже переважну більшість своїх суспільних потреб людина задовольняє на рівні села, селища і міста, де вона безпосередньо народжується й живе, створює сім'ю, працює й відпочиває.*

*Ключові слова: територіальні громади, об'єднання, децентралізація.*

KHUDDOLEI V.

Academician Yu. Bugay International Scientific and Technical University

DEMCHENKO O.

Academician Yu. Bugay International Scientific and Technical University

POTRAVKA L.

Kherson State Agrarian University

## FEATURES OF FORMATION OF THE ASSOCIATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES

*The development of a social, legal, democratic state in the conditions of decentralization and constitutional reform in Ukraine determines the relevant processes of building the institution of local self-government, the primary subject of which is the territorial community. Naturally, the territorial community plays a leading role in the system of human life and society as a whole, because the vast majority of its social needs are met at the village, town and city level, where it is directly born and lives, starts a family, works and rests.*

*Key words: territorial communities, associations, decentralization.*

**Постановка проблеми.** Розбудова соціальної, правової, демократичної держави в умовах децентралізації та проведення конституційної реформи в Україні зумовлює відповідні процеси розбудови інституту місцевого самоврядування, первинним суб'єктом якого виступає територіальна громада. Природно, що територіальна громада відіграє провідну роль у системі життєзабезпечення людини і суспільства в цілому, адже переважну більшість своїх суспільних потреб людина задовольняє на рівні села, селища і міста, де вона безпосередньо народжується й живе, створює сім'ю, працює й відпочиває. Ставлення людей до влади і держави безпосередньо залежить саме від якості й рівня їхнього життя, можливості задовольнити особисті й суспільні потреби, реально впливати своїми діями на покращання життя не тільки своєї родини, а й конкретної громади і суспільства в цілому. Це означає, що визнання державою права жителів кожної територіальної громади на місцеве самоврядування повинно знаходити своє відображення у конкретній державній політиці, функціях, формах, методах та механізмах державного управління, а не бути лише декларативною нормою чинного законодавства України.

Підтримка місцевого самоврядування з боку держави і створення умов для стійкого та самостійного розвитку територіальних громад в Україні є одним із найголовніших завдань сьогодення, яке набуває подвійної актуальності під час реформування системи публічної влади в цілому.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковане розв'язання проблеми.** Дослідженню проблем місцевого самоврядування присвячено праці Баймуратова, В. Бесчастного, В. Борденюка, І. Бутка, П. Ворони, П. Гураль, С. Газарян, Є. Глухачова, Р. Давидова, І. Дегтярьової, І. Дробота, І. Дробуш, В. Кампо, Н. та інших дослідників.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених дослідженню питань місцевого самоврядування, належного наукового розроблення не отримали питання впливу, форм та механізмів забезпечення розвитку територіальних громад в Україні.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій з удосконалення державної політики розвитку територіальних громад в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз досвіду децентралізації влади в Україні 2015-2018 рр. засвідчив наявність тенденцій певного спротиву реформі. По-перше, цей спротив дається взнаки на етапі ухвалення рішень, тобто просування та підтримки відповідних законопроектів у парламенті. Такий спротив можна назвати латентним, адже у переважній більшості випадків він не артикульований. По-друге, спротив

може спостерігатися на етапі виконання рішень, ухвалених центральною владою. У даному разі спротив може бути як латентним, так і відкритим. Найчастіше латентний спротив характеризує позицію органів влади обласного та районного рівня, яка гальмує просування реформи, зокрема у частині формування спроможних територіальних громад. Відкритий спротив зустрічається за участі мешканців громад в умовах браку механізмів громадської участі, зокрема низького залучення громадськості до обговорення рішень щодо оптимізації соціальної інфраструктури у процесі впровадження секторальної децентралізації [1-3].

Проміжним результатом першого етапу реалізації реформи самоврядування стало співіснування двох типів самоврядування базового рівня в рамках унітарної держави. Водночас 6851 (62,5 %) місцевих (сільських, селищних, міських) рад дотепер не долучилися до процесу добровільного об'єднання і продовжують перебувати під юрисдикцією районних державних адміністрацій. 18% території України не охоплено перспективними планами громад областей, що затверджені урядом.

До старту реформи децентралізації в Україні була обмежена інституційна та фінансова спроможність базового рівня місцевого самоврядування виконувати свої повноваження, як це передбачено у Європейській хартії місцевого самоврядування. Зокрема, обмежено застосування принципу субсидіарності, який передбачає передачу управлінських повноважень на рівень, що є максимально наближеним для споживачів публічних послуг, за умови додержання належних стандартів їх надання. Відповідно до Хартії, яку Україна ратифікувала у 1997 році, «місцеве самоврядування означає *право і спроможність* органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання і управління суттєвою часткою суспільних справ, які належать до їхньої компетенції, в інтересах місцевого населення». Відповідно до ст. 140 Конституції України, «місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування: сільські, селищні та міські ради та їх виконавчі органи» [4,5].

На практиці місцеве самоврядування базового рівня стикалося із цілим комплексом викликів, несумісним із завданнями виконання самоврядних та делегованих повноважень на належному рівні. Винятком можна було назвати міста обласного значення, фінансовий потенціал яких дозволяв органам місцевого самоврядування здійснювати свої повноваження на належному рівні. Переважна ж більшість органів місцевого самоврядування базового рівня демонструвала низьку ресурсну спроможність виконувати самоврядні та делеговані повноваження. Так, станом на березень 2014 р. в Україні було приблизно 12 тис. місцевих рад, у приблизно 6 тис. з них чисельність мешканців становила менше 3 тис. осіб, причому у 4809 з них чисельність населення становила менше 1 тис. осіб, а у 1129 громадах – менше 500 осіб. У більшості з них не було утворено виконавчі органи відповідних сільських рад, були відсутні бюджетні установи, комунальні підприємства тощо.

Відповідно, одним із ключових завдань першого етапу реформи децентралізації було створення належних інституційних та фінансових умов для підвищення спроможності органів місцевого самоврядування базового рівня виконувати самоврядні та делеговані державою функції, відповідно до принципу субсидіарності. Досягнення цієї амбітної мети передбачало консолідацію органів місцевого самоврядування базового рівня з метою створення спроможних територіальних громад, із широкими повноваженнями, відповідним ресурсним забезпеченням та чітко окресленою відповідальністю перед громадою та державою.

Спроможною територіальною громадою було визначено територіальні громади сіл (селищ, міст), які в результаті добровільного об'єднання здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

Одним із показових свідчень консолідації зусиль держави та міжнародних партнерів України можна назвати функціонування інтегрованої платформи Ради донорів з питань децентралізації, що передбачає чітку та послідовну координацію зусиль Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України (Мінрегіону), з одного боку, та усіх міжнародних партнерів, які фінансують та проваджують програми та проекти реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, з іншого. Структура Ради донорів з питань децентралізації включає низку робочих груп, які працюють за чітко окресленими напрямками, включно з напрямками адміністративних, комунальних послуг, освіти, безпеки тощо. Кожна з робочих груп відслідковує прогрес впровадження реформи за відповідним напрямком та оцінює результати впроваджуваних змін за логікою Матриці результатів впровадження децентралізації в Україні.

Практикою доведено, що позитивний ефект розвитку транспортної інфраструктури для регіону розкривається лише за наявності певних позитивних екстерналій – потенційних (невичерпаних) можливостей економії на масштабах, утворення мереж. Як зазначають дослідники, важливими чинниками є також наявність гарантованих стандартних умов ведення бізнесу, місцева вартість факторів виробництва, відсутність локальних фінансових обмежень, додаткових позаекономічних ризиків тощо, організаційної побудови бізнесу та можливостей формування локальних та трансрегіональних мереж і кластерів, які дозволяють оптимізувати використання наявних ресурсів у процесі технологічного циклу (відбувається транснаціональний трансфер технологій залежно від зміни їх граничної норми віддачі). Проте найголовнішим чинником, безперечно, є здійснення інвестицій, які забезпечують поліпшення якості людського капіталу. Відтак, як констатують фахівці ОЕСР, проекти розбудови «фізичної» інфраструктури

можуть мати сенс там, де їй брак є гострим та особливо гостро відчувається громадянами. Як тільки базові потреби задоволені, увагу в цих громадах слід переключити на проекти, що сприятимуть зростанню регіональної продуктивності та конкурентоспроможності.

Таким чином, загальним глобальним трендом є поєднання двох взаємосуперечливих трендів у розвитку територій. З одного боку, процеси транснаціоналізації «розмивають» територіальну ідентичність як на інституційному, так і на індивідуальному рівнях, визначають першість уніфікованих, «космополітичних» ідентифікаційних практик, які мають насамперед функціональний, а не територіальний характер. З іншого, автономізація розпорядників ключових ресурсів підвищує вагу індивідуальних мотивацій поведінки, які диктуються особливостями їхньої ідентичності й, за визначенням, реалізуються на певній конкретній території.

Наразі постає завдання досягнення комплементарності глобальних змін, які обумовлюють конкуренцію за ресурси та ринки, та змін на рівні локальних спільнот, в рамках яких формуються мотивації до фокусування на ендогенних активах та повнішого продуктивного залучення локального потенціалу. Посилюючи ендогенну складову розкриття потенціалу зростання кожного регіону, активізація локальних спільнот спроможна збалансувати тренди екзогенізації, що диктуються логікою глобалізації – це особливо важливо для малих відкритих економік, якою є й Україна.

Для успішності політики розвитку, вона має бути забезпечена відповідним інституційним інструментарієм: відповідальними управлінськими структурами, усталеними практиками правозастосування та управління, самоорганізацією громад, належною самоідентифікацією їх членів тощо. Зокрема, дослідження 169 регіонів ЄС показало, що саме якість місцевого врядування є ключовим фактором ефективності політики згуртованості та використання структурних фондів ЄС.

За таких умов визначальним завданням інституційного розвитку стає становлення системи інститутів, які забезпечують безпосередній взаємозв'язок між розвитком територіальної спільноти як цілого та суб'єктів, які функціонують на цій території. Оскільки базовою цінністю для будь-якого суб'єкта є його збереження та постійне відновлення шляхом розвитку, логічним є висновок, що в економічному вимірі ця цінність знаходить вияв у базовій довгостроковій потребі забезпечення *економічних умов* безперервності і цілісності існування суб'єкта, або розширеного самовідтворення, що відбувається в рамках конкретного інституційного середовища.

Територіально орієнтований підхід, який обстоюється на європейському рівні, передбачає спеціальні інституційні механізми для підтримання діалогу між публічним та приватним секторами, академічними та навчальними інститутами, недержавними організаціями на основі громад. ОЕСР також виступає за те, щоб підходи до національного зростання були територіально-специфічними, а секторальні політики мають бути узгоджені із специфічними локальними економічними, соціальними та екологічними умовами.

Підсумовуючи, зазначимо, що формування дієвого соціального капіталу на локальному рівні як основи локальної ідентичності забезпечується на основі інституційної досконалості локальних громад, яка передбачає: становлення довіри всередині громади і відповідальності її членів перед майбутнім поколінням, що випливає з *усвідомлення регіональної ідентичності*; досягнення стабільності та інтегрованості громади в забезпеченні її повсякденного функціонування та розвитку, що досягається *інклюзивністю розвитку громади*; дієздатність органів самоврядування, виконавчих інститутів, їхню спроможність до програмування та стратегування, що забезпечується *ефективним управлінням громадою*.

Отже, й оцінювання ефективності політики територіального розвитку, зокрема – реформи децентралізації, яка здійснюється в Україні, може здійснюватися саме з погляду критерію її впливу на інституційну досконалість територіальних громад, здатності будувати соціальний капітал регіону на основі розвитку мережевих взаємозв'язків.

Сучасне розуміння спроможності громад виходить далеко за рамки власне створення сприятливого бізнес-середовища та інвестиційної привабливості. Логіка розвитку бюджетної та секторальної децентралізації приводить до усвідомлення важливості розбудови економічних відносин, які забезпечують ефективну реалізацію наявних у розпорядженні громад ресурсів розвитку, і на основі цього – посилюють їхню спроможність забезпечувати зростаючу якість життя їхніх мешканців. У практичному сенсі йдеться про цілеспрямовану побудову на місцевому рівні інтегрованого інституційного середовища, *«дружного до розвитку»* – тобто такого, що активно заохочує підприємницьку діяльність, приплив до регіону інвестицій, реалізацію людського капіталу регіону. У той час як застосування патерналістських інструментів обмежене браком ресурсів для прямого фінансування, створення *«дружного до розвитку»* середовища дає змогу використовувати синергетичний ефект від поліпшення організації локальної економіки, яке потребує значно менших коштів.

Зазначимо, що на міжнародному рівні, з урахуванням сучасних змін в технологіях та організації ведення бізнесу, наразі застосовується поняття «ділової екосистеми» (business ecosystem) для малих та середніх підприємств – як цілісного середовища реалізації підприємницької діяльності, що починається на рівні підприємства та закінчується на кордоні країни, складається з прибуткових (сервісних), неприбуткових організацій, локальної інфраструктури, системи освіти та кваліфікаційної підготовки тощо.

Підтримання такої екосистеми є важливим у першу чергу для розвитку малого й середнього бізнесу, якому комерційно не вигідно налагоджувати власні логістичні та сервісні служби. Сфера відповідальності громад в рамках «ділової екосистеми» розглядається насамперед у вирішенні проблеми «останньої милі»: локального середовища для малих і середніх підприємств, облаштування якого значною мірою є результатом публічних

інвестицій, особливо для віддалених регіонів: насамперед у транспортну, шляхову, інформаційно-комунікаційну інфраструктуру, де на частку публічних коштів припадає 70% фінансування. Більшість таких об'єктів інфраструктури має «подвійне призначення» й однаково важливі як для бізнес-спільноти, так і для пересічних членів громад – у такий спосіб формується компліментарність просторового і бізнес-розвитку.

«Ділова екосистема» забезпечує ефективність використання наявної інфраструктури, формує нові якості та можливості локальної господарської системи на основі нових інфраструктурних рішень, що суттєво збільшує капіталізацію місцевих активів – як публічних, так і приватних. Міжнародна практика, а останнім часом – і досвід успішних вітчизняних громад дозволяють встановити базовий набір інструментів сприяння економічному розвитку, застосування яких належить до компетенції громад і має дозволити на практиці реалізувати можливості, які надає децентралізація. Закупівлі товарів та послуг, необхідних для виконання органами місцевого самоврядування власних та делегованих повноважень. Будучи так само підпорядкованими жорстким умовам рівності доступу для усіх учасників, які і закупівлі, що здійснюються центральними органами влади, муніципальні закупівлі значно ефективніші у спрямуванні публічного попиту на продукцію місцевих виробників.

Адже потрібні громаді послуги мають чітко виражену локалізацію надання, що у більшості випадків виключає (робить економічно не вигідною) участь у конкурсах виконавців з інших громад та регіонів. Отже, зростаючі видатки місцевих бюджетів можуть працювати як потужні підсилювачі економічного розвитку на локальному рівні, особливо – у разі заохочення конкуренції місцевих виробників. Між тим, традиційна для локального рівня переплетеність місцевих владних та бізнес-еліт містить значний ризик втручання у перебіг тендерів та формування на корупційних засадах «локальних монополій» на постачання товарів та послуг для потреб громади. Це посилює важливість прозорості та громадської підконтрольності закупівель.

### Література

1. Концепція децентралізації державного управління та розвитку місцевого самоврядування : проект, розроблений експертами Асоціації міст України та громад і Української партії «Єдність» // Проблеми трансформації територіальної організації влади : зб. матеріалів та док. / [наук. ред. М. Пухтинський]. – К., 2005. – С. 589–612.
2. Концепція реформування публічної адміністрації в Україні : проект, розроблений Центром політ.-прав. реформ // Проблеми трансформації територіальної організації влади : зб. матеріалів та док. / [наук. ред. М. Пухтинський]. – К., 2005. – С. 550–588.
3. Кравченко В. І. Місцеві фінанси України : навч. посіб. / В. І. Кравченко. – К. : Т-во «Знання» України, 1999. – 487 с.
4. Європейська хартія міст (II Маніфест нової урбаністики) 1992 р. – Режим доступу : <http://www.coe.org/cplre/>.
5. Конституція України від 28 черв. 1996 р. : станом на 2 берез. 2014 р // ВВР України. – 1996. – № 30 – Ст. 141.
6. Барановська Т. М. Вплив держави на розвиток адміністративно-територіальних одиниць базового рівня: зарубіжний досвід. *Evropský politický a právní diskurz*. 2015. Svazek 2. 6. vydání. S.119 – 130.
7. Барановська Т. М. Децентралізація влади як основний напрям вдосконалення державної політики розвитку територіальної громади. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр». 2015. Вип. 2 (48). С. 145 – 152.
8. Барановська Т. М. Конституційно-правові засади формування та реалізації державної політики розвитку територіальної громади в інвестиції: практика та досвід. К., 2015. № 22. С. 153–158.
9. Барановська Т. М. Підвищення довіри населення до органів влади. Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. X. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2005. № 1 (10). С. 219–223.
10. Вакулєнко В. М. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях : навч. посібник. Ужгород : Патент, 2004. 198 с.
11. Георгієвський Ю. В. Компетенція органів публічної влади: теорія і практика застосування. К. : Логос, 2015. 345 с.
12. Головка О. М. Еволюція теорії місцевого самоврядування в державно-правовій науці: основні тенденції і напрями / О. М. Головка // Вісник Запоріж. юрид. ін-ту. – 1999. – № 3. – С. 3–11.
13. Камінська Н. В. Місцеве самоврядування: теоретико-історичний і порівняльно-правовий аналіз : навч. посіб. / Н. В. Камінська – К., 2010. – 232 с.
14. Коліушко І. Реформа публічної адміністрації на місцевому та регіональному рівнях як один з напрямів адміністративної реформи / І. Коліушко, В. Тимошук // Проблеми трансформації територіальної організації влади : зб. матеріалів та док. / [наук. ред. М. Пухтинський]. – К., 2005. – С. 254–261.
15. Кравченко В. В. Актуальні проблеми становлення та розвитку місцевого самоврядування в Україні : кол. моногр. / за ред. В. В. Кравченка, М. О. Баймуратова, О. В. Батанова. – К. : Атіка, 2007. – 864 с.

### References

1. Konceptziya y decentralizatsiya derzhavnogo upravlinnya ta rozvutku miscevego samovryaduvannya : proekt, rozroblenij ekspertami Asociji acziyi mi st Ukraini ta громад i Ukrain'skoyi partiї "Єdniť" // Problemi transformatsiyi teritori al'noyi organi zatsiyi vladi : zb. materi ali v ta dok. / [nauk. red. M. Pukhtins'kij]. – K., 2005. – S. 589–612.
2. Konceptziya reformuvannya publ'chnoyi admīnistratsiyi v Ukraini : proekt, rozroblenij Czentrom poli t.-prav. reform // Problemi transformatsiyi teritori al'noyi organi zatsiyi vladi : zb. materi ali v ta dok. / [nauk. red. M. Pukhtins'kij]. – K., 2005. – S. 550–588.
3. Kravchenko V. I. Mi s'zevi fi nansi Ukraini : navch. posi b. / V. I. Kravchenko. – K. : T-vo "Znannya" Ukraini, 1999. – 487 s.
4. Yevropejs'ka khartiya mi st (II Mani fest novoyi urbani stiki) 1992 r.. –Rezhim dostup: <http://www.coe.org/cplre/>.
5. Konstituciya Ukraini vi d 28 cherv. 1996 r. : stanom na 2 berez. 2014 r // VVR Ukraini. – 1996. – # 30 – St. 141.
6. Baranov'ska T. M. Vpliv derzhavi na rozvitok admīnistrativno-teritori al'nikh odinic' bazovogo ri vnya: zarubi zhnij dosvi d. *Evropský politický a právní diskurz*. 2015. Svazek 2. 6. vydání. S.119 – 130.
7. Baranov'ska T. M. Decentralizatsiya vladi yak osnovnij napryam vdoskonalennya derzhavnoyi poli tiki rozvutku teritori al'noyi gromadi. Aktual ni problemi derzhavnogo upravlinnya: zb. nauk. pr. Kharkiv: Vid-vo KharRI NADU "Magi str". 2015. Vip. 2 (48). S. 145 – 152.
8. Baranov'ska T. M. Konstituci jno-pravovi zasadi formuvannya ta reali zatsiyi derzhavnoyi poli tiki rozvutku teritori al'noyi gromadi v i nvesticzi yi: praktika ta dosvi d. K., 2015. # 22. S. 153–158.
9. Baranov'ska T. M. Pīdvishhennya dovi ri naselelnya do organi v vladi. Teori ya ta praktika derzhavnogo upravlinnya: zb. nauk. pr. Kh. : Vid-vo KharRI NADU "Magi str", 2005. # 1 (10). S. 219–223.
10. Vakulenko V. M. Strategichne planuvannya na mi s'zevomu ta regi onal'nomu ri vnyakh : navch. posi bnik. Uzhgorod : Patent, 2004. 198 s.
11. Georgi yev'skij Yu. V. Kompetenci ya organi v publ'chnoyi vladi: teori ya i praktika zastosuvannya. K. : Logos, 2015. 345 s.
12. Golovko O. M. Evolyuczi ya teori yi mi s'zevego samovryaduvannya v derzhavno-pravovi j nauczii: osnovni tendenci yi i napryami / O. M. Golovko // Vi snik Zaporiz'z. jurid. i n-tu. – 1999. – # 3. – S. 3–11.
13. Kamins'ka N. V. Mi s'zeve samovryaduvannya: teoretiko-i storichnij i porivnyal'no-pravovij anali z : navch. posi b. / N. V. Kamins'ka – K., 2010. – 232 s.
14. Koliushko I. Reforma publ'chnoyi admīnistratsiyi na mi s'zevomu ta regi onal'nomu ri vnyakh yak odin z napryami v reformi / I. Koliushko, V. Timoshuk // Problemi transformatsiyi teritori al'noyi organi zatsiyi vladi : zb. materi ali v ta dok. / [nauk. red. M. Pukhtins'kij]. – K., 2005. – S. 254–261.
15. Kravchenko V. V. Aktual ni problemi stanovlennya ta rozvutku mi s'zevego samovryaduvannya v Ukraini : kol. monogr. / za red. V. V. Kravchenka, M. O. Bajmuratova, O. V. Batanova. – K. : Ati ka, 2007. – 864 s.

Рецензія/Peer review : 15.03.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018

Рецензент: д.е.н., професор Нижник В. М.

УДК 331.5

РУДИК О. А.

Хмельницький національний університет

## ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ ЗА УМОВ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

*Досліджено основні підходи до трактування сутності соціально-трудо­вих відносин як економічної категорії. Охарактеризовано поняття сфери соціально-трудо­вих відносин. Розглянуто теоретичні засади формування соціально-трудо­вих відносин виробничих систем за умов трансформаційних змін.*

*Ключові слова: соціально-трудо­ві відносини, сутність, формування, сфера соціально-трудо­вих відносин.*

RUDYK O. A.

Khmelnitsky National University

## THE PRODUCTION SYSTEMS' SOCIAL-LABOR RELATIONS FORMATION UNDER TRANSFORMATION CHANGES

*Social-labor relations are an important element of any production system and occupy a prominent place in the vital activity system of modern society. The work of individuals serves as a basis for expanded reproduction and ensuring their growing needs. A person with its peculiarities, interests, and motivations of behavior determines the dynamism, intensity of socio-economic development or, conversely, its instability. That is why the question of the production systems social-labor relations forming does not lose its relevance. Especially in the context of scientific and technological progress, the wide introduction of information technologies and innovations, this completes them with new elements and sets new tasks. Social and labor relations forming by right can be considered one of the most researched problems of the economic sphere, but it is in the part of labor activity. At the same time, the dynamism of the economic environment, the increase of the technologies and informatization application level of the economy, the deepening of globalization processes and the need to form competitive human capital at the level of each enterprise, capable of providing sustainable economic development in the long run, require further study of the issues of the social-labor relations forming exactly in modern conditions. The aim of the article is to study the theoretical foundations of the production systems' social-labor relations essence and formation in modern conditions. So, in the study are investigated the main approaches to the interpretation of the essence of social-labor relations as an economic category. Described the concept of social-labor relations sphere. Considered the theoretical principles of social-labor relations forming in production systems.*

*Keywords: social and labor relations, essence, formation, sphere of social-labor relations.*

**Вступ.** Соціально-трудо­ві відносини є, безперечно, важливим елементом будь-якої виробничої системи і посідають чільне місце в системі життєдіяльності сучасного суспільства. Трудова діяльність індивідів слугує базисом для розширеного відтворення та забезпечення їх зростаючих потреб. Людина з її особливостями, інтересами, мотиваціями поведінки визначає динамічність, інтенсивність соціально-економічного розвитку чи, навпаки, його нестійкість. Саме тому питання формування соціально-трудо­вих відносин виробничих систем не втрачають своєї актуальності, особливо в контексті науково-технічного прогресу, широкого впровадження інформаційних технологій і інновацій, що доповнює їх новими елементами та ставить нові завдання.

**Мета дослідження.** Дослідити теоретичні засади сутності та формування соціально-трудо­вих відносин виробничих систем в сучасних умовах.

**Аналіз літературних джерел з даної тематики.** Формування соціально-трудо­вих відносин по праву може вважатися однією із найбільш досліджуваних проблем економічної сфери, однак саме в частині трудової діяльності. Що ж стосується соціального аспекту, то в цьому напрямі здійснюються поглиблені дослідження лише протягом кількох останніх десятиліть. Зокрема, варто відзначити праці Л. Беззубко, Д. Богині, Д. Дмитренка, Т. Заславської, М. Колесникова, Е. Лібанової, О. Лук'янченко, О. Неходи та ін.

В той же час, динамічність економічного середовища, підвищення рівня застосування технологій та інформатизації економіки, поглиблення глобалізаційних процесів та необхідність формувати на рівні кожного підприємства конкурентоспроможний людський капітал, здатний забезпечувати сталий економічний розвиток у довгостроковому періоді, вимагають подальшого дослідження питань формування соціально-трудо­вих відносин саме в сучасних умовах.

**Постановка завдання.** В економічній літературі нерідко поняття «соціально-трудо­ві відносини» ототожнюють з поняттям «трудо­ві відносини». Так, М. Колесников стверджує, що соціально-трудо­ві відносини являють собою складну систему відносин, які виникають між людьми у процесі як виробничої, так і господарсько-економічної, соціальної, політичної та інших форм суспільної діяльності, спрямованих на забезпечення високого рівня якості життя людини, трудового колективу та суспільства [1, с. 42].

Т. Заславська стверджує, що під соціально-трудо­вими відносинами варто розуміти сукупність усталених і масових легальних і нелегальних взаємодій між працівниками і роботодавцями з приводу наймання, виконання правових норм, взаємних зобов'язань у період зайнятості, а також звільнення робочих місць [2, с. 219].

Тобто дослідниками досить часто або ж змішуються поняття трудових і соціально-трудо­вих відносин або ж просто підміняються одне одним.

Б. Генкін також у своєму визначенні не здійснює чіткого розмежування трудових і соціально-трудова відносин, зазначаючи, що соціально-трудова відносини – це відносини, що характеризують економічні, психологічні та правові аспекти взаємозв'язків індивідів і соціальних груп у процесах, зумовлених трудовою діяльністю [3, с. 347].

Інші науковці, навпаки, пропонують чітко розмежувати трудові та соціально-трудова відносини, виходячи з того, що трудовими є відносини, які виникають безпосередньо у процесі праці, а соціально-трудова відносини – ті, відносини, які безпосередньо пов'язані з працею [4, с. 93]. До них, зокрема, відносять відносини, пов'язані з підвищенням кваліфікації, умовами праці, організацією побуту і відпочинку працівників, підбором кадрів тощо. В основі таких тверджень лежить підхід, за яким соціально-трудова відносини не співпадають з відносинами у сфері праці, проте містять важливі соціальні аспекти, серед яких, наприклад, система соціального захисту працівників.

Ми ж дотримуємося думки, що соціально-трудова відносини як економічна категорія є симбіозом соціальних і трудових відносин, оскільки в сучасних умовах процеси трудової діяльності є неможливими поза соціальною сферою. Іншими словами, трудові відносини слід розглядати лише як окремих напрям соціально-трудова відносин.

Отже, поняття соціально-трудова відносин є значно ширшим і, при цьому, орієнтованим на забезпечення нарощування потенціалу та розвитку індивідів. Зокрема, функціональне призначення соціально-трудова відносин в економічній сфері – забезпечити індивідів економічно доцільними робочими місцями, що дозволять реалізувати їх потреби, досягти високої продуктивності праці та отримати гідний зарібок, тобто можливість забезпечувати не лише проживання своє чи всієї родини, але й особистісний розвиток. Функціональне призначення соціально-трудова відносин у соціальній сфері – орієнтованість на розвиток людини як вищої цінності. Цілеспрямований розвиток індивідів забезпечує більш активну і продуктивну їх участь у діяльності виробничих систем, нарощування особистісного потенціалу та конкурентоспроможності на ринку праці, що неминуче призводить до зростання рівня конкурентоспроможності людського капіталу країни в цілому.

У трудові відносини вступають робітники, різноманітні соціально-професійні групи працівників, управлінці, найманий персонал, а в соціально-трудова відносини, окрім працівників – роботодавці, профспілки, державні і муніципальні органи влади, органи місцевого самоврядування, об'єднання профспілок, об'єднання роботодавців та інші інституції, які тим чи іншим чином приймають участь у регулюванні цих відносин.

Сферою формування соціально-трудова відносин є безпосередньо ринок праці і виробничі системи. При цьому, суб'єктами формування соціально-трудова відносин виступають:

- органи державної влади різних рівнів;
- профспілки та їх об'єднання;
- роботодавці та їх об'єднання.

При цьому, основна роль належить державі, оскільки саме вона, в особі відповідних органів державної влади та законодавчих інституцій, формує перелік конституційних прав і свобод громадян у соціально-трудова сфері, визначає нормативно-правові засади організації і здійснення соціально-трудова відносин, організує та координує процеси регулювання соціально-трудова сфери.

Також держава може виступати як незалежний регулятор соціально-трудова відносин, встановлюючи юридичні рамки, котрі захищають права профспілок і працівників та закладають організаційний і процедурний базис колективних перемовин та вирішення трудових конфліктів. В ході виникнення трудових конфліктів внаслідок проведення перемовин і трактування положень угод і договорів держава бере на себе функцію арбітра – сприяє вирішенню спорів за допомогою погоджувальних і арбітражних процедур [5, с. 14].

Професійні спілки, являючись добровільними суспільними об'єднаннями людей, пов'язаними спільними інтересами у певній сфері діяльності, також є активними суб'єктами формування соціально-трудова відносин, так як можуть здійснювати вплив на роботодавців певної сфери діяльності в питаннях поліпшення умов праці, підвищення рівня її оплати та ін.

Власне роботодавці та їх об'єднання здійснюють формування соціально-трудова відносин на локальному рівні, тобто на рівні окремих виробничих систем чи їх об'єднань. Тобто, вони, спираючись на законодавчі норми та профспілкові вимоги, формують сферу соціально-трудова відносин в межах конкретних виробничих систем. При цьому, основними її складовими є наступні:

- колективний та трудовий договори, які є основою соціально-трудова відносин;
- оплата праці як системоутворювальна складова взаємовідносин роботодавця і працівника;
- безпека праці як ключова забезпечувальна стану і здоров'я працівника;
- гігієна праці як невід'ємна охорона здоров'я населення;
- дисципліна праці, дотримання якої є невід'ємною у підвищенні виробітку;
- умови праці як мотиваційна складова соціально-трудова відносин;
- соціальний захист працівників, який забезпечується зі сторони профспілок;
- організація і нормування праці як основа високопродуктивної діяльності;

- кадрова політика, яка має бути присутньою в управлінні персоналом;
- забезпечення ефективності праці як складової прибутковості виробничої системи.

Слід відзначити, що на рівні виробничих систем соціально-трудова відносина, маючи спільні складові, істотно відрізняються залежно від конкретних особливостей функціонування виробничої системи, наявної у ній політики корпоративної соціальної відповідальності, рівня її залежності від профспілкового впливу тощо.

**Висновки.** Соціально-трудова відносина формується і реалізується у соціально-трудова сфері як вираз соціально-економічних інтересів індивідів у процесі трудової діяльності. Соціально-трудова відносина різнобічна і багатоаспектна, що вимагає відповідного державного регулювання. Тому саме держава є основним суб'єктом формування нормативного поля функціонування соціально-трудова відносин, встановлення державних соціальних гарантій, вирішення трудових спорів тощо. Натомість, до компетенції виробничих систем відноситься формування локальних соціально-трудова відносин у конкретній організації, на конкретному підприємстві та ін. На сьогодні немає єдиного уніфікованого підходу до формування соціально-трудова відносин виробничих систем, проте є визначений перелік чинників, які здійснюють вплив на цей процес, а, отже, саме фактори формування соціально-трудова відносин повинні стати напрямом для подальших досліджень окресленого питання.

### Література

1. Колесников Н. Е. Социально-трудовые отношения: современные проблемы теории и практики / Колесников Н. Е. – СПб : Изд-в РАН, 2013. – 121 с.
2. Заславская Т. И. Социальная трансформация российского общества: деятельностно-структурные концепции / Заславская Т. И. – 2-е изд., испр. – М. : Дело, 2013. – 568 с.
3. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учеб. для вузов / Генкин Б. М. – 3-е изд., доп. – М. : НОРМА, 2011. – 448 с.
4. Колмакова И. Д. Социально-трудовые отношения как составная часть социально-трудовой сферы и их регулирование / И. Д. Колмакова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2016. – № 3. – С. 92–98.
5. Беззубко Л. В. Социально-трудовые отношения: результаты исследований в России и Украине / Беззубко Л. В., Нехода Е. В. – Томск : Томский государственный университет, 2013. – 372 с.

### References

1. Kolesnikov N. E. Social'no-trudovye otnosheniya: sovremennyye problemy teorii i praktiki / Kolesnikov N. E. – SPb : Izd-v RAN, 2013. – 121 s.
2. Zaslavskaya T. I. Social'naya transformatsiya rossijskogo obshchestva: dejatel'nosno-strukturnyye koncepcii / Zaslavskaya T. I. – 2-e izd., ispr. – M. : Delo, 2013. – 568 s.
3. Genkin B. M. Jekonomika i sociologija truda : ucheb. dlja vuzov / Genkin B. M. – 3-e izd., dop. – M. : NORMA, 2011. – 448 s.
4. Kolmakova I. D. Social'no-trudovye otnosheniya kak sostavnaja chast' social'no-trudovoj sfery i ih regulirovanie / I. D. Kolmakova // Vestnik Cheljabinskogo gosudarstvennogo universiteta. – 2016. – № 3. – S. 92–98.
5. Bezzubko L. V. Social'no-trudovye otnosheniya: rezul'taty issledovanij v Rossii i Ukraine / Bezzubko L. V., Nehoda E. V. – Tomsk : Tomskij gosudarstvennyj universitet, 2013. – 372 s.

Рецензія/Peer review : 13.04.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018

Рецензент: д.е.н., професор Войнаренко М. П.



УДК 640.4

СОКИРНИК І. В.

Хмельницький національний університет

## СТРАТЕГІЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ

*В статті визначені особливості реалізації стратегій диференціації підприємств ресторанного господарства, що працюють на регіональному ринку. Проаналізовано діяльність підприємств ресторанного бізнесу міста та узагальнено характерні стратегічні альтернативи диференціації. З урахуванням сучасних трендів у розвитку ресторанного бізнесу запропоновано інструменти ефективної диференціації, враховуючи особливості локального ринку.*

*Ключові слова: підприємства ресторанного господарства, аналіз ресторанного ринку, стратегія диференціації*

SOKIRNIK I.

Khmelnitsky National University

## STRATEGY OF DIFFERENTIATION OF ENTERPRISES OF RESTAURANT BUSINESS IS AT THE REGIONAL MARKET

*A research purpose is determination of the personal touches of strategies of differentiation of enterprises of restaurant economy. On the basis of analysis of activity of enterprises of restaurant business Khmelnytsk features and characteristic variants of strategies which are used in practice of business are certain. Within the limits of research there was the conducted analysis of kinds and maintenance of strategies of development of enterprises of restaurant economy, which work at the local market. Certainly, that the priority variant of strategy is strategy of wide differentiation, or focused differentiation which is used for the certain segment of market. The types of strategic alternatives of differentiation, which will be realized at the market of separate city, are educed. Studied basic features of differentiation of such enterprises. The special value for successful realization of strategy of establishments of restaurant business is terms which they work in, first of all economic and соціально-культурні. The necessity of application of variants of differentiation, which can assist to successful development of enterprise in the conditions of the limited purchasing power, is reasonable. The features of strategy of differentiation of enterprises which carry out activity from providing foods and drinks are set, in particular the use of the limited amount of variants of differentiation, orientation on the identical segments of market. Perspective directions of differentiation of restaurant services on which it costs to accent attention in the process of development of strategy are distinguished.*

*Keywords: enterprises of restaurant economy, restaurant market analysis, strategy of differentiation*

**Постановка проблеми.** Громадське харчування, та ресторани послуги як невід'ємна його частина залишається однією з найпривабливіших сфер підприємницької діяльності. Робота підприємств, що працюють в цьому секторі економіки має важливе економічне та соціальне значення, є складовою туристичної інфраструктури, формує імідж регіону і окремого міста. В сучасних умовах висококонкурентних ринків ефективним способом досягти лояльності та втримати клієнтів підприємств ресторанного бізнесу є створення певної вигоди, індивідуалізація продуктів та послуг, застосування диференціації. Відповідно дослідження потребують засади формування стратегії зазначених підприємств, пошук нових напрямів диференціації та механізмів їх реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку ресторанного бізнесу розглядалися в багатьох працях українських науковців. Так, зокрема в роботах Бутенко О.П., Стрельченко Д.О. [1], Гіряк Л.І., Глаголі В.А. [2], Гросул В.А., Іванової Т.П. [3], Кононенко Т.П., Полстяної Н.В., Федак В.І. [4], Крахмальової Н.А., Копачевської О.В. [5], Сененко І.А. [6], Сухенко Ю.Г. [7] розглянуті загальні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні, що склалися за останні роки, та формування стратегій підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах. Необхідність застосування інноваційних підходів до формування бізнес-моделі організацій ресторанного бізнесу обґрунтовано в наукових працях Борисової О.В., Борисюк О.А. [8], Продан І.О., Баран О.П. [9], П'яницької Г.Т. [11,12], Ткаченко А.М. [13]. Безперечно, наявні наукові доробки роблять суттєвий внесок у розвиток теорії і практики стратегічного управління закладів ресторанних послуг. Разом з тим, незважаючи на достатню кількість наукової літератури, присвяченої стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства (РГ), низка питань, пов'язаних з їх вибором, інструментами реалізації в умовах високо конкурентного ринку є не вирішеними. Так, виникає потреба узагальнення наявних варіантів формування стратегії диференціації таких підприємств, як однієї з дієвих загальних стратегій розвитку, визначення особливостей їх реалізації в ресторанному бізнесі, зокрема тими підприємствами, що працюють на регіональному ринку ресторанних послуг.

**Метою статті** є визначення особливостей формування та реалізації стратегії диференціації закладів ресторанного бізнесу. Враховуючи світові тренди у розвитку ресторанної індустрії, запропонувати варіанти її реалізації для підприємств, що працюють виключно на ринку окремого міста.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні економіка України відновлюється доволі низькими темпами. Нестабільні тенденції розвитку притаманні і ринку ресторанного бізнесу. Так, проведені розрахунки за даними Державної служби статистики показують, що кількість закладів, які здійснюють

діяльність із забезпечення стравами та напоями зменшилася в Україні на 34,75% за 2013-2016 роки, а кількість зайнятих працівників відповідно з 89,2 до 63,5 тис осіб [14, с.120]. Разом з цим інвестиційна привабливість ресторанного бізнесу залишається високою. А сфера цієї діяльності в нашій країні має гарні перспективи розвитку, про що свідчить збільшення кількості підприємств громадського харчування у 2017 році на 11,4% та зростання податкових надходжень від цієї галузі [2]. Стан ресторанного ринку є своєрідним індикатором розвитку як країни взагалі, так і певного її регіону та міста, оскільки діяльність їх залежить від розвитку багатьох галузей та економіки взагалі. Через соціально-економічні, культурні та історичні особливості ринки ресторанних послуг в регіонах формуються та розвиваються не однаково. Ці відмінності проявляються як у кількості підприємств громадського харчування, так і у якісному наповненні стратегій їх розвитку, способів формування конкурентних переваг та їх підтримки. Так, аналіз статистичних даних показує, що певне збільшення кількості діючих підприємств тимчасового розміщення й організації харчування (без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції) у 2016 році спостерігається лише у Херсонській, Черкаській та Сумській областях. У всіх інших областях відбувалося їх зменшення порівняно із 2013 роком, зокрема у Хмельницькій області на 28,6% [2]. Разом з цим, питома вага підприємств, що здійснюють забезпечення стравами та напоями, які працювали прибутково у 2016 році збільшилася до 74,8% їх загальної кількості, що більше рівня 2014 року – 62,1% [14, с.162]. Відповідно, в складних економічних умовах виживають лише ті підприємства, що змогли знайти дієві механізми залучення споживачів та забезпечення їх лояльності. Для забезпечення цієї задачі починаючи з 2010 року найбільша питома вага капітальних інвестицій підприємств РГ спрямовувалася у будівництво, перебудову будівель та у придбання машин і обладнання. І тільки у 2015-2016 роках розпочалося певне збільшення інвестицій у придбання спеціалізованого програмного забезпечення [14, с.152].

В останні роки на ринку ресторанних послуг окремих обласних міст посилювалася конкуренція, що ставила перед менеджерами задачу підвищення ефективності та впровадження в стратегію і практику ведення бізнесу змін, інноваційних за своєю суттю. Для вивчення ситуації на регіональному ринку ресторанного бізнесу, створення рекомендацій для формування та утримання стійких конкурентних переваг підприємств нами здійснено ґрунтовний аналіз реалізації стратегій розвитку підприємств, що здійснюють діяльність із забезпечення стравами і напоями.

Аналіз діяльності підприємств РГ дозволяє стверджувати, що успіх стратегічного розвитку залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів: попиту, купівельної спроможності населення, розвитку туризму, загальної економічної ситуації в країні та регіоні, освітньо-кваліфікаційного потенціалу працівників, наявності та здатності управління ефективно використовувати необхідні ресурси, тощо. Забезпечити підприємству успішну діяльність на регіональному ринку може правильно обрана стратегія розвитку, причому її альтернативи реалізації обумовлюються особливостями такого ринку. Вплив перерахованих та інших чинників може сприяти, або навпаки обмежувати досягнення стійких конкурентних переваг на ринку ресторанних послуг області та певного міста. Так, зокрема, ринок ресторанних послуг в межах Хмельницької області та міста має доволі обмежений потенціал, що обумовлюється обмеженим попитом на ресторани та послуги населення та невеликим потоком туристів. За даними головного управління статистики у Хмельницькій області витрати на ресторани та готелі у структурі сукупних витрат домогосподарств зменшилися з 2,6% у 2010 році до 1,5% у 2017 році. Разом з цим, спостерігається тенденція певного незначного зростання цього показника у порівнянні з 2016 роком (1,2%) [15]. На розвиток ринку також суттєво впливає цінова політика підприємств. У 2017 році індекс цін на послуги ресторанів та готелів Хмельницької області склав 121,6%, що вище індексу 2016 року – 111,5% [16, с. 43]. Таким чином, посилення конкуренції за споживача в нестабільних економічних умовах вимагає застосування нових способів реалізації варіантів стратегічного розвитку та впровадження заходів для створення нових сегментів попиту на ресторани та послуги.

Особливості формування та реалізації стратегії підприємства у ресторанному господарстві обумовлені також функціями, що властиві таким підприємствам: виробництво, реалізація та організація споживання. Причому, рівень надання послуг та організація обслуговування, сприймається споживачем як важлива складова загального продукту закладу ресторанного господарства.

Як правило, вибір стратегії розвитку базується на трьох класичних її варіантах [17]: лідерства за витратами, диференціація та фокусування. Передумовами використання стратегії диференціації в ресторанному бізнесі є різноманітність попиту за структурою, можливості надавати послугам неперевершені властивості. Для успішного використання такої стратегії потрібне детальне вивчення попиту, проведення маркетингових досліджень для обґрунтованого позиціонування підприємства та послуг. Використовуючи стратегію диференціації підприємства спрямовують зусилля на створення нових послуг, нових напрямів діяльності, що забезпечать переваги у конкурентній боротьбі. Вдало застосована стратегія диференціації створює вхідні бар'єри на ринок, або певний його сегмент за рахунок лояльності споживачів послуг та дозволяє отримувати додатковий прибуток.

Стратегічною ціллю реалізації стратегії диференціації є збільшення «впізнаваності» підприємства. Найбільш розповсюдженим варіантом, що застосовують підприємства ресторанного господарства, є

стратегія диференціації відносно продукту, яка передбачає спрямування зусиль на формування відмітних рис кухні та меню. Конкурентна перевага, що отримана в результаті, забезпечує збільшення відвідування закладу, та, відповідно, збільшення обсягів реалізації і отримання додаткового прибутку за рахунок переваг обслуговування різних груп споживачів. Крім того, для закладів громадського харчування також можна диференціювати сервіс, імідж, персонал. Сервісна диференціація полягає у пропозиції послуг, що є супутніми товару ресторану і за своїм складом, та якістю переважають послуги конкурентів. Диференціація персоналу реалізується у найманні або (та) навчанні персоналу, що виконує свої функції краще, та більш ефективно, володіє компетенціями, що перевершують компетенції персоналу конкурентів. Диференціація іміджу передбачає створення образу закладу, що відрізняє його від конкурентів. Цей напрям диференціації на ресторанному ринку обумовлюється «сервісним ландшафтом» (Servicescape) [18, С. 332] і включає фізичне середовище, де надаються послуги, і оточуюче зовнішнє середовище – просторове та функціональне розміщення закладу.

У 2017 році у м. Хмельницькому налічувалося 473 заклади ресторанного господарства. З них найбільш численною є категорія ресторани, кафе та бари (згідно класифікації ДСТУ 4281:2004). Як показує аналіз діяльності підприємств, що працюють на ресторанному ринку м.Хмельницького, використання стратегії лідерства у витратах, є доволі обмеженим та застосовується переважно у сегменті швидкого харчування. Підприємства РГ використовують два основних види стратегії диференціації – загальна диференціація та сфокусована диференціація. Перший варіант диференціації притаманний більшості закладів низького та середнього рівня цін, та частково високого цінового сегмента. Більшість підприємств РГ міста орієнтуються або на весь ринок (готельно-ресторанні комплекси, заклади високого цінового сегменту), або ж на окремий його сегмент (як правило територіальний), наприклад, кав'ярні, та в його межах здійснюють диференціацію.

Аналіз показує, що для групи кафе, бари (100 підприємств) диференціація здійснюється за кухнею (європейська, японська, китайська, італійська, поєднання винотеки та кондитерської), інтер'єром, додатковими послугами (проведення арт-заходів, караоке), форматом роботи (антикафе). 54 заклади з цієї групи працюють у форматі кав'ярня та кафе-пекарня. А 14% від загальної кількості кафе працюють як спеціалізовані заклади – піцерії. Сегмент швидкого харчування сьогодні представлений на ринку у вигляді столових та фастфудів, що складають 3,38% від загальної кількості підприємств РГ міста. Зокрема в цьому форматі працюють мережні заклади: Крильця, Два гуся, Royal Hamburger. Сфокусовану диференціацію на достатньо вузькому сегменті доставки їжі застосовують 5,5% загальної кількості підприємств РГ міста. Дослідження показує, що цей сегмент є слабо диференційованим за меню (домашня їжа, піца, страви східної кухні в обмеженому асортименті). І тільки один заклад в межах зазначеного сегменту пропонує консультації дієтолога, програми харчування і страви для їх реалізації. В процесі проведеного нами дослідження також були проаналізовані способи формування та реалізації стратегії диференціації 78 закладів ресторанного бізнесу (ресторани, готельно-ресторанні комплекси) м. Хмельницького (табл.1). За результатами аналізу видно, що більшість підприємств цієї групи використовує всі зазначені види диференціації, але способи та інструменти реалізації є однотипними та практично однаковими для всіх учасників.

Таблиця 1

#### Інструменти реалізації стратегії диференціації закладами ресторанного бізнесу м.Хмельницького

Вид диференціації	Вид закладів	Способи реалізації стратегії диференціації
Диференціація продукту	Зклади повсякденного попиту Ресторани національної кухні (українська, грузинська, східна, європейська, італійська, єврейська, китайська, японська) Ресторани швидкого харчування Спеціалізовані заклади ресторанного бізнесу (дитячі, сімейні, м'ясні ресторани тощо) Готельно-ресторанні комплекси	Диференціація меню Цінова диференціація Бізнес-ланч Комплексні обіди
Сервісна диференціація	Розважальні дитячі центри Готельно-ресторанні комплекси	Дизайн приміщень Послуги дозвілля, рекреації, кінно-спортивний клуб, Кейтеринг Власна форельна ферма Онлайн-бронювання Бенкетні зали Обслуговування подій тощо Проведення творчих заходів, жива музика Замовлення страв додому Караоке Дитячі майданчики
Диференціація персоналу	Готельно-ресторанні комплекси Ресторани національної кухні	Організація майстер-класів для дітей Використання національних костюмів
Іміджева диференціація	Готельно-ресторанні комплекси Ресторани національної кухні Спеціалізовані заклади ресторанного бізнесу	Послуги готелів, замське розміщення Дизайн приміщень

Так, всі досліджені заклади мають банкетні зали різної місткості та пропонують обслуговування подій. Переважна кількість підприємств пропонують страви європейської, частково італійської та української кухні (зокрема страви з печі), або їх поєднання. Два заклади РГ міста позиціонують себе як м'ясні ресторани, один – як вегетаріанський та один поєднує страви веганської кухні з європейською. Чотири заклади з досліджених, пропонують страви грузинської, один – турецької, один китайської та японської кухні. Тільки окремі представники ринку пропонують послуги кейтерінгу (три заклади з 78) та два проводять творчі вечори та один з них спінінг-клуб. Найбільша кількість видів диференціації – сервісу, персоналу, іміджеву застосовують готельно-ресторанні комплекси, що пропонують виключно страви європейської та української кухні. Тільки два готельно-ресторанні комплекси пропонують унікальну пропозицію диференційованого продукту – кінно-спортивний клуб "Тамерлан" (послуги готелю, рекреації, навчання верховій їзді) та ресторан «Венеція», що має власну ферму форелі. Проведений аналіз показує, що в процесі реалізації стратегій розвитку підприємствами РГ застосовується обмежене коло напрямів диференціації, що є в більшості випадків, однаковими для всіх підприємств міста. Це не дозволяє встановлювати підвищені ціни на послуги, не створює нові ринкові сегменти, а лояльність споживачів є помірною, оскільки вони не бачать особливої цінності та унікальності пропозиції.

На наш погляд, сьогодні диференціація, що заснована на певній кухні та гарному інтер'єрі, або ж на дизайні закладу не приносить суттєвого збільшення конкурентоспроможності та відповідно прибутку, а повинна охоплювати всі складові ресторанної послуги. Для формування дієвих напрямів диференціації у стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства необхідно враховувати світові тренди, з адаптацією їх до реалій українського регіонального ринку. Так, за результатами дослідження Connected Consumer Study [19] за 2017 рік у нашій країні нарахували 25,59 млн. користувачів Інтернету із річним приростом 17%, та зростанням їх питомої ваги серед мешканців країни з 61 до 66%. Найактивніше використовують мережу жителі України віком від 30 до 44 років (36%) і від 15 до 29 років (35%), а 45% українських користувачів Інтернету мають середній рівень доходу. У містах із населенням більше 100 тисяч осіб регулярними користувачами Інтернету є 73%, менше 100 тисяч – 59%, у селах – 52% жителів. Саме ця аудиторія представляє найбільший інтерес для підприємств ресторанного бізнесу. Найпопулярнішими онлайн-активностями користувачів є: використання пошукових систем (91%), соціальних мереж (83%) і перегляд відео онлайн (84%). Тому застосування інтернет-реклами закладу має суттєвий вплив на свідомість та поведінку найбільш активної частини населення, яке є основними споживачами ресторанних послуг. На наш погляд, сервісний ландшафт закладу має доповнюватися віртуальною складовою, оскільки споживач перше враження все частіше отримує відвідуючи сайт та знайомлячись з відгуками споживачів про ресторан у соціальних мережах. Саме за допомогою процесів комунікації організація може створити особливу складову свого середовища оточення – інформаційно-комунікаційний простір. Відповідно використання інформаційних технологій в умовах цифрової економіки є невід'ємним фактором впливу на ефективність, рівень попиту та продуктивність діяльності закладів.

Створення віртуальної складової сервісного ландшафту дозволяє охопити надзвичайно велику кількість потенційних споживачів. Але, для успішної реалізації віртуальної складової, підприємства повинні звертати увагу на якість контенту своїх інтернет-ресурсів, якість інформаційного наповнення кожної сторінки сайту. Не менш важливим для реалізації стратегії підприємства є мобільна версія сайту та персональних сторінок в кожній популярній соціальній мережі. Диференціація має бути заснована на впровадженні сучасних інформаційних технологій та передбачати: використання QR-коду і можливостей мобільного маркетингу, онлайн-замовлень, трансляція роботи теплан-кухаря, пропозиція безкоштовного wi-fi, використання електронного меню, що дозволяє не тільки замовити страви, але й вирахувати кількість калорій, підібрати страви для дієтичної програми, вина до страв, побачити чек до оформлення замовлення тощо

Важливим трендом у розвитку ресторанного бізнесу до кінця цього десятиліття [20] вважається розвиток здорового харчування, збільшення пропозиції продукції для громадського харчування кондитерськими та продуктовими магазинами, тенденція Fast casual, що передбачає корисну їжу, високу швидкість обслуговування, демократичні ціни та індивідуальний підхід до клієнтів.

Відповідно перспективними варіантами диференціації є пропозиція в меню авторських страв, застосування сезонного меню та заходів на його основі, впровадження в меню фірмових страв закладу із використанням локальних українських продуктів, страв з овочів та фруктів (впровадження тенденції слоуфуду), пропозиція колекцій напоїв з різних регіонів України, рибних страв, страв з дичини тощо.

Ще одне вікно можливостей для диференціації – зростаючий тренд «зручність у всьому» – кожен третій (33%) споживач в світі користується доставкою їжі з ресторану або спеціальною службою доставки їжі, а 11% з них користуються такими послугами як мінімум один раз на тиждень. В Україні цей сегмент ринку є перспективним, оскільки поки що кількість таких споживачів складає 20% [21].

Безумовно, сьогодні витрати на диференціацію мають бути економічно обґрунтованими та сприяти досягненню цілі збільшення прибутку закладу. В цьому плані варіантом диференціації може бути використання формату casual food, що передбачає економію коштів, розміщення на продуктових ринках, в офісних та торгових центрах (food hall, food court), та разом з цим пропозицію доступної, якісної та смачної

їжі, що є альтернативою приготування вдома. Доцільним напрямом диференціації є також емоційна складова ресторанної послуги, що перевищує очікування гостей та формує високий імідж закладу за рахунок вражень. Варіантом її реалізації є використання відкритих майстер-класів від шеф-кухарів закладу, проведення тематичних заходів, що орієнтовані на різні групи споживачів.

Також подальші напрями реалізації стратегії диференціації підприємств РГ окремого міста повинні бути пов'язані з реалізацією певної ідеї – концепції харчування, тематичних подій, процесу приготування страв, що дозволить залучити клієнтів до соціального середовища закладу та посилити їх лояльність. Необхідно зазначити, що окремі варіанти диференціації, зокрема ті, що базуються на унікальних компетенціях персоналу, не можуть бути швидко імітовані конкурентами без додаткових витрат.

**Висновки.** Таким чином, особливості розвитку ресторанного ринку, зміни в економіці, тривалий процес стагнації – всі ці важливі для підприємств громадського харчування чинники приводять до необхідності зміни моделі розвитку, суттєвого корегування раніше прийнятих планів та стратегій. Отримані результати проведеного дослідження можуть бути основою для подальших досліджень, пов'язаних із розробкою стратегічних альтернатив розвитку підприємств ресторанного господарства, поглибленим вивченням поведінки споживачів послуг РГ з метою застосування необхідної диференціації діяльності підприємств.

### Література

1. Бутенко О.П., Стрельченко Д.О. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – № 56. – С. 18–24.
2. Гіряк В.І., Глагола В.А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні [Електронний ресурс] / В.І. Гіряк, В.А. Глагола. – Режим доступу : [http://market-infr.od.ua/journals/2018/16\\_2018\\_ukr/13.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2018/16_2018_ukr/13.pdf)
3. Гросул В.А., Іванова Т.П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2017. Вип. 1(49). Т. 1. С. 143–149.
4. Кононенко Т.П., Полстяна Н.В., Федак В.І. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України [Електронний ресурс] / Т.П. Кононенко, Н.В. Полстяна, В.І. Федак. – Режим доступу: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/1823/1.pdf>
5. Крахмальова Н.А., Копачевська О.В. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного бізнесу як основа забезпечення його конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / Н. А. Крахмальова, Копачевська О.В. – Режим доступу: [https://er.knuid.edu.ua/bitstream/123456789/7321/1/20170330\\_Cluster\\_P147-152.pdf](https://er.knuid.edu.ua/bitstream/123456789/7321/1/20170330_Cluster_P147-152.pdf)
6. Сененко І. А. Стратегія розвитку готельно-ресторанного бізнесу // Бизнес Информ. – 2015. – №10. – С. 187–191.
7. Сухенко Ю. Г. Особливості ресторанного бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / Ю. Г. Сухенко, В. Ю. Сухенько. – Режим доступу : <<http://who-is-who.com.ua/bookmarket/>>.
8. Борисова О. О. Інноваційний розвиток системи економічної безпеки підприємств сфери ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / О.О. Борисова – Режим доступу : <http://library.krok.edu.ua>
9. Борисюк О. А. Інноваційні тренди в конкурентних реаліях ресторанного господарства [Електронний ресурс] / О. А. Борисюк. – Режим доступу: <http://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU>
10. Продан І.О., Баран О.П. Секретний сервіс як запорука конкурентоспроможності ресторанного підприємства [Електронний ресурс] / І.О. Продан, О.П. Баран – Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/3412/1.pdf>
11. П'ятиницька Г.Т. Інноваційні ресторани технології: основи теорії: навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Г.Т. П'ятиницька, Н.О. П'ятиницька. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 250 с
12. П'ятиницька Г.Т., Найдюк В.С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні // Економіка та держава. – 2017. – № 9. – С. 66–73.
13. Ткаченко А. М. Інновації та їх роль у готельно-ресторанному господарстві [Електронний ресурс] / Ткаченко А. М. – Режим доступу : <http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2017/3.../8.pdf>
14. Діяльність суб'єктів господарювання 2016: Стат. зб. / Держ. служба статистики України. – К.: Консультант, 2017. – 629 с.
15. Структура сукупних витрат. Головне управління статистики у Хмельницькій області [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm> (дата звернення: 10.09.18)
16. Про соціально-економічне становище Хмельницької області за 2017 рік. Головне управління статистики у Хмельницькій області. Хмельницький, 2018 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.km.ukrstat.gov.ua](http://www.km.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 10.09.18)
17. Портер, М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів [Текст] / М. Е. Портер. — К.: Основи, 1998. – 392 с.
18. Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Роберт Ф. Производственный и операционный менеджмент, 8-е издание: Пер. с англ.— М., СПб, Киев.: Издательский дом «Вильямс», 2007.
19. Google розповіла, як українці поведуться в Інтернеті [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ms.detector.media/mediaprosvita/research/>
20. National Restaurant Association. News&Research [Електронне видання]. – Режим доступу: <http://www.restaurant.org/NewsResearch/Research>
21. Аналітика Nielsen: як змінюються уподобання і потреби споживачів [Електронне видання]. – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/novyni/n Nielsen/>

### References

1. Butenko O.P., Strel'chenko D.O. Stan restorannogo gospodarstva Ukrainy` ta perspekty`vy` jogo rozvy`tku// Visny`k ekonomiky` transportu i promy` slovosti.– 2016. – # 56. – S. 18–24.
2. Girnyak V.I., Glagola V.A. Suchasny`j stan, perspekty`vy` ta tendencyi rozvy`tku restorannogo gospodarstva v Ukraini [Elektronny`j resurs]/V.I. Girnyak, V.A. Glagola. – Rezhym`m dostupu : [http://market-infr.od.ua/journals/2018/16\\_2018\\_ukr/13.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2018/16_2018_ukr/13.pdf)
3. Grosul V.A., Ivanova T.P. Tendencyi suchasnoho rozvy`tku pidpr`yemstv restorannogo gospodarstva v Ukraini ta Harkivs`kij oblasti. Naukovy`j visny`k Uzhgorods`kogo universy`tetu. Seriya «Ekonomika». 2017. Vy`p. 1(49). T. 1. S. 143–149.
4. Kononenko T.P., Polstyana N.V., Fedak V.I. Suchasni tendencyi rozvy`tku restorannogo gospodarstva Ukrainy` [Elektronny`j resurs] /T.P. Kononenko, N.V. Polstyana, V.I. Fedak . – Rezhym`m dostupu:<http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/1823/1.pdf>
5. Kraxma`lova N.A., Kopachevs`ka O.V. Markety`ngovi strategiyi pidpr`yemstva restorannogo biznesu yak osnova zabezpechennya jogo konkurentospromozhnosti/ N. A. Kraxma`lova, Kopachevs`ka O.V. [Elektronny`j resurs] – Rezhym`m dostupu:

[https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7321/1/20170330\\_Cluster\\_P147-152.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7321/1/20170330_Cluster_P147-152.pdf)

6. Senenko Y. A. Strategy`ya razvy`ty`ya gosty`ny`chno-restorannogo by`znesa // By`znes Y`nform. – 2015. – #10. – С. 187–191.
7. Suxenko Yu. G. Osobly`vosti restorannogo biznesu v Ukraini [Elektronny`j resurs] / Yu. G. Suxenko, V. Yu. Suxen`ko. – Rezhy`m dostupu : <http://who-is-who.com.ua/bookmarket/>.
8. Bory`sova O. O. Innovacijny`j rozvy`tok sy`stemy` ekonomichnoyi bezpeky` pidpry`yemstv sfery` restorannogo biznesu [Elektronny`j resurs] / O.O.Bory`sova–Rezhy`m dostupu : <http://library.krok.edu.ua>
9. Bory`syuk O. A. Innovacijni trendy` v konkurentny`x realiyax restorannogo gospodarstva [Elektronny`j resurs] / O. A. Bory`syuk . – Rezhy`m dostupu: <http://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU>
10. Prodan I.O., Baran O.P. Sekretny`j servis yak zaporuka konkurentospromozhnosti restorannogo pidpry`yemstva [Elektronny`j resurs] / I.O.Prodan, O.P. Baran – Rezhy`m dostupu: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/3412/1.pdf>
11. P'yatny`cz`ka G.T. Innovacijni restoranni texnologiyi: osnovy` teorii: navch. posib. dlya vy`shh. navch. zakl. / G.T. P'yatny`cz`ka, N.O. P'yatny`cz`ka. – K.: Kondor-Vy`davny`cztvo, 2013. – 250 s
12. P'yatny`cz`ka G.T., Najdyuk V.S. Suchasni trendy` rozvy`tku restorannogo gospodarstva v Ukraini // Ekonomika ta derzhava. – 2017. – # 9. – S. 66–73.
13. Tkachenko A. M. Innovaciyi ta yix rol` u gotel`no-restorannomu gospodarstvi [Elektronny`j resurs] / Tkachenko A. M. – Rezhy`m dostupu : <http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2017/3.../8.pdf>
14. Diyal`nist` sub'yektiv gospodaruvannya 2016: Stat. zb. / Derzh. sluzhba staty`styky` Ukrainy` ..— K.: Konsul`tant, 2017.– 629 s.
15. Struktura sukupny`x vy`trat. Golovne upravlinnya staty`styky` u Xmel`ny`cz`kij oblasti [Elektronny`j resurs] – Rezhy`m dostupu : <http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm> (data zvernennya: 10.09.18)
16. Pro social`no-ekonomichne stanovy`shhe Xmel`ny`cz`koyi oblasti za 2017 rik. Golovne upravlinnya staty`styky` u Xmel`ny`cz`kij oblasti. Xmel`ny`cz`ky`j, 2018 [Elektronny`j resurs] – Rezhy`m dostupu : [www.km.ukrstat.gov.ua](http://www.km.ukrstat.gov.ua) (data zvernennya: 10.09.18)
17. Porter, M. E. Strategiya konkurenciyi. Metody`ka analizu galuzej i diyal`nosti konkurentiv □ Tekst □ / M. E. Porter. — K. : Osnovy`, 1998. – 392 s.
18. Chejz R.B., Эквѳлаjn N.Dzh., Robert F. Proy`zvodstvennyj y` operacy`onnyj menedzhment, 8-e y`zdany`e: Per. s angl.:— M., Spb, Ky`ev.: Y`zdatel`sky`j dom «Vy`l'yams», 2007.
19. Google rozpovila, yak ukrajinci povodyat`sya v Interneti [Elektronny`j resurs].– Rezhy`m dostupu: <http://ms.detector.media/mediaprosvita/research/>

Рецензія/Peer review : 19.03.2018

Надрукована/Printed : 01.06.2018  
Прорецензовано редакційною колегією

УДК 336.76:338.46]004

ТАРАСЕНКО А. В.

Чернігівського національний технологічний університет

## ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СУТНОСТІ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННИХ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ

*У статті проведений ґрунтовний теоретичний аналіз сутності системи електронних фінансових послуг. Для цього було визначено природу системи як універсальної науково категорії та електронної фінансової послуг як окремого виду послуг, що надаються фінансовими установами. У результаті систему електронних фінансових послуг запропоновано розглядати як сукупність взаємозв'язків між виробниками та споживачами фінансових послуг, які надаються однією стороною іншій за допомогою використання інформаційних технологій та Інтернету. Враховуючи використання системного підходу до дослідження природи зазначених послуг у статті обґрунтовується мета функціонування зазначеної системи, особливості її взаємодії із зовнішнім середовищем. Також визначено склад такої системи, до базових компонентів якої віднесено наступні елементи: електронні платежі, інтернет-банкінг, інтернет-трейдинг, інтернет-страхування, управління особистими фінансами. Розглянуто сутність кожної з окреслених складових та описано особливості надання таких послуг клієнтами фінансовими установами.*

*Ключові слова: система, електронна фінансова послуга, система електронних фінансових послуг, інформаційні технології, інтернет-банкінг, інтернет-трейдинг, інтернет-страхування.*

TARASENKO A.

Chernihiv National Technological University

## THEORETICAL SUBSTANCE OF THE NATURE OF THE SYSTEM OF ELECTRONIC FINANCIAL SERVICES AND FEATURES OF ITS FUNCTIONING

*The article provides a thorough theoretical analysis of the essence of the system of electronic financial services. To this end, the nature of the system as a universal scientific category and electronic financial services as a separate type of service are determined as an individual type of service provided by financial institutions. As a result, the system of electronic financial services is proposed to be considered as a set of relationships between producers and consumers of financial services, provided by one party to another using information technology and the Internet. Taking into consideration the use of a systematic approach to the study of the nature of these services, the functioning purpose of the specified system, especially its interaction with the external environment is substantiated within the article. In addition, the composition of this system is determined, which basic components are as follows: electronic payments, internet banking, internet trading, internet insurance, personal finance management. The essence of each of the above components is considered and the features of providing such services by clients of financial institutions are described.*

*Key words: system, electronic financial service, system of electronic financial services, information technologies, internet banking, internet trading, internet insurance.*

**Постановка проблеми.** Ринок фінансових послуг на сьогодні функціонує у середовищі активного розвитку інформаційних технологій, які поступово підвищують свою роль у діяльності фінансових посередників та сприяють трансформації самого процесу надання цими установами послуг фізичним та юридичним особам. Електронні фінансові послуги як результат активного впровадження сучасних технологій банківськими та небанківськими установами зайняли своє помітне місце у загальній системі послуг, що надаються такими установами і їх роль постійно зростає. Такі послуги на сьогодні активно розробляються фінансовими установами, оскільки дозволяють отримати значну кількість переваг і підвищити рівень конкурентоспроможності фінансової установи. Зокрема, Страхарчук В. та Страхарчук А. зауважують, що фінансові Internet послуги надають фінансовим установам нову можливість розширення своєї присутності на фінансових ринках та одночасно створюють нову категорію споживачів цих послуг – електронних клієнтів [6, с. 62]. Окреслене лише доводить важливість розвитку електронних фінансових послуг у межах фінансової системи держави та обумовлює необхідність проведення додаткових наукових теоретичних досліджень у даній сфері, що і актуалізує тему даної статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання визначення сутності фінансових послуг та їх основних видів на сьогодні розглядаються у багатьох наукових роботах, до авторів яких варто віднести таких: С. Бондаренко, М. Дубина, В. Зимовець, В. Ільчук, Ю. Коваленко, В. Корнєєв, С. Міщенко, С. Науменкова, В. Ходаківська, І. Школьник. Безпосередньо дослідженню природи електронних фінансових послуг, особливостям їх надання та визначенню базових видів присвячені праці Д. Адамюк, В. Апалькової, О. Гончаренко, О. Світличної, В. Стойки, М. Палощ, В. Стахарчука, С. Циганова та ін. вчених. Проте, незважаючи на існування певної сукупності робіт у сфері пізнання природи електронних фінансових послуг та їх видів, питанням виділення базових їх типів, особливостей надання і аналізу сукупності таких послуг як цілісної системи присвячено недостатньо уваги, що і обґрунтовує необхідність проведення додаткових досліджень у цій сфері.

**Постановка цілей.** Метою даної роботи є визначення сутності системи електронних фінансових послуг та опис особливостей їх надання економічним суб'єктам.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток електронних фінансових послуг є важливою складовою процесів трансформації всієї сфери фінансових послуг та зміни базових принципів діяльності банківських і небанківських фінансово-кредитних установ. На сьогодні перелік електронних фінансових послуг постійно розширюється і фінансові установи намагаються максимально задовольняти попит споживачів у таких послугах. Для реалізації дослідження з метою виявлення основних видів електронних фінансових послуг у статті такі послуги будемо розглядати як нематеріальної форми результат взаємодії між фінансовими установами та їх клієнтами у результаті якого відбувається рух фінансових ресурсів та здійснюється задоволення відповідних потреб споживачів таких послуг за допомогою інформаційно-комп'ютерних технологій. До основних передумов виникнення електронних фінансових послуг варто віднести наступні:

- виникнення нових інформаційних технологій опрацювання, збереження та передачі інформації;
- поступова конвергенція окремих сегментів ринку фінансових послуг та створення великих фінансових супермаркетів;
- підвищення рівня доступу громадян до мережі Інтернет та зростання його швидкості;
- зміна структури світового господарства через виникнення нових галузей економіки, що побудовані на використанні інформаційних технологій та Інтернету (електронний бізнес, електронна комерція) та ін.

Використовуючи окреслене вище трактування категорії „електронна фінансова послуга”, розглянемо її сутність за допомогою використання системного підходу як наукового методу пізнання. У статті його будемо розглядати як теоретичний науковий підхід, якому притаманна універсальність і сутність якого полягає у розгляді досліджуваного об'єкта як цілісної системи, окремого явища, що складається з компонентів та взаємозв'язків між ними [8, с. 12]. Відповідно, система – цілісний об'єкт дослідження, який цілеспрямовано виділений дослідником у процесі наукового пізнання реальності, що має певну окремо ідентифіковану мету функціонування, складається з компонентів та їх взаємозв'язків, взаємодії з іншими об'єктами реальності, які складають у сукупності зовнішнє середовище щодо об'єкта пізнання [3, с. 46; 7, с. 24-26].

Отже, розглядаючи сукупність електронних фінансових послуг як окрему систему необхідно визначити мету її функціонування, базові компоненти та зв'язки між ними, контури такої системи та зовнішні елементи з якими вона взаємодіє. На рис. 1 представлена модель системи електронних фінансових послуг. Зауважимо, що у даному випадку розглядається абстрактний варіант такої системи, не прив'язуючись до діяльності окремих типів фінансових установ, для кожного з яких буде притаманна власна система електронних фінансових послуг, які вони мають право та можуть надавати.

Отже, систему електронних фінансових послуг варто, на нашу думку, розглядати як сукупність взаємозв'язків між виробниками та споживачами фінансових послуг, які надаються однією стороною іншій за допомогою використання інформаційних технологій та Інтернету. Аналізуючи сукупність електронних фінансових послуг як цілісного об'єкта пізнання, варто відмітити значний рівень динамічності такої системи, яка постійно змінюється швидкими темпами.

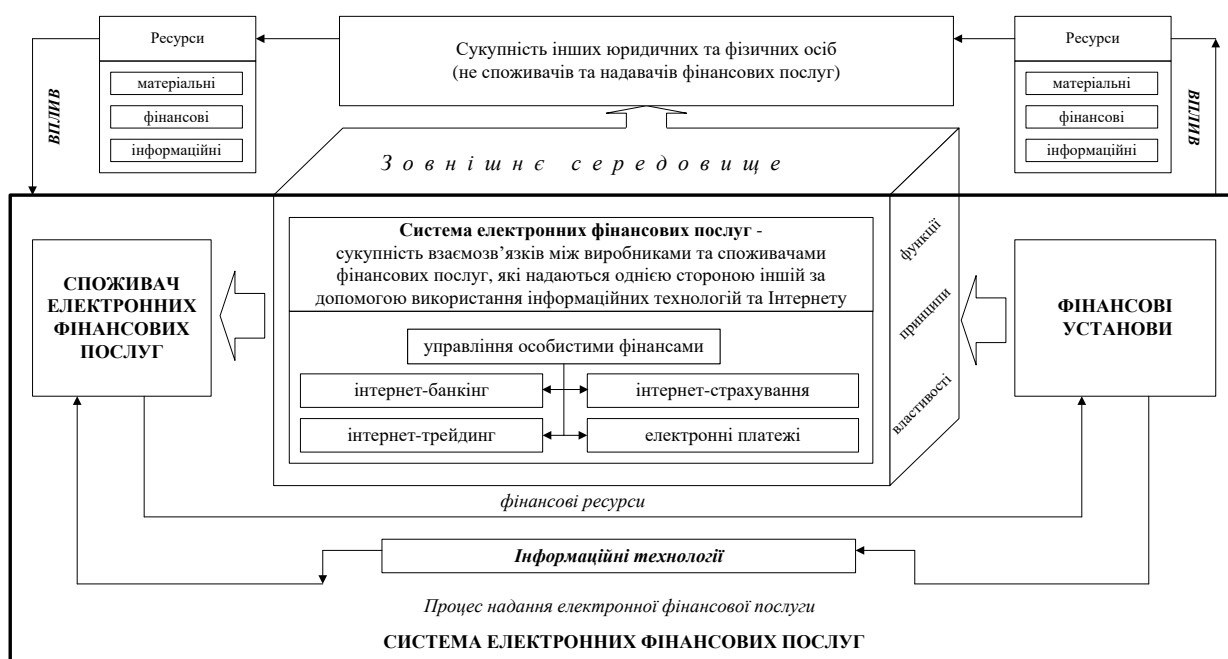


Рис. 1. Модель системи електронних фінансових послуг

Джерело: складено автором з урахуванням [1; 7; 8]



Погоджуємося з позицією Страхарчук В., Страхарчук А., що система електронних фінансових послуг є динамічною, вона постійно удосконалюється, поповнюється новими сегментами послуг, а, відтак, і розвиток концепції електронних фінансових послуг є постійно актуальним, повинен перебувати в постійній динаміці [6, с. 59].

Отже, основною метою функціонування системи електронних послуг, яка представлена на рис. 1, варто визначити необхідність надання послуг фізичним та юридичним особам фінансовими установами у більш зручний спосіб. Фактично така мета визначається існуючим попитом на відповідні послуги з боку споживачів фінансових установ, які ними користуються. Відповідно при наявності попиту виникає і пропозиція. Для фінансових установ метою надання електронних фінансових послуг є забезпечення конкурентоспроможності власної діяльності.

Розглядаючи сукупність електронних фінансових послуг як єдину систему, яка постійно перебуває у розвитку, варто зауважити, що для неї притаманними є всі властивості системності та наявність функцій роботи, принципів функціонування, властивостей, що відрізняють таку систему від інших.

Фактично зазначена система це результат взаємодії споживачів та виробників фінансових послуг. У реальності при використанні таких послуг відбувається рух фінансових відносин від клієнтів фінансових установ та надання відповідної послуги фізичним та юридичним особам через використання інформаційних технологій. Саме опосередкована участь таких технологій у процесі надання електронної фінансової послуги є тією універсальною ознакою, що відрізняє їх від інших фінансових послуг.

Відповідна система електронних фінансових послуг взаємодіє із зовнішнім середовищем, тобто іншими системами, до складу яких можна віднести системи управління фінансовими установами, управління портфелем фінансових послуг і т. ін. Така взаємодія відбувається через рух різних ресурсів: матеріальних, інформаційних, фінансових. Саме їх наявність дозволяє функціонувати зазначеній системі, яка при власній діяльності також продукує нові власні ресурси, які у сукупності формують канали взаємодії із компонентами зовнішнього середовища.

Розглянемо основні складові системи електронних фінансових послуг. На сьогодні у межах такої системи прийнято розглядати значну кількість різних фінансових послуг, які можуть надаватися як банківськими, так і небанківськими фінансовими установами. У наукових працях єдиної позиції серед вчених щодо базових елементів такої системи не існує. Розглянемо деякі існуючі концепції до систематизації зазначених послуг. Гончаренко О., Світлична О. зауважують, що у розвинених країнах електронні фінансові інтернет-послуги можна об'єднати в такі класи: інтернет-банкінг – надання банками клієнтам можливостей електронного управління своїми рахунками через Інтернет; інтернет-трейдинг – надання фінансовими інститутами клієнтам можливості ефективного оперування своїми коштами та цінними паперами на глобальних валютних і фондових ринках завдяки можливостям Інтернету; інтернет-страхування – забезпечення процесу оформлення, оплати та придбання страхових полісів і отримання страхових премій з використанням Інтернету [2, с. 179].

Страхарчук В., Страхарчук А. звертають увагу на систематизацію, яку пропонують аналітики McKinsey & Company. Вони серед електронних фінансових послуг виділяють електронний банкінг, управління капіталовкладеннями, торгівлю цінними паперами, управління капіталами, страхування, персональні фінансові послуги (у тому числі Mobilbanking), стратегічне управління [6, с. 62]. Стойка В.С., Палаш М.І. зазначають, що до основних сегментів міжнародного ринку фінансових Інтернет послуг варто відносити інтернет банкінг (e-banking); електронні гроші та міжнародні платіжні системи в Інтернет (e-money, epayment); брокерські послуги (e-brokerage); інтернет-страхування (e-insurance); корпоративні платіжні системи (corporate payment systems); процесинг платежі (electronic payments processing) [5, с. 131]. Науменкова С.В., Міщенко С.В. констатують, що характерною ознакою фінансових інтернет-послуг є використання Інтернету у сферах банківської діяльності, страхування та трейдингу [4].

На наше переконання до базових компонентів системи електронних фінансових послуг варто віднести такі елементи: електронні платежі; інтернет-банкінг; інтернет-трейдинг; інтернет-страхування; управління особистими фінансами. Окреслений перелік може бути більш деталізований та розширений новими послугами, оскільки, як вже зазначалося, окреслена система таких послуг є дуже динамічною і швидко змінюється під тиском нових технологій, які постійно розвиваються та змінюються. Розглянемо зазначені компоненти детальніше.

*Електронні платежі* – вид фінансової послуги, яку на сьогодні реалізують не лише банківські установи, але через Інтернет такі послуги активно надаються фінансовими компаніями. У цій сфері такі фінансові посередники вже почали створювати серйозну конкуренцію банкам, які завжди були монополістами у сфері розрахунково-касового обслуговування клієнтів. Відповідно, банківські установи змушені для забезпечення конкурентоспроможності на ринку платежів розробляти власні відповідні фінансові продукти.

*Інтернет-банкінг* – система обслуговування клієнтів через Інтернет, яку пропонують банківські установи клієнтам. У переважній більшості випадків банківські установи пропонують не лише здійснювати розрахунково-касове обслуговування, але впроваджують низку додаткових послуг та можливостей. До їх числа можна віднести відстеження руху фінансових ресурсів, перевірка залишків на рахунках, збереження

історії всіх трансакцій клієнта та ін. Науменкова С.В., Міщенко С.В. зазначають, що інтернет-банкінг (e-banking) – це діяльність банку з надання комплексу послуг клієнтам щодо електронного управління своїми рахунками через Інтернет. Відповідно до зарубіжної та вітчизняної практики Інтернет-банкінгу належать: – управління рахунками (виписки, перекази з рахунку на рахунок, підготовка балансів тощо); – відкриття депозитів, здійснення валютних операцій; – здійснення платіжних операцій (перекази коштів, оплата рахунків за товари, комунальні платежі тощо); – обмін фінансовими документами [4].

*Інтернет-трейдинг* – система надання можливості клієнтам фінансових посередників здійснювати операції на ринку цінних паперів, валютному ринку. Наявність такої систем дозволяє залучити кошти дрібних інвесторів, які бажають вкладати їх у більш ризиковані проекти для отримання підвищеного рівня доходу. Фінансові посередники мають змогу через такі системи надавати послуги клієнтам, розробляти нові технології та фінансові інструменти для здійснення зазначених операцій. Інтернет-трейдинг дає можливість фінансовим посередникам надавати клієнтам широкі можливості оперування активами на валютних і фондових ринках, перетворює інформацію у товар, змінює характер і динаміку ринків, що проявляється у різкому зростанні кількості операцій і швидкості обороту капіталу, скороченні часу прийняття рішень і реакції учасників на зміни ринкової ситуації [5, с. 131].

*Інтернет-страхування (e-страхування)* – система надання послуг клієнтам компаніями через систему Інтернет, що дозволяє підвищити якість обслуговування та розширити перелік послуг, які можуть такі компанії надавати своїм клієнтам. В Україні системи інтернет-страхування розвинуті слабо. У переважній більшості випадків ті страховики, що є відокремленими підрозділами іноземних компаній, створюють нові технології або імпортують їх із-за кордону і впроваджують у власну діяльність на вітчизняному страховому ринку. В цілому створення мобільних додатків, власних кабінетів для клієнтів підвищує рівень інформаційної обізнаності споживачів про здійснені платежі, виплати, дозволяє замовляти відповідні послуги онлайн.

*Управління особистими фінансами* – система, що побудована відповідними фінансовими установами для надання послуг тим клієнтам, які мають потребу в кваліфікованій роботі з їх фінансовими ресурсами. Такі послуги надаються заможним громадянам та підприємствам з метою підвищити ефективність використання їх коштів. Окреслені послуги надаються різними фінансовими установами і для цього вони розробляють та використовують сучасні інформаційні технології для надання клієнту змогу відслідковувати рух власних фінансових ресурсів, аналізувати прийняті фінансовою установою рішення. Ці технології дають змогу підвищити оперативність взаємодії фінансової установи та її клієнтів, збільшити прозорість процесу управління фінансовими ресурсами.

**Висновки.** Отже, у статті розглянуто сутність системи електронних фінансових послуг. Це було здійснено через вивчення змісту категорій „система” та „електронна фінансова послуга”. У результаті зазначену систему запропоновано розглядати як сукупність взаємозв’язків між виробниками та споживачами фінансових послуг, які надаються однією стороною іншій за допомогою використання інформаційних технологій та Інтернету. Також у статі визначається мета функціонування такої системи, її особливості взаємозв’язку із зовнішнім середовищем та базові компоненти. Для визначення основних елементів системи електронних фінансових послуг у статті проаналізовано існуючі концепції до їх ідентифікації, що вже представлені у працях науковців. Аналіз таких підходів дав змогу обґрунтувати доцільність виділяти серед базових компонентів зазначеної системи наступні: електронні платежі, інтернет-банкінг, інтернет-трейдинг, інтернет-страхування, управління особистими фінансами. Обґрунтовано сутність окреслених складових зазначеної системи.

### Література

1. Адамюк Д. І. Правові засади регулювання електронної комерції в Європейському Союзі / Д. І. Адамюк // Правове регулювання відносин у мережі Інтернет : колективна монографія / [А. П. Гетьман, Ю. Є. Атаманова, В. С. Мілаш та ін.] ; за ред. С. В. Глібка, К. В. Єфремової. – Х. : Право, 2016. – С. 112-133.
2. Гончаренко О. Формування системи надання фінансових послуг: сучасні тенденції та перспективи / О. Гончаренко, О. Світлична // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2016. – № 2 (61). – С. 174-183.
3. Дубина М. В. Механізм розвитку ринку фінансових послуг на основі інституту довіри: теорія, методологія, практика : монографія / М. В. Дубина. – Чернівці : ЧНТУ, 2018. – 667 с.
4. Науменкова С. В. Ринок фінансових послуг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / С. В. Науменкова, С. В. Міщенко. – К. : Знання, 2010. – 532 с. – Режим доступу : [https://pidruchniki.com/14821111/finans/finansovi\\_internet-poslugi\\_sistemi\\_elektronnogo\\_biznesu](https://pidruchniki.com/14821111/finans/finansovi_internet-poslugi_sistemi_elektronnogo_biznesu).
5. Стойка В. С. Розвиток фінансових послуг в системі електронного бізнесу / В. С. Стойка, М. І. Палош // Вісник Черкаського університету. – 2015. – № 12 (345). – С. 128-132.
6. Страхарчук В. Концептуальні засади електронного банківського бізнесу / В. Страхарчук, А. Страхарчук // Молодь і ринок. – 2012. – № 4 (87). – С. 59-64.
7. Шкарлет С. М. Організаційно-інфраструктурне забезпечення розвитку сільського господарства України / С. М. Шкарлет, М. В. Дубина, А. В. Тарасенко. – Чернівці : ЧНТУ, 2016. – 208 с.

8. Шкарлет С. М. Особливості застосування системного підходу до пізнання економічних явищ / С. М. Шкарлет, О. І. Гонта, М. В. Дубина // Науковий вісник Полісся. – 2016. – № 4 (8), ч. 1. – С. 9–17.

1. Adamjuk D. I. Pravovi zasady reguljuvannja elektronnoї komercii v Єvropejs'komu Sojuzi / D. I. Adamjuk // Pravove reguljuvannja vidnosin u merezhi Internet : kolektivna monografija / [A. P. Get'man, Ju. Є. Atamanova, V. S. Milash ta in.] ; za red. S. V. Glibka, K. V. Čfremovoї. – H. : Pravo, 2016. – S. 112-133.

2. Goncharenko O. Formuvannja sistemi nadannja finansovih poslug: suchasni tendencii ta perspektivi / O. Goncharenko, O. Svitlichna // Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'. – 2016. – № 2 (61). – S. 174–183.

3. Dubina M. V. Mehanizm rozvitku rinku finansovih poslug na osnovi institutu doviri: teorija, metodologija, praktika : monografija / M. V. Dubina. – Chernigiv : ChNTU, 2018. – 667 s.

4. Naumenkova S. V. Rinok finansovih poslug [Elektronnij resurs] : navch. posib. / S. V. Naumenkova, S. V. Mishhenko. – K. : Znannja, 2010. – 532 s. – Rezhim dostupu : [https://pidruchniki.com/14821111/finansiv/finansivi\\_internet-poslugi\\_sistemi\\_elektronного\\_biznesu](https://pidruchniki.com/14821111/finansiv/finansivi_internet-poslugi_sistemi_elektronного_biznesu).

5. Stojka V. S. Rozvitok finansovih poslug v sistemi elektronного biznesu / V. S. Stojka, M. I. Palosh // Visnik Cherkas'kogo universitetu. – 2015. – № 12 (345). – S. 128–132.

6. Straharchuk V. Konceptual'ni zasadi elektronного bankivs'kogo biznesu / V. Straharchuk, A. Straharchuk // Molod' i rinok. – 2012. – № 4 (87). – S. 59–64.

7. Shkarlet S. M. Organizacijno-infrastrukturne zabezpechennja rozvitku sil's'kogo gospodarstva Ukraїni / S. M. Shkarlet, M. V. Dubina, A. V. Tarasenko. – Chernigiv : ChNTU, 2016. – 208 s.

8. Shkarlet S. M. Osoblivosti zastosuvannja sistemного pidhodu do piznannja ekonomichnih javishh / S. M. Shkarlet, O. I. Gonta, M. V. Dubina // Naukovij visnik Polissja. – 2016. – № 4 (8), ch. 1. – S. 9–17.

Рецензія/Peer review : 11.03.2018

Надрукована/Printed : 02.06.2018  
Прорецензовано редакційною колегією

УДК 330

ЧЕРЕП О. Г.

Запорізький національний університет

## БРАХУВАННЯ ЕТАПІВ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ МАРКЕТИНГОВОЇ І ТЕХНОЛОГІЧНОЇ СКЛАДОВИХ

*Досліджено процес формування стратегії інноваційної діяльності промислових підприємств. Обґрунтовано вибір альтернативної стратегії в залежності від рівня розвитку підприємства та за результатами проведеного аналізу компонентів інноваційної діяльності необхідно обирати із переліку запропонованих стратегій ту, яка в більшій мірі відповідає отриманим результатам, рівню фінансово-господарської, інноваційної діяльності. Запропоновано основні етапи системи формування стратегії інноваційного розвитку економічного механізму промислових підприємств. Охарактеризовано етапи стратегії інноваційної діяльності промислових підприємств. Виконано детальне прогнозування результативності стратегії економічного механізму інноваційної діяльності (ЕМІД) на підприємствах машинобудування. Для прогнозування використано регресійний аналіз, як метод прогнозування діяльності промислових підприємств Запорізької області, що дозволив розрахувати шукані величини за кожним видом стратегії ЕМІД, тобто: інноваційна, інвестиційна, маркетингова, технологічна, виробнича, фінансово-економічна.*

CHEREP A.

Zaporizhzhya National University

## STAGES INTRODUCTION OF BUSINESS INNOVATIVE DEVELOPMENT STRATEGY'S SYSTEM FORMATION WITH CONSIDERATION OF MARKETING AND TECHNOLOGICAL COMPONENTS

*The process of industrial enterprises' innovative development strategy formation has been studied. The choice of an alternative strategy depending on the level of enterprise development has been proved. Analysis' results of innovation activity components have revealed that it is necessary to choose from the list of proposed strategies the one that corresponds to the obtained results, as well as the level of financial and economic, innovative activity. The main stages of system formation of industrial enterprises' economic framework's innovative development strategy have been suggested. The stages of industrial enterprises' innovative activity strategy have been characterized. Comprehensive forecasting of machinery enterprises' economic framework's innovative development strategy (EFIA) performance has been fulfilled. Regression analysis have been used as the method to forecast the activities of Zaporizhzhia region's industrial enterprises. That allowed to calculate the desired values for each type of the EFIA strategy, i.e. innovative, investment, marketing, technological, operation, financial and economic.*

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процес прогнозування інноваційної діяльності, інноваційного розвитку, інновацій, обсягів реалізованої інноваційної продукції було проаналізовано в працях вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: Аннаєв Б.С. [1], Анкудович Т.Є. [2], Бальтюкевич, В.В. [3], Барташевська Ю.М. [4], Волощук К.Б. [5], Волощук Л.О. [6, 7], Грабарчук О.О. [8], Ілляшенко Н.С. [9], Кліменко В.В. [10], Носовець О.І. [6], Продіус І.П. [10], Росохата А.С. [9].

Проте, незважаючи на існуючі розробки, питання щодо формування стратегії розвитку економічного механізму інноваційної діяльності промислових підприємств залишається дослідженим не в повній мірі. Загалом, не визначеними залишаються такі проблемні аспекти: спрямованість стратегії на розвиток ЕМ; роль стратегії при розробці економічного механізму; особливості розробки, представлення та реалізації стратегії; формування декількох стратегій розвитку ЕМІД і ефективність інноваційної діяльності, розвитку інноваційного потенціалу за умови їх використання; прогнозування результативності кожного виду стратегії ЕМІД.

**Постановка проблеми.** В процесі формування стратегії доцільно проводити прогнозування її результативності задля оцінки доцільності використання в наступних періодах, виявлення слабких та сильних сторін інноваційної діяльності (ІД), можливостей до розвитку, а також з метою розрахунку прогнозованої величини запропонованих стратегій, що сприятиме розробці заходів щодо впровадження наведених стратегій в перспективі. Крім того, організовується вибір альтернативної стратегії в залежності від рівня розвитку підприємства, тобто за результатами проведеного аналізу компонентів інноваційної діяльності обирається із переліку запропонованих стратегій та, яка в більшій мірі відповідає отриманим результатам, рівню фінансово-господарської, інноваційної діяльності. Саме обрана стратегія дозволить якнайповніше забезпечити покращення всіх сторін діяльності підприємства, сформулювати перспективи подальшого розвитку, обрати більш прибутковий варіант функціонування.

Обрана стратегія впроваджується в діяльність промислового підприємства, тобто відбувається визначення цілей, завдань, прийняття рішень, розвиток та застосування економічного механізму інноваційної діяльності. В процесі використання стратегії формуються критерії щодо оцінки її ефективності: характер ризику; часовий параметр; інноваційно-інвестиційний характер; швидкість виробництва нової продукції; колювання суми витрат; коротко-, середньо- та довгостроковий успіх; ритмічність проведення

науково-дослідних робіт; ступінь впровадження інновацій; переваги та недоліки стратегії; рівень готовності підприємства до застосування стратегії.

**Виклад основного матеріалу.** В процесі формування стратегії, доцільно визначити її переваги та недоліки розвитку ІД, що дозволяє визначити слабкі місця стратегії, що впроваджується і передбачає розробку заходів щодо підвищення її ефективності. Крім того, визначення переваг стратегії розвитку підтверджує ефективність її використання. На наступному етапі визначається ефективність обраної стратегії, тобто можливість досягнення бажаних результатів. Також відбувається контроль за розробкою стратегії, дотриманням послідовності всіх етапів її розробки, що підвищує ефективність процесу розробки та проводиться корегування стратегії за умови якщо виявлені порушення на певних етапах системи формування стратегії, обрана стратегія не відповідає бажаним результатам, що сприяє внесенню коректив та мінімізації ризикових ситуацій.

На останньому етапі за умови, якщо економічний ефект від впровадження обраної стратегії розвитку ІД не досягнуто – відбувається підвищення її ефективності, вжиття заходів щодо вирішення виявлених проблем та за умови отримання очікуваних результатів – оцінюються перспективи ІД підприємства, відбувається аналіз фінансового стану, порівняння результатів діяльності до та після впровадження стратегії, встановлюються перспективи розвитку на майбутнє. На даному етапі приймається рішення щодо доцільності використання стратегії розвитку ЕМІД в наступних періодах розвитку.

Охарактеризувавши основні етапи системи формування стратегії зупинимося більш детально на процесі прогнозування результативності запропонованих нами видів стратегії ЕМІД на підприємствах машинобудування. В процесі дослідження нами було використано регресійний аналіз, як метод прогнозування, що дозволив розрахувати шукані величини за кожним видом стратегії ЕМІД, тобто: інноваційна, інвестиційна, маркетингова, технологічна, виробнича, фінансово-економічна.

З метою проведення регресійного аналізу нами було проаналізовано фінансово-господарську, інноваційну діяльність підприємств машинобудування та визначено групу показників, які в більшій мірі враховують специфіку їх діяльності та здійснюють вагомий вплив на прогнозні шукані величини кожної стратегії за визначений період. Шляхом аналізу групи показників за 2012-2016 рр. було розраховано коефіцієнти цих показників за регресією та спрогнозовано шукані величини за кожним видом стратегії. Прогноз на 2017 р. було здійснено на підставі співставлення фінансового значення груп показників на кінець 2016 р. (взято із звітності підприємств) та розрахованих коефіцієнтів регресії для даних показників. Саме виокремлення групи показників дозволило спрогнозувати шукані величини стратегії розвитку ЕМІД та проведення регресійного аналізу дало змогу встановити взаємозв'язки між обраними показниками.

Одночасно, необхідність впровадження запропонованих стратегій розвитку ЕМІД було визначено шляхом розрахунку прогнозної величини кожного виду стратегії по підприємствам ПАТ «Мотор Січ», ПАТ «Запорізький механічний завод» у 2017 р. Відповідно, проаналізуємо діяльність ПАТ «Мотор Січ» за 2012-2016 рр. та проведемо регресійний аналіз показників за кожною стратегією розвитку ЕМІД. Першочергово було здійснено регресійний аналіз інноваційної, інвестиційної стратегій шляхом врахування обраної групи показників за період 2012-2016 рр. (табл. 1).

Виходячи з отриманих даних регресійного аналізу за інноваційною стратегією видно, що обрані показники у 2016 р. проти 2015 р. мали змінну динаміку, тобто відбулося зменшення чистого доходу від реалізації інноваційної продукції на 525511 тис. грн., прибутку від продажу продукції ІД на 415096 тис. грн., собівартості реалізованої продукції ІД на 110415 тис. грн., фінансового результату ІД до оподаткування на 307130 тис. грн. та одночасне зростання виробленої продукції від ІД на 84605 од., капіталу що спрямовується на ІД на 403655 тис. грн., фінансових витрат ІД на 18330 тис. грн. (табл. 1). При цьому показники за інвестиційною стратегією у 2016 р. відносно 2015 р. мали таку тенденцію: чистий прибуток від ІД скоротився на 476716 тис. грн.; загальна сума інвестицій зменшилася на 67704 тис. грн.; сума власних інвестицій зросла на 2107575 грн.; власний капітал зріс на 2018276 грн.; довгострокові зобов'язання зросли на 1930012 грн.; оборотні активи підвищилися на 3593468 грн. Враховуючи результати регресійного аналізу, який дозволив проаналізувати вплив обраних показників на шукану величину, розраховано прогнозне значення інноваційної та інвестиційної стратегії розвитку ЕМІД шляхом побудови регресійного рівняння для кожної з них (формули 1-2):

$$\text{ЧП}_{\text{ІД}} = -247682,75 + X_1 * \text{ГП}_{\text{ІД}} + X_2 * \text{ЧДРП}_{\text{ІД}} + X_3 * \text{ПППрП} + X_4 * \text{СРП} + X_5 * \text{ФР}_{\text{ІД}} + X_6 * \text{ВК}_{\text{ІД}} + X_7 * \text{ФВ}_{\text{ІД}}, (1)$$

де  $\text{ЧП}_{\text{ІД}}$  – чистий прибуток ІД, тис. грн.;

$$\text{ДІнвД} = -7860,73 + X_1 * \text{ЧП}_{\text{ІД}} + X_2 * \text{ФВ}_{\text{ІД}} + X_3 * \text{ВІнв} + X_4 * \text{СІнв} + X_5 * \text{ВК} + X_6 * \text{ДЗ} + X_7 * \text{ОА}, (2)$$

де  $\text{ДІнвД}$  – дохід від інвестиційної діяльності, тис. грн.

Використання формули 1 дозволило розрахувати прогнозну величину за інноваційною стратегією шляхом врахування отриманих коефіцієнтів за регресією та сум визначеної групи показників на кінець 2016 р. (Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»). Прогнозна сума чистого прибутку від ІД у 2017 р. становила

341253,60 тис. грн. та є нижчою від 2016 р. на 31990 тис. грн. або 8%. Значенням, яке визначає результативність інвестиційної стратегії розвитку є дохід від інвестиційної діяльності та відповідно до формули 2 його прогноз становитиме 101089 тис. грн. і перевищує дані 2016 р. на 2867 тис. грн. або 3%. Отже, прогнозні дані свідчать про доцільність впровадження інвестиційної стратегії ЕМІД, зростання інвестиційної діяльності та необхідність корегування інноваційної стратегії, адже за прогнозом ІД дещо погіршиться у 2017 р.

Таблиця 1

**Регресійний аналіз групи показників за інноваційною та інвестиційною стратегіями розвитку ЕМІД по ПАТ «Мотор Січ»**

Показники	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%	Нижнє 95,0%	Верхнє 95,0%
<b>Інноваційна стратегія</b>								
Чистий прибуток від ІД – ЧП <sub>ІД</sub>	-247682	104617	-2,37	0,04	-475623,6	-19741,89	-475623,6	-19741,89
X <sub>1</sub> готова продукція від ІД – ГП <sub>ІД</sub>	3,20	2,92	1,09	0,30	-3,17	9,57	-3,17	9,57
X <sub>2</sub> – чистий дохід від реалізації продукції ІД ЧДРП <sub>ІД</sub>	0,05	0,24	0,23	0,82	-0,46	0,57	-0,46	0,57
X <sub>3</sub> – прибуток від продажу інновац. продукції – ППРП	0,12	0,32	0,38	0,71	-0,58	0,82	-0,58	0,82
X <sub>4</sub> собівартість реаліз.інноваційної продукції – СРП	0,39	0,29	1,34	0,21	-0,24	1,02	-0,24	1,02
X <sub>5</sub> – фінансовий результат ІД до оподаткуванняФР <sub>ІД</sub> О	1,82	0,50	3,65	0,00	0,73	2,91	0,73	2,91
X <sub>6</sub> – власний капітал на ІД ВК <sub>ІД</sub>	-0,44	0,21	-2,12	0,06	-0,89	0,01	-0,89	0,01
X <sub>7</sub> – фінансові витрати ІД – ФВ <sub>ІД</sub>	5,17	5,04	1,03	0,33	-5,81	16,16	-5,81	16,16
<b>Інвестиційна стратегія</b>								
Дохід від інвестиційної діяльності ДІвД	-7860,73	31623,60	-0,25	0,81	-76762,64	61041,18	-76762,64	61041,18
X <sub>1</sub> чистий прибуток від ІД ЧП <sub>ІД</sub>	0,14	0,04	3,46	0,00	0,05	0,23	0,05	0,23
X <sub>2</sub> – фінансові витрати ІД – ФВ <sub>ІД</sub>	-1,12	1,36	-0,82	0,43	-4,09	1,85	-4,09	1,85
X <sub>3</sub> – власні інвестиції – ВІвв	-0,01	0,01	-1,20	0,25	-0,04	0,01	-0,04	0,01
X <sub>4</sub> загальна сума інвестицій – СІвв	0,11	0,06	1,80	0,10	-0,02	0,24	-0,02	0,24
X <sub>5</sub> – власний капітал – ВК	0,00	0,01	0,19	0,86	-0,03	0,03	-0,03	0,03
X <sub>6</sub> довгострокові зобов'язання – ДЗ	0,01	0,01	0,53	0,61	-0,02	0,04	-0,02	0,04
X <sub>7</sub> – оборотні активи – ОА	0,01	0,01	1,09	0,30	-0,01	0,04	-0,01	0,04

Примітка: розроблено автором

Далі розглянемо результати регресійного аналізу показників у 2012-2016 рр. за маркетинговою та технологічною стратегіями ЕМІД по ПАТ «Мотор Січ». Дані табл. 2 показують, що за маркетинговою стратегією у 2016 р. проти 2015 р. відбулося зростання готової продукції від ІД на 84605,43 тис. грн., фінансових витрат на 90161 тис. грн., витрат на проведення маркетингової діяльності на 7212 тис. грн., позикових коштів, що спрямовуються на маркетингову діяльність на 188066,96 тис. грн. та одночасно скоротився чистий дохід від реалізації продукції ІД на 525511,68 тис. грн., обсяг реалізованої інноваційної продукції на 492667,2 тис. грн.

Поряд з цим за технологічною стратегією ЕМІД у 2016 р. проти 2015 р. маємо динаміку таких показників: зростання позикового капіталу на 2350837 тис. грн., застарілого обладнання на 425521,44 тис. грн., основних засобів на 2659509 тис. грн., фінансових витрат ІД на 18330 тис. грн., скорочення чистого прибутку від ІД на 476716 тис. грн., заробітної плати на 700 тис. грн. Отже, виділення групи показників, які мають найбільший вплив на шукану прогнозну величину, відповідних коефіцієнтів регресії (табл. 5.3) дозволило сформулювати регресійне рівняння для маркетингової та технологічної стратегій ЕМІД (формули 3-4):

$$\text{ППРП}_{\text{ІД}} = -438328,23 + X_1 * \text{ГП}_{\text{ІД}} + X_2 * \text{ЧДРП}_{\text{ІД}} + X_3 * \text{ОРП} + X_4 * \text{ФВ} + X_5 * \text{ВпМД} + X_6 * \text{ПКМД}, \quad (3)$$

де ППРП<sub>ІД</sub> – прибуток від продажу продукції ІД, тис. грн.;

$$\text{ЗобНОб} = -3123280,12 + X_1 * \text{ЧП}_{\text{ІД}} + X_2 * \text{ЗП} + X_3 * \text{ПК} + X_4 * \text{Зобл} + X_5 * \text{ОЗ} + X_6 * \text{ФВ}_{\text{ІД}}, \quad (4)$$

де ЗобНОб – загальний обсяг нового обладнання.

Таблиця 2

## Регресійний аналіз групи показників за маркетинговою та технологічною стратегіями розвитку ЕМІД по ПАТ «Мотор Січ»

Показники	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%	Нижнє 95,0%	Верхнє 95,0%
<b>Маркетингова стратегія</b>								
Прибуток від продажу продукції ІД – ПП <sub>ІД</sub>	-438328	123999,87	-3,53	0,00	-704281	-172374	-704281	-172374
X <sub>1</sub> – готова продукція ІД – ГП <sub>ІД</sub>	1,98	2,16	0,91	0,38	-2,66	6,61	-2,66	6,61
X <sub>2</sub> – чистий дохід від реалізації продукції ІД – ЧДРП <sub>ІД</sub>	0,11	0,45	0,24	0,81	-0,86	1,08	-0,86	1,08
X <sub>3</sub> – обсяг реалізованої інноваційної продукції – ОРП	0,71	0,48	1,49	0,16	-0,31	1,74	-0,31	1,74
X <sub>4</sub> – фінансові витрати – ФВ	1,06	0,90	1,18	0,26	-0,86	2,98	-0,86	2,98
X <sub>5</sub> – витрати на проведення маркетингової діяльності – ВпМД	0,00	0,00	65535	0,16	0,00	0,00	0,00	0,00
X <sub>6</sub> – позикові кошти, що спрямовуються на маркетингову діяльність – ПКМД	-0,49	0,42	-1,18	0,01	-1,39	0,40	-1,39	0,40
<b>Технологічна стратегія</b>								
Загальний обсяг нового обладнання – ЗобНОБ	-3123280	1576980	-1,98	0,07	-6505567	259007,11	-6505567	259007
X <sub>1</sub> – чистий прибуток від ІД – ЧП <sub>ІД</sub>	-0,24	0,37	-0,66	0,52	-1,04	0,55	-1,04	0,55
X <sub>2</sub> – заробітна плата – ЗП	201,48	95,30	2,11	0,05	-2,92	405,87	-2,92	405,87
X <sub>3</sub> – позиковий капіталПК	0,13	0,06	2,19	0,05	0,00	0,27	0,00	0,27
X <sub>4</sub> – застаріле обладнання – Зобл	0,00	0,00	65535	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00
X <sub>5</sub> – основні засоби – ОЗ	0,34	0,11	2,92	0,01	0,09	0,58	0,09	0,58
X <sub>6</sub> – фінансові витрати ІД – ФВ <sub>ІД</sub>	-0,67	24,59	-0,03	0,98	-53,41	52,06	-53,41	52,06

Примітка: розроблено автором

Прогнозною величиною маркетингової стратегії є прибуток від продажу продукції ІД, що дозволяє оцінити результативність даної стратегії та відповідно до формули 5.3 було визначено прогноз прибутку від продажу продукції ІД, який становив у 2017 р. 1082564,73 тис. грн., що перевищує суму 2016 р. на 69930 тис. грн. За формулою 5.4 було розраховано за 2017 р. прогноз загального обсягу нового обладнання, який становив 5889960,40 тис. грн. і перевищував розмір 2016 р. на 33757 тис. грн. та є показником технологічної стратегії.

Отримані дані свідчать про можливість активізації інноваційної діяльності шляхом налагодження функціонування маркетингового відділу щодо збуту інноваційної продукції та підвищення забезпеченості підприємства сучасним обладнанням.

Останніми були проаналізовані показники виробничої, фінансово-економічної стратегії ЕМІД по ПАТ «Мотор Січ» у 2012-2016 рр. та здійснено регресійний аналіз (табл. 3).

За обраними показниками впливу на виробничу стратегію у 2016 р. проти 2015 р. спостерігається зростання чисельності працюючих на 20 осіб, витрат на науково-дослідні роботи на 10819 тис. грн., обсягу обчислювальної техніки інноваційного розвитку на 249993 грн. та зменшення частки інновацій у виробництво на 26040 тис. грн., чистого прибутку від ІД на 476716 тис. грн., прибутку від продажу продукції ІД на 415096 тис. грн. Серед показників фінансово-економічної стратегії у 2016 р. відносно 2015 р. відбулося скорочення чистого доходу від реалізації продукції на 3284448 грн., дебіторської заборгованості на 139410 грн., кредиторської заборгованості на 1058249 грн., обсягу реалізованої інноваційної продукції на 492667 грн., заробітної плати від ІД на 840 грн. та зростання фінансових витрат на 90161 тис. грн., фінансових витрат на ІД на 18330 тис. грн., власного капіталу на 2018276 грн., позикового капіталу на 2350837 грн., власних оборотних коштів на 3161214 грн., готової продукції на 405906 грн., виробленої продукції від ІД на 84605 тис. грн. Відповідно до проаналізованих показників та даних табл. 3

регресійне рівняння для виробничої, фінансово-економічної стратегій ЕМІД має вигляд формул 5-6:

$$ВП_{ід} = 15915,24 + X_1 * ЗП + X_2 * ЧП_{прац} + X_3 * ВндР + X_4 * ОБТР + X_5 * ЧП_{ннвВ} + X_6 * ФВ_{ід} + X_7 * ЧП_{ід} + X_8 * ППР_{ід}, \quad (5)$$

де  $ВП_{ід}$  – вироблено продукції від ІД, тис. грн.;

$$ЧП = 2248323,83 + X_1 * ЧП_{ід} + X_2 * ЧДРП_{ід} + X_3 * ЧДРП + X_4 * ФВ + X_5 * ФВ_{ід} + X_6 * ВК + X_7 * ПК + X_8 * ДЗ + X_9 * КЗ + X_{10} * ВОК + X_{11} * ГП + X_{12} * ВП_{ід} + X_{13} * ОРП + X_{14} * ЧисПр + X_{15} * ЗП_{ід}, \quad (6)$$

де ЧП – чистий прибуток, тис. грн.

Таблиця 3

**Регресійний аналіз групи показників за виробничою, фінансово-економічною стратегіями розвитку ЕМІД по ПАТ «Мотор Січ»**

Показники	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%	Нижнє 95,0%	Верхнє 95,0%
<b>Виробнича стратегія</b>								
Вироблено продукції від ІД – $ВП_{ід}$	15915	53900	0,30	0,77	-102718	134548	-102718	134548
$X_1$ – заробітна плата – ЗП	0,52	3,97	0,13	0,90	-8,21	9,26	-8,21	9,26
$X_2$ – чисельність працюючих – ЧПрац	-1,95	1,01	-1,92	0,08	-4,19	0,28	-4,19	0,28
$X_3$ – витрати на науково-дослідні роботи – ВндР	0,49	0,61	0,80	0,44	-0,86	1,84	-0,86	1,84
$X_4$ – обсяг обчислювальної техніки інноваційного розвитку – ОБТР	0,10	0,03	3,44	0,01	0,03	0,16	0,03	0,16
$X_5$ – частка інновацій у виробництві – ЧПннвВ	0,00	0,08	-0,06	0,96	-0,17	0,16	-0,17	0,16
$X_6$ – фінансові витрати ІД – $ФВ_{ід}$	1,81	0,89	2,04	0,07	-0,14	3,76	-0,14	3,76
$X_7$ – чистий прибуток ІД – $ЧП_{ід}$	-0,03	0,02	-1,17	0,27	-0,07	0,02	-0,07	0,02
$X_8$ – прибуток від продажу продукції ІД – ППР $_{ід}$	0,00	0,03	-0,17	0,87	-0,06	0,05	-0,06	0,05
<b>Фінансово-економічна стратегія</b>								
Чистий прибуток – ЧП	2248323	3153589	0,71	0,52	-6507445	11004092	-6507445	11004092
$X_1$ – чистий прибуток ІД $ЧП_{ід}$	3,75	1,74	2,15	0,10	-1,09	8,59	-1,09	8,59
$X_2$ – чистий дохід від реалізації продукції ІД $ЧДРП_{ід}$	1,07	1,91	0,56	0,60	-4,23	6,38	-4,23	6,38
$X_3$ – чистий дохід від реалізації продукції ЧДРП	0,02	0,33	0,06	0,95	-0,88	0,92	-0,88	0,92
$X_4$ – фінансові витрати – ФВ	2,19	4,01	0,55	0,61	-8,95	13,33	-8,95	13,33
$X_5$ фінансові витрати ІД $ФВ_{ід}$	-127,30	96,70	-1,32	0,26	-395,78	141,18	-395,78	141,18
$X_6$ – власний капітал – ВК	0,34	0,25	1,35	0,25	-0,35	1,03	-0,35	1,03
$X_7$ – позиковий капітал ПК	0,22	0,51	0,43	0,69	-1,19	1,63	-1,19	1,63
$X_8$ – середня величина дебіторс. заборгованості ДЗ	0,96	0,81	1,18	0,30	-1,28	3,20	-1,28	3,20
$X_9$ – середня величина кредиторської заборгованості – КЗ	0,41	0,63	0,65	0,55	-1,33	2,15	-1,33	2,15
$X_{10}$ – власні оборотні кошти – ВОК	0,87	0,49	1,76	0,15	-0,50	2,24	-0,50	2,24
$X_{11}$ – готова продукція ГП	-17,19	9,81	-1,75	0,15	-44,43	10,04	-44,43	10,04
$X_{12}$ – вироблено продукції від ІД – $ВП_{ід}$	45,21	31,90	1,42	0,23	-43,36	133,77	-43,36	133,77
$X_{13}$ – обсяг реалізованої інноваційної продукції ОРП	-6,00	3,55	-1,69	0,17	-15,87	3,86	-15,87	3,86
$X_{14}$ – чисельність працюючих – ЧисПр	-37,26	75,25	-0,50	0,65	-246,18	171,66	-246,18	171,66
$X_{15}$ – заробітна плата від ІД – $ЗП_{ід}$	-65,00	203,20	-0,32	0,77	-629,16	499,16	-629,16	499,16

Примітка: розроблено автором

Шуканим показником виробничої стратегії ЕМІД є обсяг виробленої продукції від ІД та розмір



прогнозу шуканої величини у 2017 р. відповідно до формули 5.5 становив 173501,41 тис. грн., що є нижчим від 2016 р. на 6347 тис. грн. чи 3%. За формулою 5.6 було розраховано прогнозну величину фінансово-економічної стратегії, тобто суму чистого прибутку, який у 2017 р. становитиме 1965728,45 тис. грн. та перевищуватиме розмір 2016 р. на 1285 тис. грн. або 0,06%. Отже, у 2017 р. за умови впровадження фінансово-економічної стратегії матимемо покращення результатів інноваційної, фінансової діяльності та існує потреба у налагодженні процесу виробництва інноваційної продукції.

**Висновки.** За результатами розрахунку прогнозних величин запропонованих стратегій ЕМІД слід відзначити, що у 2017 р. по ПАТ «Мотор Січ» маємо зростання інвестиційної, маркетингової, технологічної, фінансово-економічної та зниження інноваційної, виробничої стратегій, що свідчить про доцільність їх впровадження в майбутньому за умови покращення інноваційної діяльності, відновлення інноваційної активності, використання сучасного обладнання, автоматизації процесу виробництва, залучення нових технологій, обміну досвідом з іноземними партнерами щодо інноваційного розвитку. Крім того, використання даних стратегій дозволить підвищити інвестиційну привабливість, збільшити обсяг виробництва інноваційної продукції, кількість нового обладнання, активізувати роботу маркетингового відділу, залучити нові технології виробництва, покращити показники фінансово-господарської діяльності.

### Література

1. Аннаєв Б.С. Формування інноваційного потенціалу: можливості підприємства та умови ринку. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2014 №3, с. 14-21.
2. Анкудович Т.Є. Методологічні засади моделювання індикаторів інноваційного розвитку промисловості. Бізнес Інформ. 2011, № 11, с. 60-62.
3. Бальтюкевич, В.В. Формування інноваційної стратегії підприємства. Праці Одеського політехнічного університету. 2011, № 2(36), с. 307–311.
4. Барташевська Ю.М. Аналіз інноваційного розвитку машинобудування України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014, Вип. 5(2), с. 15–17.
5. Волощук К.Б. Прогнозування інноваційної діяльності підприємств. Інноваційна економіка. 2013, №8(46), с. 73-77.
6. Волощук Л.О., Носовець О.І. Прогнозування інноваційної активності промислових підприємств інструментами імітаційного моделювання бізнес-процесів. Економіки: реалії часу. 2015, №6(22), с. 147-155.
7. Волощук Л.О. Інноваційна діяльність та розвиток промислових підприємств України: проблеми статистичного та економічного аналізу. Проблеми економіки. 2014, № 4, с. 269–274.
8. Грабарчук О.О. Вибір альтернативних стратегій на засадах урахування інноваційного потенціалу підприємств. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2016, Вип. 41, Ч. 1, с. 10–16.
9. Ілляшенко Н.С., Росохата А.С. Формування організаційно-економічного механізму прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства. Ефективна економіка, [online] 2015, № 1. Доступно: <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z>>
10. Продіус І.П., Кліменко В.В. Удосконалення управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах. Труды Одесского политехнического университета. 2007, Вип. 1, с. 273–277.

Рецензія/Peer review : 11.03.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018  
Рецензент: д.е.н., професор Гончар О.І.

УДК 338.486;339.97

ШАРКО М. В.,  
ГУСАРИНА Н. В.

Херсонський національний технічний університет

## РЕАЛІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУДНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ ОБСТЕЖЕНІ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ

*На підставі вивчення динаміки економічного росту суднобудівних підприємств південного регіону України, виконано розрахунки абсолютних і відносних індексів виробничих показників і їх ранжування, що дозволило обґрунтувати стратегії економічного росту підприємств суднобудівної галузі. Виконано обстеження кон'юнктури ринку, що дозволило визначити найбільш привабливі сегменти, які будуть затребувані у ближньої перспективі і за рахунок яких можна утримати лідерство у довгостроковій перспективі.*

*Ключові слова: економічний розвиток, пріоритети, структура, кон'юнктура ринку, суднобудівні підприємства.*

SHARKO M.,  
GUSDRINA N.

Kherson National Technical University

## REALIZATION STRUCTURE FORMING MECHANISM OF MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF SHIP-BUILDING ENTERPRISES IN EXISTING MARKET CONJUNCTIONS

*Based on the study of the dynamics of the economic growth of shipbuilding enterprises in the southern region of Ukraine, calculations of absolute and relative indices of production indicators and their ranking were made, which allowed to justify the strategies of economic growth of enterprises of the shipbuilding industry. A survey of market conditions has been carried out, which has made it possible to identify the most attractive segments that will be in demand in the near future and by which it is possible to retain leadership in the long run.*

*Key words: economic development, priorities, structure, market conditions, shipbuilding enterprises.*

**Постановка проблеми.** Суднобудування завжди було однією найперспективніших та привабливих галузей морських держав світу. Адже її економічний розвиток надає перспективи для розширення міжнародної торгівлі. Окрім цього, суднобудівна галузь забезпечує ефективну роботу багатьох суміжних галузей, а саме: машинобудування, металургії, електротехнічної промисловості. Також забезпечує роботу морського та річкового транспорту, розвиток рибної промисловості, формування військового флоту. У свою чергу, це величезна кількість робочих місць. На одне робоче місце у суднобудуванні припадає не менше десяти робочих місць у суміжних галузях. Суднобудування і судноремонт складають важливу частину діяльності портів розташованих в Азовському і Чорному морях. Втім сьогодні суднобудування України знаходиться у вкрай важкому стані. Виникає необхідність обстеження кон'юнктури ринку при формуванні механізму управління розвитком суднобудівних підприємств, якій дозволяє забезпечити своєчасну і адекватну реакцію на зміни ринкового середовища. Це пояснюється непередбачуваним впливом зовнішнього оточення, яке постійно змінюється, нестабільністю державного регулювання галузі та зниженню інтересів зарубіжних замовників до побудови суден на верфях України.

**Аналіз публікації по проблемі.** Проблемам економічного розвитку суднобудівних підприємств в Україні присвячені праці відомих вітчизняних дослідників: Федина В.В., Наумова О.Б.[1], Борщ В.І.[2], Письменної К.С.[3], Пашко Д.В.[4], Парсяка В.Н.[5], Дегтяр А.О., Балужева О.В., Ляшенко В.І.[6], Лисенко С.В., Довгань Л.Є., Мохонько Г.А.[7], Зінченко А.І.[8]. Сучасний процес трансформації економічної системи в суднобудуванні супроводжується появою ряду проблем, пов'язаних з вибором оптимальної стратегії поведінки і взаємодії підприємств на ринку. Суперництво серед підприємств на ринку зводиться до прагнення всіма доступними методами і засобами досягти вигідного положення, основою ринкових відносин між суднобудівними підприємствами є конкуренція. Втім дискусії щодо вибору пріоритетів економічного розвитку, формуванню механізмів управління і важелів державного регулювання тривають, а отже проблему не можна вважати остаточно вирішеною.

**Метою роботи** є формування та реалізація механізму управління розвитком суднобудівних підприємств при обстеженні кон'юнктури ринку.

**Виклад основного матеріалу.** Сутність механізму управління розвитку суднобудівних підприємств полягає у забезпеченні сталого функціонування виробництва здатного збігати та збільшувати потенціал виробництва у довготерміновій перспективі в сучасних умовах. У роботі висунуто гіпотезу, що ставлення виробничої діяльності підприємства до ситуації, в якій може перебувати виробниче підприємство внаслідок змін зовнішнього середовища його функціонування, породжує необхідність визначення зв'язку

між ситуацією, що склалась і принципами управління. При взаємодії всіх підсистем управління змінюються властивості системи управління інноваціями, однак загальне цілеполягання не повинно зазнавати серйозних змін і, в той же час, поряд з конкретним визначенням параметрів функціонування виробництва, мати допустимі межі їх варіювання. Таким цільовим показником механізму управління розвитком суднобудівних підприємств є аттрактор, які притягує до себе множину станів виробничої системи, обумовлених різними впливами зовнішнього середовища. Як тільки система потрапляє в область аттрактора, вона сама прагне до цієї стійкою структурою. У виробничій діяльності аттрактори не формуються природним шляхом і потребують спеціальної організації та побудови бізнес-середовища на основі часткових специфічних цілей розвитку. Таким аттрактором може слугувати максимізація прибутку, яка може бути досягнута відповідної стратегії управління [9].

Для вибору і обґрунтування стратегій економічного росту підприємств суднобудівної галузі необхідно провести:

- оцінку динаміки основних економічних показників виробництва;
- здійснити вибір найбільш інформативних показників, з'єднавши їх у групи відповідних індексів;
- виконати операції по встановленні трендів змін індексів розвитку виробництва у різні послідовні періоди часового ряду;
- виконати математичну обробку трендів;
- обчислити абсолютні значення індексів економічних показників у досліджених часових інтервалах;
- визначити відносні індекси виробничих показників у процентах,
- виконати ранжування ефективності трендів змін економічних показників, на підставі яких виробити практичні рекомендації по обґрунтуванню стратегії розвитку підприємства.

Основними показниками які відображають економічний відображення ріст підприємства суднобудівної галузі, є виробітка на одного працівника і заробітна плата, яка отримує свої оцінки в індексах: індекс середньомісячного виробітку в постійних цінах в % до попереднього року, індекс середньомісячної реальної заробітної плати одного працюючого в % до попереднього року, індекс середньомісячного виробітку, в % до попереднього року, індекс середньомісячної заробітної плати одного працюючого в % до попереднього року.

Обстеження кон'юнктури ринку суднобудівної галузі показало, що найбільш привабливим для суднобудівної промисловості України сьогодні є високотехнологічні сегменти ринку, судна для генеральних вантажів вежі і підстави для вітряної енергетики (табл. 1). Аналіз кон'юнктури світового ринку суднобудування виконане консалтинговою компанією *Clarkons Research* по заказу ПАО «Smart maritime group» Херсонський суднобудівний завод і Чорноморський суднобудівний завод у вигляді *Strategy consultants*.

Таблиця 1

#### Пріоритети розвитку ринку суднобудування

Релевантні сегменти	Індекс трудомісткості	Привабливість сегментів	Оцінка
Військовий флот - малі та середні судна	3-4	Зростаючий ринок з невеликою кількістю гравців	Висока
Офшорний флот	3-4	Мала кількість конкурентів висока складності устаткування	Середня
Платформи для видобутку нафти і газу - ринки першого пріоритету (Каспійське, Чорне і Азовське моря)	3-4	На ринках першого пріоритету верфі без досвіду виготовлення платформ отримують замовлення через відносно низьку конкуренцію	Середня
Допоміжний флот буксири та ін.	3-4	Зростання попиту на буксири через старіння і існуючого флоту	Середня
Танкери для нафти і газу	1,0	Значні надлишкові потужності	Низька
Контейнеровози - Європа і Близький Схід	1,0	Уповільнення зростання попиту, значні надлишкові потужності	Низька
Судна для генеральних вантажів - СНД, Європа і Близький Схід	1,0	Універсальність судів дозволяє диверсифікувати клієнтську базу вантажовласників	Середня
Балкери і суховантажі - СНД, Європа і Близький Схід	0,5	Значні надлишкові потужності	Низька
Судноремонт - Чорне море і всі судна, що проходять через Босфор	0,5	Ринок перенасичений турецькими верфями	Низька
Вежі й підстави для вітряної енергетики - Європа	0,5	Легко диференціюватися за рахунок альтернативних конструкцій	Середня
Інші металоконструкції - Україна	0,5	Велика кількість дрібних і виконавців на ринку	Низька

Джерело: складено компанією *Clarkons Research*

Трудомісткість вимірюється в CGT для «стандартного» судна об'ємом в 20000 GT - методологія ОЕСР (організація економічного співробітництва розвинених країн).

Взаємозв'язок структурних складових продуктивності праці представлено на рис. 1.

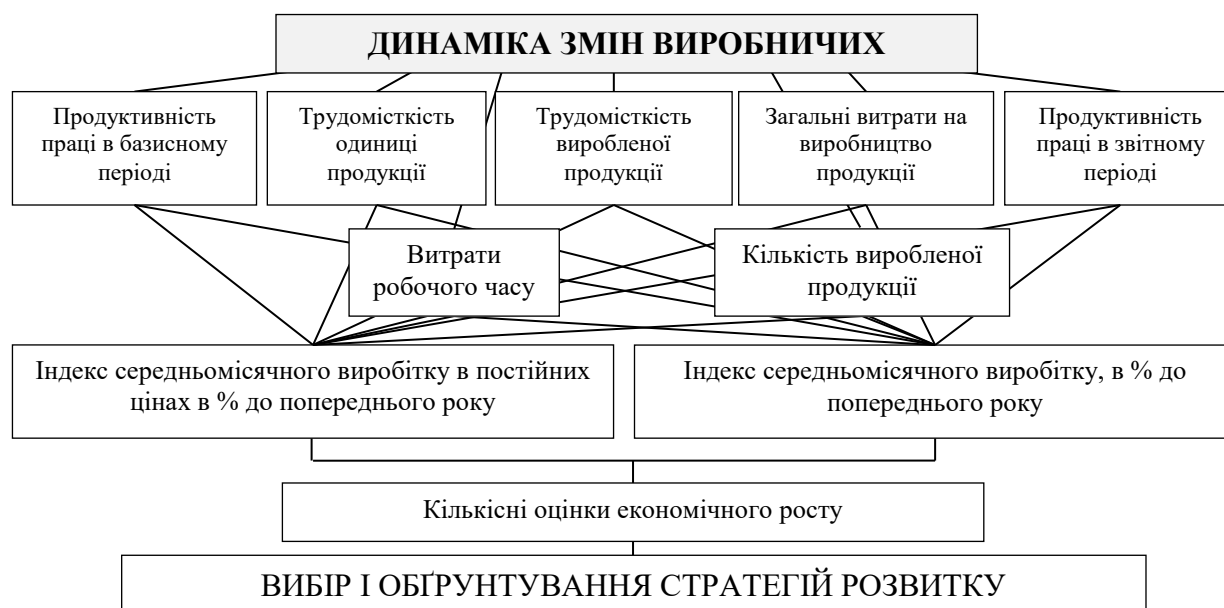


Рис.1. Структурні складові продуктивності праці механізму обґрунтування стратегії розвитку суднобудівних підприємств

Взаємозв'язок структурних складових заробітної плати підприємств суднобудування представлено на рис. 2.



Рис.2. Структурні складові заробітної плати механізму обґрунтування стратегії розвитку суднобудівних підприємств

Динаміка індексів: середньомісячного виробітку в постійних цінах в % до попереднього року, та середньомісячної реальної заробітної плати одного працюючого в % до попереднього року, суднобудівних підприємств південного регіону України представлена у таблиці 2.

Наряду з статистичними даними крупних гігантів суднобудівної промисловості, таких як Херсонський суднобудівний завод, Чорноморський суднобудівний завод м. Миколаїв, Херсонський державний завод "Паллада", представлена діяльність малих та середніх суднобудівних компаній таких як Науково-виробниче об'єднання "Оптимат", ТОВ "Грейн-Траншипмен", Суднобудівна компанія "Марина Груп", ЧП Інженерне бюро "Корвет", ТОВ "ХІТ Енерджи Груп".

Математична обробка представлених результатів полягала в визначенні екстремальних значень цих показників, обчисленні абсолютного і визначеного приросту показників продуктивності труда з виконанням ранжування аналізованих показників по кількісним значенням економічного росту.

Таблиця 2

**Динаміка середньомісячного виробітку в постійних цінах в % до попереднього року та середньомісячної реальної заробітної плати одного працюючого в % до попереднього року**

Найменування показників	Роки	Херсонський суднобудівний завод	Чорноморський суднобудівний завод м. Миколаїв	Херсонський державний завод "Паллада"	Науково-виробниче об'єднання "Оптимаг"	ТОВ "Грейн-Трансшипмен"	Суднобудівна компанія "Марина Груп"	ЧП Інженерне бюро "Корвет"	ТОВ "ХІТ Енерджи Груп"
1.Індекс середньомісячного виробітку в постійних цінах в % до попереднього року	2013	1,113	1,111	0,996	0,873	1,01	1,031	1,021	1,019
	2014	1,226	1,431	0,998	0,981	0,908	0,916	1,038	1,118
	2015	1,473	1,615	0,994	1,001	0,96	0,852	1,008	1,226
	2016	1,821	1,811	1,311	1,017	0,92	0,814	1,322	1,412
	2017	2,791	2,67	0,835	0,921	0,878	1,119	1,182	1,194
2.Індекс середньомісячної реальної заробітної плати одного працюючого в % до попереднього року	2013	0,998	0,996	0,812	0,841	1,065	1,005	0,991	0,831
	2014	1,065	1,011	0,914	0,993	0,954	1,114	1,008	1,001
	2015	1,017	1,016	0,864	0,871	1,064	0,949	0,864	1,013
	2016	1,034	1,028	1,366	1,001	1,03	1,096	1,375	1,071
	2017	0,828	0,912	0,874	1,013	0,903	1,049	0,893	0,993

Ранжування росту індексів заробітної плати і продуктивності праці виконано відокремлено для абсолютного і відносного приросту шляхом зіставлення ефектів економічного росту показників (табл. 3,4).

Таблиця 3

**Економічний розвиток підприємства стосовно середньомісячного виробітку в постійних цінах в % до попереднього року**

Найменування підприємства	Значення показників		Абсолютний приріст $Y_{max} - Y_{min}$	РАНГ	Відносний приріст $\frac{Y_{max} - Y_{min}}{Y_{max}}$	РАНГ
	$Y_{max}$	$Y_{min}$				
Херсонський суднобудівний завод	1,191	1,113	0,278	2	0,165	2
Чорноморський суднобудівний завод м. Миколаїв	1,181	1,111	0,271	3	0,159	3
Херсонський державний завод "Паллада"	1,311	0,994	0,317	1	0,242	1
Науково-виробниче об'єднання "Оптимаг"	1,092	0,873	0,219	4	0,151	5
ТОВ "Грейн-Трансшипмен"	1,102	0,901	0,201	6	0,162	4
Суднобудівна компанія "Марина Груп"	1,119	0,814	0,205	5	0,073	8
ЧП Інженерне бюро "Корвет"	1,322	1,008	0,114	8	0,138	7
ТОВ "ХІТ Енерджи Груп"	1,226	1,019	0,127	7	0,149	6

Таблиця 4

**Економічний розвиток підприємства стосовно середньомісячної реальної заробітної плати одного працюючого в % до попереднього року**

Найменування підприємства	Значення показників		Абсолютний приріст $Y_{max} - Y_{min}$	РАНГ	Відносний приріст $\frac{Y_{max} - Y_{min}}{Y_{max}}$	РАНГ
	$Y_{max}$	$Y_{min}$				
Херсонський суднобудівний завод	1,065	0,828	0,237	4	0,223	4
Чорноморський суднобудівний завод м. Миколаїв	1,028	0,912	0,176	5	0,153	5
Херсонський державний завод "Паллада"	1,166	0,864	0,302	3	0,239	3
Науково-виробниче об'єднання "Оптимаг"	1,013	0,841	0,172	6	0,110	8
ТОВ "Грейн-Трансшипмен"	1,065	0,903	0,162	8	0,142	7
Суднобудівна компанія "Марина Груп"	1,114	0,949	0,165	7	0,148	6
ЧП Інженерне бюро "Корвет"	1,175	0,864	0,311	2	0,265	1
ТОВ "ХІТ Енерджи Груп"	1,071	0,831	0,324	1	0,254	2

На основі виконаного аналізу ранжування абсолютних і відносних індексів виробничих показників можна обрати конкурентну стратегію підприємства (табл. 3,4). Пропонується обрати стратегію концентрації на обраному сегменті ринку, використання якої не вимагає значних фінансових витрат та не потребує

великих організаційних перетворень. Можливість її орієнтації на певний ринковий сегмент дозволяє засвоїти обраний ринковий сегмент для досягнення прибутку.

Великі підприємства суднобудування займають лідируючі позиції на ринку. Стратегії їх розвитку ґрунтовані на фокусуванні ресурсів на певних сегментах ринку, прагненні до задоволення потреб замовників з високою якістю і відносно низькими ціновими витратами. Стратегія фокусування найбільш підходить для великих підприємств суднобудівної галузі, таких як «Херсонський суднобудівний завод», «Чорноморський суднобудівний завод», м. Миколаїв, Державне підприємство «Паллада», які мають в своєму розпорядженні досить потужні основні фонди, устаткування і кадри вищої кваліфікації. Разом з тим стратегія фокусування пов'язана з наявністю певних ризиків у її застосуванні: можливість у багатьох підприємств галузі, що обслуговують ринок загалом, знайти ефективні засоби конкуренції у тому ж сегменті, на який націлено підприємство; велика залежність підприємства від прихильностей та змін потреб споживачів; пересегментація ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент за рахунок появи нових конкурентів; запровадження інновацій, що дає змогу задовольняти потреби ринку іншим способом. Вибір такої стратегії обумовлений і тим, що зазначені підприємства володіють конкурентними перевагами в технологіях, новій техніці, досвід роботи. Це дає можливість обслуговувати обраний сегмент ринку ефективніше, ніж конкуренти, які працюють на загальному ринку. При виборі сегменту ринку необхідно, щоб обраний сегмент мав гарні перспективи зростання прибутку, навичок і ресурсів для успішної реалізації обраної стратегії.

Малі та середні суднобудівні підприємства більш мають захист від коливань зовнішнього середовища, але в абсолютному прирості вони поступають великим підприємствам суднобудівної галузі.

Пропонований напрямок ранжування абсолютних та відносних індексів виробничих показників дозволяє поглибити економічну аргументацію діалектики стійкості соціально-економічних систем з взаємопов'язаними категоріями рівноваги і розвитку підприємств та обґрунтувати вибір стратегії управління економічним розвитком суднобудівних підприємств з урахуванням їх адаптивності до мінливих умов ринку.

**Висновки.** Реалізаційна структура формування механізму управління розвитком суднобудівних підприємств містить завдання і наслідки, реалізації яких забезпечуються внутрішніми ресурсами підприємства, які враховують особливості взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем. Це дозволяє поєднувати інтереси та ініціативи підприємства та держави для досягнення стійкого розвитку та ефективного функціонування суднобудівних підприємств. Стратегії розвитку суднобудування мають застосуватися на засадах державного протекціонізму, що на сьогодні є єдиним дієвим шляхом розвитку галузі. Подальші дослідження механізму управління розвитком суднобудівних підприємств слід спрямувати на визначення конкретних стратегічних заходів сталого їх функціонування.

### Література

1. Наумов О.Б. Проблеми і перспективи розвитку суднобудування в Україні / О.Б. Наумов, Д.В. Пашко // *Культура народів Причорномор'я*. – 2009. – № 152. – С. 18-20.
2. Борщ В.І. Стан та проблеми розвитку підприємств суднобудівельної галузі промисловості України / В.І. Борщ // *Економіка промисловості та організація виробництва: економіка, реалії часу*. – 2014. – №3(13). – С.22-29.
3. Письменна К.С. Господарсько-правове забезпечення суднобудування в Україні в контексті національної морської доктрини / К.С. Письменна // *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого*. – 2010. – № 3. – С. 144-152.
4. Пашко Д.В. Проблеми фінансового забезпечення суднобудівних підприємств / Д.В.Пашко // *Культура народів Причорномор'я*. – 2009. – № 154. – С. 53-55.
5. Парсяк В.Н. От экономики судостроения к экономике моря – целесообразный вектор регионального развития / В.Н. Парсяк // *Судостроение и морская инфраструктура*. – 2014. – № 1. – С. 136-147.
6. Дегтяр А. О. Сучасний стан суднобудівної галузі, як невід'ємної частини оборонно-промислового комплексу України / А.О. Дегтяр, О.В. Балуєва, В.І. Ляшенко // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. – 2017. – № 7. – С. 23-36.
7. Лисенко С.В. Суднобудівна галузь України: проблеми та напрями її відродження / С.В.Лисенко, Л.Є.Довгань, Г.А. Мохонько // *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. – 2014. – С. 139-145.
8. Зінченко А.І. Інструментарій забезпечення розвитку суднобудівних підприємств в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / А.І. Зінченко. – Одеса, 2009. – 18с.
9. Гусарина Н.В. Использование многокритериальной логики в стратегическом управлении инновационной активностью предприятий / М.В. Шарко, Н.В. Гусарина // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2016. – Том 2. – № 3. – С. 175-179.

### References

1. Naumov O.B. Problemi i perspektivi rozvitku sudnobuduvannja v Ukraїni / O.B. Naumov, D.V. Pashko // *Kul'tura narodov Prichernomor'ja*. – 2009. – № 152. – S. 18-20.
2. Borshh V.I. Stan ta problemi rozvitku pidpriemstv sudnobudiveln'oi galuzi promislovosti Ukraїni / V.I. Borshh // *Ekonomika promislovosti ta organizacija virobnictva: ekonomika, realii chasu*. – 2014. – №3(13). – S.22-29.

3. Pis'menna K.S. Gospodars'ko-pravove zabezpechennja sudnobuduvannja v Ukraïni v konteksti nacional'noï mors'koï doktrini / K.S. Pis'menna // Visnik Nacional'noï juridichnoï akademii Ukraïni imeni Jaroslava Mudrogo. – 2010. – № 3. – S. 144-152.
4. Pashko D.V. Problemi finansovogo zabezpechennja sudnobudivnih pidpriemstv / D.V.Pashko // Kul'tura narodov Prichernomor'ja. – 2009. – № 154. – S. 53-55.
5. Parsjak V.N. Ot jekonomiki sudostroenija k jekonomike morja – celesobraznyj vektor regional'nogo razvitija / V.N. Parsjak // Sudostroenie i morskaja infrastruktura. – 2014. – № 1. – S. 136-147.
6. Degtjar A. O. Suchasnij stan sudnobudivnoï galuzi, jak nevid'emnoï chastini oboronno-promisloвого комплексу Ukraïni / A.O. Degtjar, O.V. Balueva, V.I. Ljashenko // Derzhavne upravlinnja: udoskonalennja ta rozvitok. – 2017. – № 7. – S. 23-36.
7. Lisenko S.V. Sudnobudivna galuz' Ukraïni: problemi ta naprjami її vidrozhennja / S.V.Lisenko, L.С.Dovgan', G.A. Mohon'ko // Ekonomichnij visnik NTUU «KPI». – 2014. – S. 139-145.
8. Zinchenko A.I. Instrumentarij zabezpechennja rozvitku sudnobudivnih pidpriemstv v Ukraïni: avtoref. dis. na zdobuttja nauk. stupenja kand. ekon. nauk / A.I. Zinchenko. – Odessa, 2009. – 18s.
9. Gusarina N.V. Ispol'zovanie mnogokriterial'noj logiki v strategicheskom upravlenii innovacionnoj aktivnost'ju predpriyatij / M.V. Sharko, N.V. Gusarina // Visnik Hmel'nic'kogo nacional'nogo universitetu. Ekonomichni nauki. - 2016. - Tom 2. - № 3. - S. 175-179.

Рецензія/Peer review : 25.04.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018  
Рецензент: д.е.н., професор Гончар О. І.

УДК 339.92: 338.46

ШЕВЧЕНКО О. В.,

Київського національного університету культури і мистецтв

ПТАЩЕНКО О. В.,

ТЕР-КАРАПЕТЯНЦЬ Ю. М.

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

## МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ІНДУСТРІЇ ПОСЛУГ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

*У поданій роботі розглянуто основні маркетингові інструменти та особливості процесу управління економічним розвитком індустрії послуг в сучасних умовах розвитку процесів глобалізації. Проаналізовано основні складові управління розвитком в сучасних умовах господарювання. Подано рекомендації щодо формування основних складових маркетингової політики управління економічним розвитком за умов прискорення процесів глобалізації в країні.*

*Ключові слова: маркетинг послуг, послуга, маркетинговий комплекс, маркетингові інструменти, інтернет-маркетинг, економічний розвиток, управління розвитком.*

SHEVCHENKO O.

Київського національного університету культури і мистецтв

PTASHCHENKO O.,

TER-KARAPETYANTS Y.

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic

## MARKETING POLICY OF MANAGEMENT OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE SERVICE INDUSTRY IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

*In the given paper the main marketing tools and peculiarities of the process of management of the economic development of the service industry are considered in the modern conditions of the development of globalization processes. The main components of development management in modern conditions of management are analyzed. Recommendations on the formation of the main components of the marketing policy of economic development management in the conditions of acceleration of the processes of globalization in the country are given.*

*Key words: marketing of services, service, marketing complex, marketing tools, internet marketing, economic development, development management.*

**Постановка проблеми.** Глобальні зміни, які відбуваються в цей час промисловій сфері та в індустрії послуг економічної активності людства, охоплюють та позначаються на усіх аспектах господарської діяльності виробників та споживачів. З одного боку, швидкий плин науково-технічного прогресу (НТП), надзвичайне розширення можливостей для нарощування фінансово-економічних результатів господарювання, інтенсифікації розвитку виробництва створюють вагомі передумови для збільшення масштабів випуску та розширення асортименту товарів і послуг, що пропонуються споживачам, підвищення якості, розмаїтості та доступності промислової продукції для споживання. Крім того, широке втілення звершень НТП в усіх сферах господарювання значно розширює також потенціал підвищення ефективності роботи підприємств на засадах зміцнення ресурсної бази виробництва, оптимізації непродуктивних витрат, підвищення рівня автоматизації та механізації праці, а, отже, для поліпшення якості трудового життя робітників, і т. і. З іншого боку, надзвичайне підвищення плинності умов і обставин, відповідно до яких виробники обирають стратегії розвитку та формують відповідну систему господарських планів, визначає необхідність безперервного відстеження перетворень і трансформацій ринкового середовища та безвідкладного внесення належних та адекватних корективів у зазначені стратегії та плани.

Ринкове середовище також стає все більш складним та мінливим, створюючи для суб'єктів господарювання велику кількість нових непередбачуваних проблем і загроз, перспектив і можливостей. При цьому в процесі управління підприємствами відбувається зростання не тільки значення завдань, пов'язаних із своєчасним виявленням найбільш релевантних змін факторів зовнішнього оточення, які можуть впливати на побудову економічної організації, але й важливості управлінських рішень щодо здійснення внутрішніх трансформацій, спрямованих на випереджувальну підготовку до майбутніх навколишніх змін.

За таких обставин необхідним стає більш детальний розгляд маркетингових складових управління економічним розвитком підприємства. За умов стрімкого розвитку індустрії послуг сьогодення диктує більш детальний розгляд та визначення особливостей сфери надання послуг.

**Аналіз останніх досліджень.** Особливості застосування маркетингу у різних сферах підприємницької діяльності займалися різні зарубіжні та вітчизняні вчені серед них: В. Д. Байков, О. С. Варвиш, К. Вертайм, Ф. Вірін, В. А. Висоцька, Л. Вундерман, Р. Гавриш, Т. П. Данько, Д. Еймор, С. М. Ілляшенко, С. Кадулін, О. В. Китова, Р. А. Костяєв, М. Котін, І. Л. Литовченко, О. Ю. Паньковецький, О. А. Петрик, В. П. Пилипчук, В. Л. Плескач, Ю. В. Попова, І. В. Успенський, Я. Фенвік, Б. Халліган, В. Холмогоров, Дж. Шах, Ю. С. Шипуліна, А. В. Юрасов та інші.



Сучасні тенденції розвитку маркетингової концепції знайшли своє відображення в працях Ф. Котлера, Х. Група, Г. Кунда, Р. Моріарті, С. Косник, К. Йорк, Д. Мур і інші. В Україні особлива увага Agile Marketing приділено в працях Т. Данько, Н. Чухрай.

Проблематика розвитку, формування, впровадження та специфіка маркетингу послуг розглядалась в роботах таких відомих вчених та економістів як: А. Реп'єв, А. Фрідман, Г. Шапіро, А. Іванов, Л. Данченко, Ф. Котлер, Дж. Боуен, Дж. Мейкенз, А. Годин, О. Ойнер, Д. Райен, К. Джонс, Ю. Морозов, В. Грішина та інших.

Але проблематика використання маркетингових інструментів, становлення маркетингової політики сфери надання послуг за умов прискорення глобалізаційних процесів є ще досить мало опрацьованою. Саме тому тема поточного дослідження є актуальною.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає в тому щоб виявити і проаналізувати основні маркетингові інструменти та особливості процесу управління економічним розвитком індустрії послуг в сучасних умовах розвитку процесів глобалізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Умови функціонування сучасних підприємств будь-якої форми власності, організаційно-правової форми господарювання та галузевої належності характеризуються невизначеністю та динамічністю соціально-економічного середовища. Ефективне протистояння підприємства змінам зовнішнього середовища можливе тільки за умов здійснення випереджувальних заходів, спрямованих на збереження його життєздатності та забезпечення конкурентоспроможності, тобто за умов постійного розвитку підприємства.

Характерними та майже обов'язковими засадами для зміцнення ринкових позицій виробників, підтримки стабільності отриманих господарських результатів в описаних умовах виступають здатність щодо своєчасного виявлення значущих змін в ринковому оточенні, мобільність та активність при здійсненні найрізноманітніших заходів, орієнтованих на досягнення найвищого рівня пристосованості й відповідності підприємства до такого роду трансформацій. Необхідною умовою досягнення такого роду належності та забезпечення ефективного управління підприємством стає повне та всебічне усвідомлення причин та характеру дії зовнішніх сил, вироблення вмінь та навичок пристосовування до змін у зовнішньому оточенні через здійснення відповідних перетворень всередині підприємства, проявами чого стають перегляд цілей і удосконалення внутрішньоструктурної побудови економічної організації, модернізація технологічної і матеріально-технічної бази виробництва та ін. У комплексі здійснення трансформацій такого роду складає сутність і зміст розвитку підприємства будь-якої сфери, що являє собою складний динамічний процес системних змін в різних сферах діяльності підприємств, закономірності протікання якого (тобто, процесу) обумовлюються ходом трансформації виробничих сил, спадкоємністю та послідовністю зміни виробничих відносин, тенденціями науково-технічного прогресу, удосконалення техніки і технології та ін. Отже, рушійною снагою розвитку виробництва та надання послуг стає невинне зростання предметних і нематеріальних запитів індивіда (як члена суспільства та індивідуальної особистості), а наслідки цього доладного процесу кінець кінцем відображаються на розширенні загального підґрунтя цивілізаційного піднесення, здатності людської громади та окремих осіб до найбільш повного розкриття майже невичерпного потенціалу самореалізації.

Так, з точки зору Р. Акоффа [2], розвиток являє собою не тільки передумову (певну ситуацію), що визначається змінами у стані ресурсного забезпечення певної діяльності (зокрема, спрямованої на досягнення наперед встановлених цілей), а є процесом, в ході здійснення якого відбувається розширення потенцій даної системи відносно реалізації власних вимог і прагнень, а також прагнень решти систем та особистостей, з якими існування даної системи поєднано.

Здатність до розвитку звичайно розглядається як відображення загальних законів і принципів системної організації. Так, з точки зору Т. Акімової [1], зміст закону розвитку (онтогенезу) полягає у тому, що будь-яка організація в ході свого існування прагне до оптимальної самореалізації як для цілого, так і для складових на основі симулювання їхньої активності та прагнення до динамічної рівноваги. Є. Луценко [11] наполягає, що закономірності розвитку систем визначаються дією діалектичного закону переходу кількісних і структурних змін в якісні, закону чергування детерміністських і біфуркаційних етапів траєкторії трансформації відкритих систем, а також послідовності етапів прийняття і періодів реалізації рішень в ході розвитку систем, які самоорганізуються, та об'єктів управління в адаптивних системах. О. Ананькіна та ін. [6] вважають, що відповідно до системного принципу розвитку (сутність якого полягає у визнанні змінності систем та їхньої здібності до адаптації, розширення, заміни складових, накопичення інформації), в основу синтезу будь-якої системи має закладатися можливість (потенціал) нарощування, оптимізації, удосконалення. З іншого боку, дія принципу розвитку визначає необхідність орієнтації на необхідність урахування передісторії, а також впливу сучасних тенденцій змін системи для розкриття закономірностей її функціонування та розвитку.

Таким чином, розвиток являє собою особливий тип змін матеріальних і ідеальних об'єктів, що визначається закономірним, діалектичним, незворотним, направленим (цілеспрямованим) характером.

Маркетингова політика підприємства будь-якої сфери являє собою творчу управлінську діяльність, завдання якої полягає в розвитку ринку товарів, послуг і робочої сили шляхом оцінки потреб споживачів, а

також у проведенні практичних заходів для задоволення цих потреб. За допомогою цієї діяльності координуються можливості виробництва і розподіл товарів і послуг, а також визначається, які кроки необхідно зробити, щоб продати товар або послугу кінцевому споживачеві.

Суть і зміст маркетингової політики відображають об'єктивні умови розвитку ринку, який певною мірою втрачає хаотичність і підпадає під регулюючий вплив завчасно встановлених господарських зв'язків, де особлива роль відводиться споживачу. Споживач висуває свої вимоги до продукту, його техніко-економічних характеристик, кількості, термінів поставки (насамперед машин і обладнання) і тим самим створює передумови для розподілу ринку між виробниками. Зростає значення конкуренції, боротьби за споживача. Це примушує виробників старанно і глибоко вивчати конкретних потенційних споживачів і запити ринку, який пред'являє високі вимоги до якості і конкурентоспроможності продукції.

Здійснення маркетингової політики - об'єктивна необхідність орієнтації науково-технічної, виробничої і збутової діяльності фірми (підприємства) на облік ринкового попиту, потреб і вимог споживача. Тут відображається і постійно посилюється тенденція до планомірної організації виробництва з метою підвищення ефективності функціонування фірми в цілому та її господарських підрозділів.

Види політики маркетингу можуть також відрізнятися залежно від домінуючої філософії маркетингу на конкретному підприємстві, володіючи при цьому певними сильними і слабкими сторонами.

Маркетингова політика сучасного підприємства будь-якої сфери діяльності спрямована на те, щоб достатньо обґрунтовано, спираючись на запити ринку, встановлювати конкретні поточні і головним чином довгострокові (стратегічні) цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності, визначати асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток. Іншими словами, виробник повинен витікати таку продукцію, яка знайде збут і принесе прибуток. А для цього потрібно вивчати суспільні та індивідуальні потреби, запити ринку як умову і передумову виробництва. Тому все більше поглиблюється розуміння того, що виробництво починається не з обміну, а зі споживання. Ця концепція знайшла своє втілення в маркетингу.

Маркетингова політика являє собою комплекс заходів, мета яких представлена на рисунку 1:



Рис. 1. Схематичне відображення маркетингової політики

Всі цілі маркетингової діяльності та маркетингової політики стосуються в основному процесу виробництва і розподілу товарів і послуг, тобто маркетингова діяльність орієнтована на продукт або послугу.

Сфера послуг - зведена узагальнююча категорія, що включає відтворювання різноманітних видів послуг, що надаються підприємствами, організаціями, а також фізичними особами. Зростання ролі і впливи сфери послуг на економіку викликало необхідність проведення досліджень з метою класифікації послуг і виявлення рівнів регулювання сфери послуг [2].

Е. Сессер запропонував кілька стратегій визначення оптимального співвідношення між попитом і пропозицією в сфері послуг. [7]

З боку попиту:

- диференціація цін дозволяє зменшити попит у пікові періоди. Прикладом служать низькі ціни на ранкові кіносеанси, знижки на замовлення їжі вночі.

- є можливість розширити попит в непопулярне час. McDonald's відкриває ресторани для сніданків, а деякі готелі розробляють спеціальні системи залучення відпочиваючих на вихідні дні.

- альтернативні додаткові послуги в години пік для клієнтів, які очікують у черзі на обслуговування.

Наприклад, установка банкоматів в банках.

- управляти рівнем попиту дозволяє система попередніх замовлень, яка широко використовується авіаперевізниками, готелями.

З боку пропозиції:

- прийняття на роботу на неповний робочий день дозволяє прискорити обслуговування покупців у години пік.

- підвищення ефективності роботи в години пік, коли персонал виконує лише суттєві завдання.

- заохочення участі покупців.

- поділ послуг. Кілька лікарень здійснюють спільні закупівлі обладнання.

- можливості розширення діяльності в майбутньому. Наприклад, парк, який збирається запропонувати відвідувачам нові атракціони, купує прилеглі до нього землі.

Саме тому, спираючись на зазначене вище запропонуємо формування маркетингової політики управління економічним розвитком індустрії послуг за умов прискорення глобалізаційних та інтеграційних процесів в країні.



Рис. 2. Послідовність формування маркетингової політики управління економічним розвитком підприємства індустрії послуг в умовах глобалізації

**Висновки.** Особливістю сучасного світового розвитку є глобалізація, яка безпосередньо впливає на формування і функціонування ринків товарів, послуг, капіталів, робочої сили та інформації. Саме тому маркетингова політика здійснюється циклічно. Вона починається з інформаційно-аналітичного дослідження, на основі якого проводиться стратегічне і поточне планування, розробляється програма створення і виведення на ринок нового товару, формуються канали руху товару від виробника до споживача за участю торгових посередників (дистриб'юторів), організується рекламна кампанія і здійснюються інші дії по просуванню товару на ринок, нарешті, на заключному етапі оцінюється ефективність маркетингових заходів.

## Література

1. Акімова Т. Теорія організації / Т.А. Акімова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003 – 367 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф – М.: Прогресс, 1985. – 328 с.
3. Акулов В. Теория организации / В. Акулов, М. Рудаков. – Петрозаводск : Изд-во ПетрГУ, 2001. – 314 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519с.
5. Антонов А. Системный анализ. / А.В. Антонов. - М.: Высшая школа. 2004. - 454 с.
6. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении: Учеб. пособие / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин; Под ред. А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
7. Багієв Г.Л., Моїсеєва Н.К., Нікіфорова С.В. Міжнародний маркетинг. - СПб: Питер, 2001 .- 512 с.
8. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Контекстна реклама в соціальних мережах [Електронний ресурс] // Prodex. Агенство Інтернет-реклами. – Режим доступу : <http://smm.ukr.prodex.net.ua/prc/>
10. Лаптев А.А. Управление стратегическим развитием высокотехнологичной компании : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05. – М., 2007. – 25 с.
11. Луценко Е. Автоматизированный системно-когнитивный анализ в управлении активными объектами (системная теория информации и ее применение в исследовании экономических, социально-психологических, технологических и организационно-технических систем): Монография (научное издание) / Е.В. Луценко – Краснодар: КубГАУ. 2002. – 605 с.
12. Національна інноваційна система України: проблеми і принципи побудови: [моногр.]/ І.П. Макаренко, П.М. Копка, О.Г. Рогожин, В.П. Кузьменко; Ін-т проблем нац. безпеки, Рада нац. безпеки і оборони України, Ін-т еволюц. економіки. — К.: [Вид-во Ін-т проблем нац. безпеки], 2007. — 519 с.
13. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 квітня 2006 року "Про стан науково-технологічної сфери та заходи щодо забезпечення інноваційного розвитку України : указ Президента України від 11.07.2006 р. № 606/2006 [Електронний ресурс]. – Доступний з: <<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=606%2F2006>>.
14. Сливотски, А. Маркетинг со скоростью мысли (Инновации в модели бизнеса) / А. Сливотски, Д. Моррисон. - М.: Изд-во Эксмо, 2003. - 448 с.
15. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / [авт.-упоряд.: Г.О.Андрощук, І.Б.Жиляєв, Б.Г.Чижевський, М.М.Шевченко]. – К. : Парламентське вид-во, 2009. – 632 с.

Рецензія/Peer review : 22.04.2018

Надрукована/Printed : 04.06.2018  
Прорецензовано редакційною колегією

УДК 330.341.1(477)

ЩЕРБИНА О. С.

Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

## ІНФОРМАЦІЙНА АСИМЕТРІЯ НА РИНКУ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ

*В статті визначено сутність інформаційної асиметрії. Розкрито особливості ринку промислової продукції та виділено десять основних рис, що відрізняють його від ринку товарів кінцевого споживання. Проаналізовано ринок промислової продукції України в 2017 році: виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів; постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування, в сукупності складають майже 60 % всього обсягу реалізованої промислової продукції України. Висвітлено роль інформаційної асиметрії на ринку промислової продукції України.*

*Ключові слова: інформаційна асиметрія, асиметрія інформації, асиметрична інформація, ринок, промислова продукція, аналіз.*

SHCHERBINA O.

Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine

## INFORMATION ASYMMETRY ON THE MARKET OF INDUSTRIAL PRODUCTS OF UKRAINE

*The purpose of the article is to research information asymmetry on the market of industrial products of Ukraine.*

*In the article the essence of the information asymmetry is defined. Asymmetry of information is the uneven distribution of information between market participants in their economic decisions and operations. Uneven distribution occurs when one subject of the market has more complete or better information necessary for decision-making, compared with other subjects. The features of the market of industrial products are disclosed. Ten main features that distinguish the market of industrial products from the market of final consumption are identified. The market of industrial products of Ukraine in 2017 is analyzed. Production of food, beverages and tobacco products; supply of electricity, gas and conditioned air; metallurgical production, production of finished metal products, except for machines and equipment, together constitute almost 60% of the total volume of sold industrial products of Ukraine. The role of information asymmetry in the market of industrial products of Ukraine is highlighted.*

*Information asymmetry has a significant impact on both the behavior of market participants and the mechanism of its functioning. Depending on the degree of information asymmetry, the negative consequences caused by it can manifest themselves both in the suboptimal distribution of resources and in the impossibility of establishing market equilibrium.*

*Information asymmetry has a serious negative impact, expressed in reducing the effectiveness of decisions taken by market participants, reducing the efficiency of the market itself and the economy as a whole.*

*Keywords: information asymmetry, asymmetry of information, asymmetric information, market, industrial products, analysis.*

**Постановка проблеми.** Останнім часом проблеми несиметричного розподілу інформації між учасниками різних ринків стали предметом багатьох наукових досліджень. Напрями та результати діяльності ринку промислової продукції України визначаються значною мірою за допомогою наявної системи управління інформацією. Як об'єкт управління ринок промислових продуктів має цілий ряд особливостей.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Серед світової наукової спільноти проблему інформаційної асиметрії досліджували такі науковці як А. Агравал [1], Дж. Акерлоф [2], П. Манассе та Л. Боттацці [3], М. Спенс [4], Дж. Стігліц [5] та інші. Подальший розвиток ця проблема отримала завдяки й українським науковцям, зокрема В.В. Євдокимову [6], М.М. Єрмошенко [7], Я.А. Жаліло [8], В.П. Мазуренко [9], В.І. Огієнко та О.В. Лунякову [10].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Інформаційна асиметрія властива як ринку продуктів, так і фінансовим ринкам, а також спостерігається на ринку праці. Однак, науковці стверджують, що інформаційна асиметрія більш характерна для окремих галузей сфери послуг, ніж для виробництва товарів, і проводять дослідження саме в цьому напрямі. Тому питання інформаційної асиметрії на ринку промислової продукції є недостатньо вивченими.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження інформаційної асиметрії на ринку промислової продукції України.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати такі завдання: визначити сутність інформаційної асиметрії; розкрити особливості ринку промислової продукції; проаналізувати ринок промислової продукції України; висвітлити роль інформаційної асиметрії на ринку промислової продукції України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Асиметрією інформації називається нерівномірність розподілу інформації між учасниками ринку при прийнятті ними економічних рішень і здійсненні операцій. Нерівномірність розподілу інформації виникає, коли один суб'єкт ринку має більш повну або більш якісну інформацію, необхідну для прийняття рішень, у порівнянні з іншими суб'єктами. Інформація, яка істотно

впливає на умови угод і, як правило, неоднакова у контрагентів, найчастіше стосується якості об'єкта угоди – товару або послуги. Наприклад, продавець товару може більше знати про його якість, ніж покупець, або позичальник може краще кредитора знати свою кредитоспроможність. Крім того, асиметрія інформації може стосуватися не тільки характеристик стану товару, цін, ринків, тощо, але й дій учасників ринку – більш інформовані учасники можуть вчиняти дії, невидимі для менш поінформованих учасників. [11]

Теорія асиметричної інформації, яка заперечує основні принципи неокласичної теорії функціонування ринкової економіки, розвивається як новий напрям інформаційної економіки, яка у свою чергу породжує нову парадигму економічної теорії. Це підтверджується присудженням Нобелівської премії в 1996 році У. Вікрі та Дж. Міррлізу «За фундаментальний внесок у розвиток теорії поведінки економічних агентів в умовах асиметричної інформації», а також у 2001 р. Дж. Акерлофу, М. Спенсу і Дж. Стігліцу за спільну працю з «асиметрії інформації».

Основні положення цієї парадигми полягають у тому, що [6]:

- 1) інформація, яка використовується для прийняття економічних рішень, є різноманітною;
- 2) учасники ринку, як правило, мають різний рівень поінформованості про стан ринку, товари, конкурентів;
- 3) для здійснення ринкової операції учасники повинні обмінятися сигналами, тобто інформацією, причому ці сигнали можуть передавати як істинну, так і невірну інформацію, розраховуючи на отримання односторонньої вигоди за рахунок партнера.

Основними наслідками дії асиметричної інформації для покупців є придбання менш якісного товару за вищою ціною. Основними наслідками дії асиметричної інформації для продавців, що продають більш якісні товари, є скорочення їх продажів. У кінцевому підсумку, коли така ситуація протримається на ринку достатньо довго, вона може призвести до банкрутства кращих продавців. [9] Так званий ефект негативного або несприятливого відбору.

Ринок промислової продукції – це сукупність осіб і організацій, які закупають товари і послуги, які використовуються при виробництві інших товарів і послуг, що продаються, здаються в оренду або поставляються іншим споживачам. Можна виділити десять основних рис, що відрізняють ринок товарів промислового призначення від споживчого ринку, а саме [12]:

1. На ринку товарів промислового призначення значно менше покупців, але вони більш потужніші.
2. Ринок товарів промислового призначення географічно сконцентрований, тоді як ринок товарів кінцевого споживання характеризується географічною розпорошеністю.
3. На ринку товарів промислового призначення значно менше споживачів, ніж на ринку товарів кінцевого споживання, однак вони мають вищу купівельну спроможність. Особливо це відчувається на вітчизняному ринку через існування на ньому значної кількості виробників-монополістів.
4. Покупці товарів промислового призначення, як правило, є професіоналами, які відрізняються технічною компетентністю і мають відповідну підготовку в сфері організації купівлі-продажу промислових товарів. Вони спеціалізуються на закупівлі певного асортименту, тому для них характерна вузька товарна спеціалізація.
5. Закупівля товарів промислового призначення відбувається на основі специфікацій і технічних даних, розроблених конструкторами і технологами. Рішення про придбання має високий ступінь формалізації, який не притаманний для споживчих покупок.
6. Промисловий покупець є колегіальною структурою на кожному рівні управління: декілька індивідів (члени купівельного центру) здійснюють різні функції і відіграють різні ролі, при цьому володіючи чітко вираженою сферою компетенції, типом влади і мотивацією. Чим складніший характер закупівлі товарів промислового призначення, тим ширше коло фахівців підприємства залучається до процесу прийняття рішення про придбання продукції.
7. Придбання товарів промислового призначення організаціями-споживачами носить раціональніший характер, тоді як мотиви купівлі товарів кінцевого споживання є переважно емоційними і часто обумовлені впливом моди.
8. Потреби покупців на ринку товарів промислового призначення – промислові або ж соціально-економічні, а покупців на ринку товарів кінцевого споживання – особисті чи сімейні.
9. Організації-споживачі часто купують товари на основі конкурсних торгів або шляхом торгових переговорів. Вони можуть вимагати особливих послуг: ширших гарантій, можливостей повернення товару, співробітництва в рекламі, пільгових умов кредитування, комплексності продажу та інше.
10. Організації-споживачі можуть самі виготовляти товари та надавати послуги, якщо умови закупівлі товарів промислового призначення або запропоновані їм варіанти продукції є неприйнятними для них.

Структуру обсягу реалізованої промислової продукції у 2017 р. наведено на рисунку 1.

Аналіз структури обсягу реалізованої промислової продукції України за видами діяльності у 2017 році (див. рис. 1) свідчить про те, що частка текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів (1 %); частка виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів (1,3 %); частка виробництва меблів, іншої продукції; ремонту і монтажу машин

і устаткування (1,7 %); частка виробництва хімічних речовин і хімічної продукції (2,7 %); частка виготовлення виробів з деревини, виробництва паперу та поліграфічної діяльності (3,3 %); частка виробництва коксу та продуктів нафтоперероблення (3,8 %); частка виробництва гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції (5,1 %) складає від 1 до 5 відсотків всього обсягу реалізованої промислової продукції України. Окремо слід відзначити машинобудування, крім ремонту та монтажу машин і устаткування та добувну промисловість і розроблення кар'єрів, частка яких складає відповідно 7 % та 14,6 % всього обсягу реалізованої промислової продукції України.



Рис. 1. Структура обсягу реалізованої промислової продукції у 2017 р., %

Безумовними лідерами в структурі обсягу реалізованої промислової продукції України є виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів (21 %); постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (19,4 %) та металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування (18,2 %). Кожній з трьох вищезазначених галузей належить п'ята частина всього обсягу реалізованої промислової продукції України, що в сукупності складає майже 60 %.

На сьогодні переважна більшість продуктів, товарів, послуг, робіт виробляється на невідомі ринки. Відстань між виробниками та споживачами досить значна. Ринкові угоди реалізуються, як правило, між невідомими людьми. Часта змінюваність ділових партнерів, виробників, продавців і споживачів надає сучасним економічним відносинам анонімного, неперсоніфікованого характеру. Як наслідок – зростання інформаційної асиметрії, яка впливає на поведінку споживачів, на ринкову стратегію підприємств і фірм, позначається на конкуренції.

Таким чином, вплив інформаційної асиметрії на ринок здійснюється в різних формах.

У ряді випадків інформаційна асиметрія стає причиною формування на ринку влади продавців. Оскільки отримання інформації для споживачів пов'язане з додатковими витратами, то воно має сенс для них тільки в тих випадках, коли очікувані вигоди перевищують витрати на пошук інформації. Якщо покупці не знають величину витрат, пов'язаних з пошуком інформації, і величину вигод від її отримання, то цією необізнаністю можуть скористатися продавці, встановлюючи ціни на товари та послуги вищі рівноважної. Іншими словами, навіть на ринку досконалої конкуренції виникають ситуації, коли продавець може продавати товар за цінами, що перевищують граничні витрати виробництва. Від інформаційної асиметрії страждає не тільки споживач. Приховані характеристики покупців часто стають причиною недоотримання прибутку навіть для фірм, які мають значну ринкову владу.

Інформаційна асиметрія є джерелом цінової дискримінації. Часто покупці не здатні визначити якісні характеристики придбаних товарів та послуг за співвідношенням «ціна-якість». Це дає можливість продавцям диференціювати продукти і товари виходячи не з реального стану їх якісних параметрів, а за допомогою їх імітації, яка називається фантомною диференціацією.

Також від існування інформаційної асиметрії страждають виробники товарів і послуг. Приховані характеристики споживачів часто стають причиною недоотримання прибутку навіть для досить впливових фірм на ринку.

**Висновки.** Отже, враховуючи вищезазначене, можна констатувати, що інформаційна асиметрія робить істотний вплив як на поведінку учасників ринку, так і на механізм його функціонування. Залежно від ступеня асиметрії інформації зумовлені нею негативні наслідки можуть проявитися як в неоптимальному розподілі ресурсів, так і в неможливості встановлення ринкової рівноваги.

В яких би формах не проявлялися наслідки інформаційної асиметрії, всі вони свідчать про те, що інформаційна асиметрія чинить серйозний негативний вплив, що виражається в зниженні ефективності прийнятих учасниками ринку рішень, в зниженні ефективності функціонування самого ринку та економіки в цілому.

### Література

1. Agrawal A. Understanding financial crisis using information asymmetry framework [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mostlyeconomics.files.wordpress.com/2007/09/sub-prime-crisis-in-informationasymmetry-framework.pdf>
2. Akerlof G.A. The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism // Quarterly Journal of Economics. – 1970. – Vol. 84, No 3. – P. 488-500.
3. Manasse P., Bottazzi L. Asymmetric Information and Monetary Policy in Common Currency Areas [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ssrn.com/abstract=318905>
4. Енциклопедия Кругосвет: Универсальная научно-популярная онлайн-энциклопедия [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye\\_nauki/ekonomika\\_i\\_pravo/SPENS\\_MAKL.html](http://www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye_nauki/ekonomika_i_pravo/SPENS_MAKL.html)
5. Стігліц Дж. Асиметрія інформації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://day.kyiv.ua/uk/article/cuspilstvo/asimetriya-informaciyi>
6. Євдокимов В.В. Асиметрія бухгалтерської інформації та шляхи її мінімізації / В.В. Євдокимов // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: Міжнародний збірник наукових праць. – Серія: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. – Випуск 3 (21). Ч.1. – 2011. – С. 135-146.
7. Єрмошенко М.М. Нова парадигма економічної науки в контексті розвитку в умовах України інформаційної економіки / М.М. Єрмошенко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №1. – С. 14-20.
8. Жаліло Я.А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: Монографія. – К.: НІСД, 2009. – 336 с.
9. Мазуренко В.П. Вплив асиметрії інформації на функціонування товарних ринків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jml.nau.edu.ua/index.php/SR/article/viewFile/7098/7943>
10. Огієнко В.І. Асиметрія інформації в інвестиційних процесах / В.І. Огієнко, О.В. Луняков // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №1. – С.320-334.
11. Никитушкина И.В. Корпоративные финансы: учебник для академического бакалавриата / И.В. Никитушкина, С.Г. Макарова, С.С. Студников; под общ. ред. И.В. Никитушкиной. – 2-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 521 с.
12. Бойчук І.В. Маркетинг промислового підприємства: навч. посіб. / І.В. Бойчук, А.Я. Дмитрів – К.: «Центр учбової літератури», 2014. – 620 с. – С.

### References

1. Agrawal A. Understanding financial crisis using information asymmetry framework. URL: <http://mostlyeconomics.files.wordpress.com/2007/09/sub-prime-crisis-in-informationasymmetry-framework.pdf>
2. Akerlof G.A. The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. Quarterly Journal of Economics. 1970. Vol. 84, No 3. P. 488-500.
3. Manasse P., Bottazzi L. Asymmetric Information and Monetary Policy in Common Currency Areas. URL: <http://ssrn.com/abstract=318905>
4. Entsiklopediya Krugosvet: Universalnaya nauchno-populyarnaya onlayn-entsiklopediya. URL: [http://www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye\\_nauki/ekonomika\\_i\\_pravo/SPENS\\_MAKL.html](http://www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye_nauki/ekonomika_i_pravo/SPENS_MAKL.html)
5. Stiglits D. Asymetriya informatsiyi. URL: <http://day.kyiv.ua/uk/article/cuspilstvo/asimetriya-informaciyi>
6. Yevdokymov V.V. Asymetriya bukhgalters'koyi informatsiyi ta shlyakhy yiyi minimizatsiyi. Problemy teorii ta metodolohiyi bukhgalters'koho obliku, kontrolyu i analizu: Mizhnarodnyy zbirnyk naukovykh prats'. Bukhgtalters'kyy oblik, kontrol' i analiz. 2011. Vypusk 3 (21). Part 1. P. 135-146.
7. Yermoshenko M.M. Nova paradyhma ekonomichnoyi nauky v konteksti rozvytku v umovakh Ukrainy informatsiyoyi ekonomiky. Aktual'ni problemy ekonomiky. 2009. Volume 1. P. 14-20.
8. Zhalilo Ya.A. Teoriya ta praktyka formuvannya efektyvnoyi ekonomichnoyi stratehiyi derzhavy. Kyiv, NISD. 2009. 336 p.
9. Mazurenko V.P. Vplyv asymetrii informatsii na funktsionuvannya tovarnykh rynkiv. URL: <http://jml.nau.edu.ua/index.php/SR/article/viewFile/7098/7943>
10. Ohiyenko V.I. Asymetriya informatsiyi v investytsiynykh protsesakh. Aktual'ni problemy ekonomiky. 2012. Volume 1. P. 320-334.
11. Nikitushkina I.V. Korporativnyie finansyi: uchebnik dlya akademicheskogo bakalavriata. Moskva, Izdatelstvo Yurayt. 2015. 521 p.
12. Boichuk I.V. Marketynh promyslovoho pidpriemstva: navch. posib. Kyiv, Tsentri uchbovoi literatury, 2014. 620 p.

Рецензія/Peer review : 08.03.2018

Надрукована/Printed : 02.06.2018  
Рецензент: д. е. н., проф. Анісімова О.М.



УДК 330

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ Д. М.  
Хмельницький національний університет

## МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті визначено, що розвиток цифрової економіки сприяє більш активним перетворенням в усіх сферах виробничої діяльності, що, в свою чергу, сприяє переходу на більш високий рівень технологічного укладу. Доведено, що цифрові технології претендують на їхній облік як окремого фактору економічного виробництва, оскільки вони надають суттєву роль на прискорення темпів економічного зростання, підвищення продуктивності праці. Автор констатує, що застосування у виробництві продукції нових науково-технічних досягнень, які базуються на цифрових технологіях, сприяє і забезпечує підвищення якості виробленої продукції, надаваних робіт і послуг.

Ключові слова: інформаційна економіка, міжнародна співпраця, напрямки цифровізації, інформаційно-комунікаційні технології, розвиток промислових підприємств, Цифрова Індія; інтернет плюс, єдиний цифровий ринок ЄС.

VASILKIVSKY D.  
Khmelnitsky National University

## INTERNATIONAL EXPERIENCE OF DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE INFORMATION ECONOMY SYSTEM

The article defines development of digital economy has triggered active transformations in all spheres of production, which in turn promotes transition to higher levels of technology.

Digital technologies should be regarded as a separate factor of economic production, significantly affecting the accelerated rates of economic growth, increase in labor productivity. Using new scientific and technical achievements based on digital technologies in production allows to improve the quality of the products, works and services.

Development of digital industry allows to improve the performance efficiency of quality management systems in enterprises, to lower transactional costs of interactions with public authorities, to improve information exchange with buyers, to optimize logistics systems both in the enterprise and with external partners. Development of digital technologies is actually based on intellectual capital which governs the need for its assessment and protection of property rights. Further, we have investigated the given combination of factors to find a regression dependence with an indicator of volume of innovative goods, works, or services.

Increased role of the intellectual capital in the development of digital economy leads to an increase in the share of intangible assets in the added value of products.

The presence of intellectual property objects at an enterprise is an important indicator of future prospects. However, at present, most of the intellectual capital remains unaccounted for, which is due to the lack of a generally accepted qualitative methodology for its assessment. Within the framework of accounting problems, the need for element-by-element decomposition of the constituent elements of intellectual property is highlighted with the help of cost, comparative and income methods. The solution of this problem will allow activating the processes of development of the digital economy by increasing the interest of developers and manufacturers in the evaluation of intellectual property and accounting in the activities of the enterprise. Thus, the modern conditions for the transformation of economic relations increase the importance of intellectual capital, which contributes to a change in the biosocial nature of man.

Keywords: information economy, international cooperation, directions of digitalization, information and communication technologies, development of industrial enterprises, Digital India; internet plus, EU single digital market.

**Постановка проблеми.** Цифровізація всіх процесів суспільного життя стала реальним явищем сучасного етапу розвитку людської цивілізації. Дві основні умови – перехід до нового технологічного укладу і модифікація глобалізаційних тенденцій (політичних, економічних, технологічних) ставлять перед усіма країнами світу завдання адекватного реагування на ці нові реалії. Існують дві основні течії думки щодо ролі і місця цифровізації в світовому промисловому виробництві в рамках концепцій інноваційного розвитку. Одна з них трактує сучасний етап впровадження інформаційно-технологічних досягнень як еволюційний, інша – як революційний. Переважним є другий напрямок, в рамках якого через стрімкості і комплексний характер економічних і пов'язаних з ними соціальних трансформацій сформувалося поняття четвертої промислової революції. Цифрова економіка розглядається як основа четвертої промислової революції, оскільки під її впливом чітко простежується зміна базової технології і існують ознаки зміни техніко-економічної парадигми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Якщо ще донедавна наукові праці з цифровізації світової економіки займали гідне місце в галузевій або науково-популярній літературі, викликаючи при цьому гострі дискусії, то починаючи з 2016 р в освітленні цієї тематики відбувся прорив – нею стали цікавитися в контексті широкого спектру сфер суспільної життєдіяльності: від створення нових технологій до розвитку міжнародних відносин. Це загальна тенденція як для зарубіжного, так й для українського наукового поля.

Наше дослідження доповнюють попередні роботи Агєєва А.І. [1], Купріяновського В.П. [3], Домрачева А.А. [2], Cowhey P.F. [7] осмисленням особливостей формування державних програм розвитку інформаційної економіки за кордоном для оцінки відповідності аналогічній програмі України світовій практиці.

З урахуванням стрімкого процесу становлення інформаційної економіки не дивно, що в сучасній літературі є багато її визначень. Вперше цей термін був запропонований ще в 1995 р Д. Тапскоттом [10]. Словник з інформаційного суспільства та нової економіки інформаційною називає економіку, яка виникає на основі цифрових комунікацій [7], а Оксфордський словник – економіку, яка головним чином функціонує із застосуванням цифрових технологій, особливо електронних транзакцій, здійснюваних з використанням Інтернет. Комісія ООН з торгівлі і розвитку (ЮНКТАД) розуміє під інформаційною економікою «використання цифрових технологій на основі Інтернет для виробництва товарів і послуг» [11].

**Мета статті** – розкриття та визначення сутності цифрових технологій як основної форми міжнародних відносин, формування поняття цифрової дипломатії, що означає використання цих нових технологій для вирішення зовнішньополітичних завдань.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток цифрової економіки стало результатом впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в усі сфери господарського життя. Такі її напрямки, як інтернет речей, індустріальний інтернет, великі дані, хмарні обчислення, електронна торгівля, сприяють застосуванню нових технологій і форм організації бізнесу на підприємствах, підвищенню конкурентоспроможності продукції, що випускається, ефективності державного управління та рівня життя населення.

Повсюдне впровадження ІКТ є одним з найбільш важливих умов розвитку національних економік усіх країн. Одночасно з позитивними ефектами інформаційної економіки з'явилися нові виклики, реакція на які повинна бути визначена на державному рівні. Вивчення міжнародного досвіду має велике значення для розвитку інформаційної економіки в Україні та реалізації цифрової порадки. Дослідження проведено на основі програм США (Порядок денний цифрової економіки) та Індії (Цифрова Індія), китайського плану дій «Інтернет плюс» та Стратегії єдиного цифрового ринку для Європи.

Становлення цифрової економіки характеризувалося динамікою вибухового підйому в 2010-х роках. Тим часом технологічні та організаційні передумови її розвитку еволюційно визрівали протягом попередніх десятиліть. Саме стрімкість формування нової системи економічних і соціальних відносин дозволяє робити висновки про революційні зміни в світовому промисловому виробництві.

Концепція четвертої промислової революції визріла під впливом німецької програми «Індустрія 4.0» і американських напрацювань в сфері інтернету речей. Її відмітною властивістю виступає повсюдне впровадження кіберфізичних систем в промислове виробництво, які в змозі самостійно його контролювати і оптимізувати. Аналізуючи комплекс проблем, пов'язаних з цим явищем, засновник і президент Всесвітнього економічного форуму Клаус Шваб в своїй програмній праці відзначав: «Четверта промислова революція надасть фундаментальний вплив на світову економіку, яка буде мати настільки далекоглядний і багатогранний характер, що відокремити один конкретний ефект від іншого буде практично неможливо» [10].

При всьому різноманітті трактувань поняття неминуче виникає завдання теоретичного осмислення процесу впливу цифрових технологій на світове господарство. Це вплив двояко, як і при появі будь-якої нової комплексної технологічної хвилі: з одного боку, спостерігається розвиток економіки на новому рівні взаємодії всіх її елементів, з іншого – руйнується стара система виробництва і розподілу благ. Не випадково цифрові технології характеризуються як «підривні» (disruptive).

Повсюдне впровадження цифрових технологій розглядається в якості одної з найбільш важливих умов підвищення конкурентоспроможності національних господарств усіх країн світу. Воно дозволяє проводити реструктуризацію економіки, знижувати виробничі витрати і вартість комерційних операцій, підвищувати ефективність і скорочувати терміни виробництва товарів, підвищувати якість і оперативність надання послуг, в тому числі державних, впроваджувати нові технології і технологічні процеси, надає нові можливості пересічним громадянам у доступі до сервісів, отриманні освіти і проведенні дозвілля. Крім того, відкриваються нові перспективи для роботи. Наприклад, результатом розвитку електронної торгівлі стало створення 10 млн робочих місць в Китаї (1,3% їх загального числа) [9], а впровадження мобільних додатків призвело до працевлаштування близько 500 тис. осіб в США протягом 5 років [11].

Впровадження цифрових технологій безпосередньо впливає і на здійснення міжнародних політичних взаємодій. Зокрема, сформувався напрям цифрової дипломатії, яка передбачає використання нових технологій для вирішення зовнішньополітичних завдань.

У той же час з розвитком інформаційної економіки виникли і нові виклики, такі як кіберзлочинність, що включає розкрадання фінансових коштів за допомогою онлайн-транзакцій, крадіжка персональних даних і комерційних таємниць. Реальним став ризик того, що відомості, які збираються за допомогою ІКТ можуть бути використані силовими відомствами для встановлення контролю над громадянами, а комерційними організаціями – в цілях недобросовісної конкуренції та нав'язування споживачам продукції або послуг. Крім того, сприяючи появі нових форм зайнятості, інформаційна економіка одночасно створює витрати у вигляді скорочення робочих місць в традиційних секторах, недоступності інституційних механізмів соціального захисту для індивідуальних і позаштатних працівників, які здійснюють трудову діяльність дистанційно з використанням Інтернет, що для них загрожує серйозними фінансовими і медичними проблемами в похилому віці або в разі хвороби. У наукових дослідженнях даються різні оцінки економічного ефекту цифровізації. Експерти Світового банку оцінюють

сучасний внесок інформаційної економіки в формування ВВП країн ОЕСР на рівні 6% [11]. За розрахунками фахівців консалтингової компанії Accenture, трансформація десяти найбільш розвинених країн світу принесе їм вигоду в розмірі 1,36 трлн дол США [8]. За оцінками Європейської комісії, приріст ВВП в рамках Європейського Союзу внаслідок імплементації Стратегії єдиного цифрового ринку складе 415 млрд євро на рік [4].

Ступінь цифровізації національних господарств країн світу сильно різниться. По-різному можна оцінювати і їхні успіхи в цій галузі – в залежності від використовуваних для аналізу критеріїв. Проте група лідерів у розвитку цифрової економіки вже сформувалася. Відповідно до результатів спільного дослідження Світового економічного форуму, Вищої школи менеджменту ім. Джонсона Корнельського і бізнес-школи INSEAD, найбільших успіхів у впровадженні ІКТ домогся Сінгапур, а в десятку провідних країн також увійшли Фінляндія, Швеція, Норвегія, США, Нідерланди, Швейцарія, Великобританія, Люксембург і Японія [5]. Згідно з дослідженням, проведеним іспанським банком BBVA, в першу десятку лідерів входять Люксембург, Великобританія, Гонконг, США, Нідерланди, Японія, Сінгапур, Норвегія, Фінляндія та Швеція [6].

В Європейському Союзі розроблений Міжнародний індекс інформаційної економіки та суспільства (I-DESI), також використовується для аналізу рівня цифровізації. Він оцінює показники держав-членів і ЄС в цілому в порівнянні з 15 третіми странами. Згідно з проведеним дослідженням, світовим лідером виступає Ісландія, за якою слідують Республіка Корея, Норвегія, Нова Зеландія, Японія, США, Швейцарія.

Для оцінки ступеня цифровізації економіки дослідники використовують різні критерії, надаючи їм різну вагу в підсумковій оцінці. Наприклад, експерти компанії "Strategy &" пропонують враховувати 6 показників: повсюдність (доступ користувачів і бізнесу до цифрових сервісів і додатків, перш за все наявність широкополосових і мобільних мереж зв'язку, кількість персональних комп'ютерів і мобільних пристроїв), доступність (вартість підключення до Інтернет, тарифи інтернет-провайдерів), надійність (якість цифрових послуг), швидкість (доступ до цифрових послуг в Мбіт/с в масштабі реального часу), зручність використання (рівень розвитку електронної торгівлі та державних послуг, кількість доменів і IP-адрес в країні на 100 жителів, число користувачів соціальних мереж в місяць), професійні навички (число фахівців на 100 жителів, відсоток зайнятих з середньою спеціальною та вищою освітою) [9].

Досвід багатьох країн показав, що локомотивом розвитку країни є промислова галузь, що розвивається на основі інновацій, що дозволяє розвивати, модернізувати економіку і успішно конкурувати на світовому ринку. При цьому серйозну роль в роботі даної галузі відіграє розвиток сектора малого і середнього бізнесу. Даний сектор є середовищем формування та розвитку великої кількості інновацій.

Наприклад, для Німеччини середній і малий бізнес відіграє істотну роль для німецької економіки. Він забезпечує роботою більшу частину населення країни і бере на себе основний тягар по професійно-технічного навчання молоді. Малі та середні підприємства, число яких в даний час перевищує 4 млн, складають більше 90% від усієї кількості організацій, що здійснюють податкові платежі. У цей сектор економіки входять як компанії з невеликою чисельністю (один-п'ять чоловік), так і компанії з великим річним оборотом. У підсумку вони забезпечують до 80% робочих місць, 45% податків з обороту і 30% німецького експорту. Роль малого та середнього бізнесу в підтримці конкурентоспроможності господарства країни була визнана в 80-і роки і у Франції. Саме з цього періоду на державному рівні в країні вживаються заходи щодо стимулювання створення малих і середніх підприємств. За даними ОЕСР, внесок малого бізнесу у виробництво ВВП розвинених країн за останні 30 років досяг майже 70%, збільшившись з 38 до 52% в США, з 47 до 55% – в Японії, з 58 до 67% – в країнах ЄС в цілому, а частка суб'єктів малого підприємництва в загальній кількості підприємств цих країн не опускається нижче 92,5%. За 1970-1990-і роки зайнятість в малому бізнесі зросла з 47 до 54% загального числа зайнятих в США, з 73,8 до 78% в Японії, з 48 до 72% в середньому по країнах Європейського Союзу.

З позиції управління необхідно враховувати такі особливості інформаційної економіки для промислових підприємств малого та середнього бізнесу:

- наявність ринків не тільки капіталу, товарів і послуг, праці, а й ринку інформації;
- велика кількість джерел інформації і способів їх передачі та обробки;
- наявність конкуруючих підприємств, особливо малих інноваційних;
- вільне ціноутворення;
- циклічність ділової активності підприємств.

Ці особливості повинні враховуватися при створенні систем управління, які враховують діяльність підприємств в умовах ринкової економіки.

Для успішного розвитку промислових підприємств малого і середнього бізнесу необхідні певні умови та чинники активізації, до яких можна віднести:

- здатність перерозподіляти ресурси і використовувати інновації та інформацію;
- наявність доходу;
- наявність ніші на ринку або ймовірність збільшення частки на ринку;
- надійність захисного механізму;
- державна підтримка.

При цьому можливості ринку для розвитку можуть проявлятися у вигляді: пошуку більш ефективних способів задоволення існуючих потреб; розробки нових технологій, виробів для задоволення

наявних потреб (або створення нових); використання недосконалості ринкового механізму і законодавства для ефективного ведення бізнесу.

До основних особливостей управління промисловими підприємствами малого і середнього бізнесу в умовах нової, інформаційної економіки, де значну роль відіграють нематеріальні активи – знання, інформація, інновації, на наш погляд, можна віднести наступні:

- чутливість до змін зовнішнього середовища: малі та середні підприємства чуйно реагують на зміну господарської кон'юнктури, падіння або підвищення норми прибутку в галузях економіки;
- гнучкість в ринкових умовах: створення глибокої спеціалізації і кооперації, при цьому швидке реагування на запити споживачів і здійснення змін;
- робота в умовах високої конкуренції та підприємницької активності: реалізація антимонопольної функції в ринковій економіці;
- підвищена сприйнятливості до інновацій.

Однак навіть в країнах з розвинутою ринковою економікою промислові підприємства малого і середнього бізнесу, які мають значну структуру і організаційну гнучкість, підвищену сприйнятливості до різних нововведень і є найважливішим резервом розвитку господарства, стикаються з чималими труднощами як на внутрішньому ринку, так і в процесі здійснення міжнародної діяльності.

В ході дослідження нами були виявлені основні проблеми промислових підприємств малого та середнього бізнесу на існуючому етапі розвитку ринкової економіки в Україні. Було проведено опитування керівників і власників підприємств даної галузі (по 100 представників від кожної області – членів торгово-промислових палат областей), в результаті якого з'ясувалося, що зазначені регіони мають ряд загальних проблем, які можна виділити в декілька сфер або джерел виникнення (табл. 1).

Таблиця 1

#### Основні проблеми промислових підприємств сектора малого і середнього бізнесу

Джерело виникнення	Найменування проблеми
Сфера державного регулювання	відсутність чітко побудованої системи підтримки і розвитку малого та середнього бізнесу на рівні регіональної влади
	протиріччя законодавчих ініціатив
	важкодоступність державної системи гарантування кредитів для промислових підприємств малого і середнього розміру, малих інноваційних підприємств
	важкий податковий прес, посилений надмірною бюрократизацією, зайвим адмініструванням і корупцією
Фінансова сфера	важкий доступ до фінансових ресурсів
	високі вимоги для отримання кредитів з боку банківського сектора і високі ставки по кредитуванню
	скромні обсяги фінансування програм НДДКР
Сфера знань	нестача професійних знань, в тому числі в області економіки і управління, у підприємців-початківців
Інформаційні проблеми	відсутність інформованості про існуючі можливості, що надаються державою для промислових підприємств
	слабкі зв'язки всередині промислового сектора між суміжними виробництвами через відсутність каналів інформування
Соціальна сфера	низька соціальна захищеність працівників
Інвестиційні проблеми	низька інвестиційна привабливість для інвесторів і бар'єри, які вибудовуються на регіональному рівні, для іноземних інвесторів
Економічна сфера	проблеми з розвитком інноваційних виробництв через відсутність каналів поширення і просування
	відсутність взаємодії великих підприємств з малими, здатними вбудовуватися в їх технологічні ланцюжки, виробляти необхідні комплектуючі і надавати різноманітні послуги

100% респондентів відзначили, що без державної підтримки і підвищення інформованості суб'єктів малого і середнього бізнесу неможливий подальший успішний розвиток промислової галузі, 71% мають стратегічний план розвитку підприємства на 5 років, з них 40% готові залучити до участі додаткових інвесторів, і лише 12% мають вже інвестиційні угоди.

Для вирішення проблем, з якими стикаються промислові підприємства малого і середнього бізнесу, а також для обмеження впливу негативних факторів необхідно посилювати існуючі державні інститути підтримки промислової галузі за рахунок удосконалення їх організаційної структури, також необхідно створити нові методи і механізми стимулювання і підтримки інноваційної активності в промисловості на основі аналізу зарубіжного і власного досвіду в цій сфері.

Крім того, в якості варіантів рішень проблем з позицій державної підтримки нами за доцільне розвивати форми пільгового підприємництва (насамперед на початковій стадії бізнесу), які вже законодавчо закріплені на території України, а також підвищувати зацікавленість інвесторів за рахунок надання додаткових пільг для промислових виробництв.

**Висновки.** В умовах інформаційного суспільства необхідно активно розвивати взаємодію всіх структур, задіяних в процесі розвитку промислових підприємств, застосовуючи інформаційно-комунікаційні технології, переходячи, таким чином, на якісно новий рівень розвитку економіки країни в цілому.

Крім розвитку державної підтримки, вдосконалення інформаційного простору, необхідно звернути увагу і на внутрішні резерви для розвитку у самих підприємств.

Світовий досвід і дослідження фахівців показують, що в умовах відкритої інформаційної економіки головним засобом, що визначає високі результати і ефективність будь-якої організації, а в кінцевому підсумку країни і суспільства в цілому, є розробка і впровадження конкурентної стратегії.

Розвиток навмання без стратегічного прогнозування і планування, без використання наукових методів неминуче веде до втрати компаніями конкурентоспроможності та банкрутства. Сьогодні кожна успішна компанія розробляє власну систему стратегічного менеджменту, безперервно її вдосконалює, інвестує в неї великі кошти, розглядаючи її як важливу частину свого невлізного капіталу – інтелектуальних активів.

### Література

1. Агеев А.И. Цифровое общество: архитектура, принципы, видение / А.И. Агеев, М.А. Аверьянов, С.Н. Евтушенко, Е.Ю. Кочетова // Экономические стратегии. 2017. № 1. С. 114 -125.
2. Домрачев А.А. Об инновационных инициативах государств-членов ЕАЭС в области построения глобальной цифровой экономики / А.А. Домрачев, С.Н. Евтушенко, В.П. Куприяновский, Д.Е. Намиот // International Journal of Open Information Technologies. 2016. №9 С. 24-33.
3. Куприяновский В.П., Намиот Д.Е., Синягов С.А. Киберфизические системы как основа цифровой экономики / В.П. Куприяновский, Намиот Д.Е., Синягов С.А. // International Journal of Open Information Technologies. 2016. Т. 4. №. 2. С. 18-25.
4. Ревенко Н.С. Европейский союз на пути к единому цифровому рынку / Н.С. Ревенко // Мир новой экономики. 2016. № 2. С. 6-15.
5. Baller S. The Global Information Technology Report 2016. Innovating in the Digital Economy / S. Baller, S. Dutta, B. Lanvin // Geneva: World Economic Forum, 2016. 47 p. URL: <https://www.wsj.com/public/resources/documents/GITR2016.pdf>
6. Cámara N. DiGiX: Digitization Index. Working Paper / N. Cámara, D. Tuesta // Cámara N., Tuesta D. Madrid: BBVA, 2017. 17 p. URL: [https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/02/WP\\_17-03\\_DiGiX\\_methodology.pdf](https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/02/WP_17-03_DiGiX_methodology.pdf)
7. Cowhey P.F. Digital DNA. Disruption and the Challenges for Global Governance / Cowhey P.F., Aronson J.D. – Oxford University Press, 2017. 292 p.
8. International Digital Economy and Society Index (I-DESI). Final Report. European Union, 2016. 49 p. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/2016-i-desi-report>
9. Sabbagh K., Maximizing the Impact of Digitization / K. Sabbagh, B. El-Darwiche, R. Friedrich, M. Singh. – Strategy&, 2012. 31 p. URL: [https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand\\_Maximizing-the-Impact-of-Digitization.pdf](https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Maximizing-the-Impact-of-Digitization.pdf)
10. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence / D. Tapscott. – New York: McGraw-Hill, 1995. 342 p.
11. World Investment Report 2017. Investment and the Digital Economy. Geneva: UNCTAD, 2017. 237 p. URL: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_en.pdf)

### References

1. Aheev A.Y. Tsyfrovoe obshchestvo: arkhitektura, pryntsyry, vydenye / A.Y. Aheev, M.A. Aver'yanov, S.N. Evtushenko, E.Yu. Kochetova // Ekonomicheskiye strategyy. 2017. # 1. S. 114 -125.
2. Domrachev A.A. Ob ynnovatsyonnykh ynytyatyvakh hosudarstv-chlenov EAES v oblasti postroyeniya hlobal'noy tsyvrovoy ekonomyy / A.A. Domrachev, S.N. Evtushenko, V.P. Kupryyanovskyy, D.E. Namyot // International Journal of Open Information Technologies. 2016. #9 S. 24-33.
3. Kupryyanovskyy V.P., Namyot D.E., Synyahov S.A. Kyberfyzicheskiye systemy kak osnova tsyvrovoy ekonomyy / V.P. Kupryyanovskyy, Namyot D.E., Synyahov S.A. // International Journal of Open Information Technologies. 2016. Т. 4. #. 2. S. 18-25.
4. Revenko N.S. Evropeyskiy soyuz na puty k edynomu tsyvrovomu rynku / N.S. Revenko // Myr novoy ekonomyy. 2016. # 2. S. 6-15.
5. Baller S. The Global Information Technology Report 2016. Innovating in the Digital Economy / S. Baller, S. Dutta, B. Lanvin // Geneva: World Economic Forum, 2016. 47 p. URL: <https://www.wsj.com/public/resources/documents/GITR2016.pdf>
6. Cámara N. DiGiX: Digitization Index. Working Paper / N. Cámara, D. Tuesta // Cámara N., Tuesta D. Madrid: BBVA, 2017. 17 p. URL: [https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/02/WP\\_17-03\\_DiGiX\\_methodology.pdf](https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/02/WP_17-03_DiGiX_methodology.pdf)
7. Cowhey P.F. Digital DNA. Disruption and the Challenges for Global Governance / Cowhey P.F., Aronson J.D. – Oxford University Press, 2017. 292 p.
8. International Digital Economy and Society Index (I-DESI). Final Report. European Union, 2016. 49 p. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/2016-i-desi-report>
9. Sabbagh K., Maximizing the Impact of Digitization / K. Sabbagh, B. El-Darwiche, R. Friedrich, M. Singh. – Strategy&, 2012. 31 p. URL: [https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand\\_Maximizing-the-Impact-of-Digitization.pdf](https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Maximizing-the-Impact-of-Digitization.pdf)
10. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence / D. Tapscott. – New York: McGraw-Hill, 1995. 342 p.
11. World Investment Report 2017. Investment and the Digital Economy. Geneva: UNCTAD, 2017. 237 p. URL: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_en.pdf)

Рецензія/Peer review : 08.02.2018

Надрукована/Printed : 02.06.2018  
Прорецензовано редакційною колегією

УДК 67/68:658.56+65.018

ГУРОЧКИНА В. В.  
Університет державної фіскальної служби України  
КРАВЧЕНКО Л. В.  
Хмельницький національний університет

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті визначено сутність поняття корпоративна соціальна відповідальність та зазначено перелік чинників впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на результативність відповідальної діяльності. Досліджено та апробовано комплексні методи, що призначені для оцінювання ситуації та вибору стратегій, такі як SWOT-аналіз та модифікована матриця SPACE-аналізу. Побудовано матрицю стратегічного положення корпоративної соціальної відповідальності за методом SPACE-аналізу для ПАТ «ФАРМАК». Виявлено шляхи подолання слабких сторін при веденні відповідальної діяльності та визначено перспективи відповідальної діяльності в контексті стратегічного розвитку підприємства.*

*Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, стратегічний розвиток, комплексні методи оцінювання, SWOT-аналіз, матриця SPACE-аналізу*

HUROCHKINA V.  
University of the State Fiscal Service of Ukraine  
KRAVCHENKO L.  
Khmelnytsky National University

## STRATEGIC ANALYSIS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

*The article defines the essence of the concept of corporate social responsibility and specifies a list of factors influencing the external and internal environment on the performance of responsible activities. Complex methods that are used to assess the situation and select strategies, such as SWOT analysis and a modified SPACE analysis matrix, have been studied and tested. A matrix of the strategic position of corporate social responsibility was constructed using the SPACE-analysis method for PC "Farmak". The ways of overcoming weaknesses in conducting responsible activities are identified and the prospects for responsible activities are defined in the context of the strategic development of the enterprise.*

*Keywords: corporate social responsibility, strategic development, integrated assessment methods, SWOT-analysis, matrix SPACE-analysis*

**Постанова проблеми.** За останні роки соціалізація бізнесу набуває все більшої популярності. Сьогодні в Україні формується національна модель корпоративного управління суб'єктами господарювання. Гармонізації відносин між бізнесом, суспільством та державою потребують економічна система та наш сучасний соціум. Так у бізнеса виникають потреби у чітких правилах господарювання, водночас, держава вимагає відповідальної поведінки та прозорості ведення діяльності, суспільству необхідна підтримка у вирішенні соціальних проблем як на мікро-, так і на макрорівні. Тому з огляду на це, виникає потреба забезпечення балансу інтересів шляхом побудови чіткої системи взаємних зобов'язань. Досягнення даної рівноваги є можливим за умов застосування міжнародної практики й кодексів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Зважаючи на важливість та значущість цього питання, представляється доцільним формування системи стратегічного управління розвитком підприємства із врахуванням впливу чинників та особливостей реалізації КСВ. Наряду з економічними чинниками розвитку підприємства все більшу роль у забезпеченні конкурентоздатності, досягненні високої продуктивності та прибутковості починають відігравати неекономічні показники – рівень соціального захисту та забезпечення персоналу, фінансова підтримка інтернатів, шкіл та лікарень, посилення механізму контролю якості продукції та рівень впливу на здоров'я споживача, прозорість та рівень присутності у регіоні, впровадження екологічно безпечних та енергозберігаючих технологій тощо.

Саме тому, актуальність дослідження посилює потреба у вирішенні питань впровадження принципів КСВ, огляду методичного інструментарію оцінювання та стратегічного управління результатами реалізації КСВ у практиці сучасних українських підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань соціалізації бізнесу та впровадженні принципів корпоративної соціальної відповідальності приділяється досить багато уваги в наукових працях таких вітчизняних вчених як: В. Геєць, М. Войнаренко, Я. Жаліло, О. Кузьмін, А.М. Колот, Є. Іонін, С. Мочерний, Н. Нижник, С.В. Філіппова та ін. Істотний внесок у дослідження ефективності реалізації корпоративної соціальної відповідальності та практичних результатів присвячені праці зарубіжних авторів: Ф. Котлер, Д. Белл, Р. Дал, М. Хаммера, Дж. Чампі, які залишаються еталоном даного наукового пізнання. Наша задача усвідомити сутність корпоративної соціальної відповідальності, розглянути комплексні методи та мати можливість адаптувати їх в сучасних реаліях вітчизняної промисловості.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є виявлення результативності впровадження корпоративної соціальної відповідальності шляхом використання сучасних методів оцінювання, що дають змогу визначити перспективи стратегічного розвитку підприємства і його відповідальної діяльності.

Враховуючи мету наукової статті необхідно вирішити наступні завдання: розглянути теоретичну сутність та особливості впровадження принципів КСВ; використати інструменти стратегічного аналізу для цілей оцінювання відповідальної діяльності; визначити вплив відповідальної діяльності на стратегічний напрямок розвитку підприємства; виявити перспективні напрями подолання слабких сторін КСВ підприємства.

**Результати дослідження.** Котлер Ф. зазначив, що корпоративна соціальна відповідальність – це вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу і виділяючи корпоративні ресурси. [0]

Корпоративна соціальна відповідальність – це збалансована діяльність, результатом якої є поєднання у собі потрійного ефекту економічного, соціального та екологічного. Досягається шляхом прозорості та етичної поведінки, що сприяє сталому розвитку, а саме: сприяє здоров'ю і добробуту суспільства, виправдовує очікування зацікавлених сторін, відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки [3 с. 165]

Слід зазначити, що нагальною проблемою для українських підприємств є вибір та застосування інструментів стратегічного аналізу для цілей оцінювання відповідальної діяльності компанії. Сьогодні існують безліч методик, які потребують значної інформативної бази або важкоосяжні у своїх розрахунках. Тому пропонуємо опробувати комплексні методи, що призначені для оцінювання ситуації та вибору стратегій: SWOT-аналіз (Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози)) та побудувати модифіковану матрицю SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation).

Ідентифікація сильних та слабких сторін при SWOT-аналізі, можливостей та загроз в управлінні корпоративною соціальною відповідальністю дозволяє виявити існуючий рівень результатів від інвестицій у соціальні проекти, оцінити ризики, що виникають у процесі реалізації соціально відповідальної діяльності як значущої складової стратегії підприємства, усвідомити наявні загрози та можливості для провадження зазначеного виду діяльності. Таким чином SWOT-аналіз надає управлінському персоналу структуровану систему інформації, на основі якої можуть ухвалюватись управлінські рішення щодо вживання заходів для підвищення ефективності соціальної діяльності з урахуванням та регулюванням наявних ризиків та загроз. У таблиці 1 наведено SWOT-аналіз корпоративної соціальної відповідальності на прикладі промислового підприємства ПАТ «Фармак».

ПАТ «ФАРМАК» відіграє важливу роль у регіоні, оскільки займається виробництвом фармацевтичних засобів та ліків, що є необхідним для підтримання здоров'я населення. Обґрунтування потреби у розширенні програм корпоративної соціальної відповідальності повинно базуватися на усвідомленні важливості надаваних послуг широкому колу споживачів. Зазначене підприємство у своїй діяльності здійснює низку соціальних проектів, які висвітлені на офіційному сайті підприємства. Проте на цьому етапі, з огляду на запропонований SWOT-аналіз, підприємство має як сильні сторони, так і слабкі, низку можливостей та загроз.

Таблиця 1.

**SWOT-аналіз корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «Фармак»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Наявність проектів, що мають соціальне спрямування, зокрема проведення роз'яснювальних, консультаційних робіт щодо особливостей споживання фармацевтичних засобів та ліків для населення, підвищення кваліфікації працівників тощо.</p> <p>Значні можливості підприємства, виходячи з його обсягу та ролі у регіоні, наприклад, партнерство з громадськими організаціями, ЗМІ.</p> <p>Мережевий характер збуту фармацевтичних засобів та ліків підприємства надає можливість об'єднання у реалізації соціально відповідальної діяльності, обмін досвідом.</p> <p>Постійний характер реалізації та оприлюднення соціальних проектів.</p> <p>Інтеграція політики соціальної відповідальності у загальну стратегію підприємства.</p>	<p>Фінансування соціальних програм винятково за рахунок коштів підприємства.</p> <p>Незначний рівень співпраці у напрямку соціальної відповідальності з аналогічними підприємствами країни.</p>
Можливості	Загрози
<p>Усвідомлення двоїстого характеру соціальної відповідальності, суть якого у взаємовигідному співробітництві залучених сторін.</p> <p>Створення нових та покращення існуючих взаємовідносин із організаціями регіону (бізнес організаціями, громадськими організаціями, навчальними закладами тощо).</p> <p>Посилення взаємодії з місцевим співтовариством і місцевою владою</p>	<p>Відсутність планування та оцінки реалізації соціальних проектів та їх впливу призводить до формування хибного уявлення щодо реалізації зазначених проектів.</p> <p>Фінансування соціальних проектів за рахунок підприємства може мати негативний вплив на рівень прибутковості підприємства.</p>

Так, проаналізувавши позиції кожного з напрямків аналізу, необхідно зазначити, що ключовим питанням є планування та оцінка програм соціальної відповідальності, оскільки реалізація будь-якого соціального проекту пов'язана як з отриманням переваг, так і з виникненням супутніх витрат, ризиків, які повинні передбачатися на етапі планування. Крім того, позиціонування підприємства як соціально відповідального потребує інтеграції соціальної політики у загальну стратегію.

SPACE-аналіз є матричним методом стратегічного аналізу та дає змогу обрати, класифікувати та провести аналіз найбільш важливих характеристик не тільки внутрішнього, а і зовнішнього середовища підприємств, за результатами якого рекомендувати варіант стратегії розвитку, тим більше коли мова йде про корпоративну соціальну відповідальність. Він полягає у побудові матриці, у якій відображають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

Чинниками внутрішнього середовища є показники соціальних інвестицій, соціальної політики, що реалізована менеджментом підприємства. Критеріями ефективності при цьому виступають: стабільність заробітної плати, винагорода і мотивація, підтримка соціально значущої заробітної плати, професійна підготовка і розвиток та підвищення кваліфікації персоналу, охорона праці, реалізовані соціальні програми, додаткові стимули для персоналу, задоволеність морально-психологічним кліматом, додаткове медичне і соціальне страхування співробітників, надання допомоги працівникам в критичних ситуаціях.

У кожній групі критеріїв сформовано перелік кількісних або якісних показників: від розміру заробітної плати до розвитку волонтерства та медичного обслуговування, які оцінювалися за шкалою від 1 до 6. За принципом матриці SPACE показники розподіляються на 4 групи:

- фактори, що забезпечують стабільність внутрішнього середовища (додаткові стимули для персоналу, психологічний клімат);
- фактори, що створюють безпечні умови праці (охорона праці);
- фактори, що забезпечують конкурентні переваги підприємства для працівників (підготовка та перепідготовка кадрів, соціальні програми);
- фактори, що забезпечують фінансову привабливість (винагорода і мотивація).

Далі побудуємо модифіковану матрицю SPACE-аналізу, яка характеризуватиме внутрішні чинники корпоративної соціальної відповідальності (табл. 2).

Проведемо оцінку внутрішніх чинників корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «ФАРМАК» для проведення SPACE-аналізу (табл. 3). Результати досліджень експертного оцінювання у таблиці 3. формувалися в бальній оцінці з урахуванням абсолютної помилки, відносної похибки, надійності та коефіцієнта Стьюдента.

Отже, за результатами таблиці 3 щодо оцінювання внутрішніх чинників корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «ФАРМАК» для проведення SPACE-аналізу найбільшим показником є привабливість підприємства та безпечність умов праці із показником 4,75.

Таблиця 2

**Критерії для проведення SPACE-аналізу корпоративної соціальної відповідальності на основі показників внутрішнього середовища ПАТ «ФАРМАК»**

Стабільність внутрішнього середовища (ES)	Привабливість підприємства та безпека праці (IS)
Вдосконалення системи автоматизації праці на виробництві	Вдосконалення системи охорони праці на виробництві
Стабільність заробітної плати	Розробка екологічних проектів та ініціатив щодо умов праці
Додаткове медичне і соціальне страхування співробітників	Збільшення власних оборотних коштів для соціального розвитку та захисту
Корпоративне волонтерство	Скорочення термінів виробництва фармацевтичних засобів та ліків, що відбулось за рахунок автоматизації
Задоволеність працівників морально-психологічним кліматом	
Конкурентні переваги підприємства (CA)	Фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)
Потужні лабораторії та матеріально-технічна база	Наявність системи мотивації праці та винагород.
Впровадження інновацій	Висока собівартість продукції
Висококваліфіковані кадри	Потреба у частковому оновленні основних фондів
Збільшення кількості працівників	Низький рівень витрат на дослідження і розробки
Підготовка та перепідготовка кадрів	
Впровадження соціальних програм	

Для завершеного проведення SPACE-аналізу далі проаналізуємо зовнішні чинники корпоративної соціальної відповідальності підприємства ПАТ «ФАРМАК» та побудуємо графік стратегії КСВ.

Зовнішня складова корпоративної соціальної відповідальності підприємства викликає найбільшу кількість суперечок щодо формування відносин бізнесу на засадах соціальної відповідальності. Експерти вважають, що діяльність компанії у сфері, що належить до зовнішньої соціальної відповідальності, як правило, не регулюється чинним законодавством, а відбувається на основі існуючих в країні традицій.

До зовнішніх чинників корпоративної соціальної відповідальності підприємства можна віднести такі як: сприяння охороні навколишнього середовища; готовність брати участь в кризових ситуаціях; спонсорство і корпоративна благодійність; взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою;



відповідальність перед споживачами товарів і послуг (випуск якісних товарів, розумні та доступні ціни, якість обслуговування); охорона праці та здоров'я працівників; інформування про ризики, пов'язані з діяльністю компанії; допомога при катастрофах та стихійних лихах; встановлення та дотримання більш високих стандартів діяльності ніж вимагають закони. [0]

Таблиця 3.

**Оцінка чинників корпоративної соціальної відповідальності внутрішнього середовища ПАТ «ФАРМАК» для проведення SPACE-аналізу**

Критерій	Значення критерію, який відповідає оцінці 1	Оцінка	Значення критерію, який відповідає оцінці 6
<b>Критерії, що визначають фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)</b>			
Наявність системи мотивації праці та винагород	негативне	5	позитивне
Висока собівартість продукції	негативне	4	позитивне
Потреба у частковому оновленні основних фондів	негативне	4	позитивне
Низький рівень витрат на дослідження і розробки	негативне	3	позитивне
Середня оцінка фінансового стану та фінансової привабливості підприємства		4	
<b>Критерії, що визначають конкурентні переваги підприємства (CA)</b>			
Потужні лабораторії та матеріально-технічна база	позитивне	2	негативне
Впровадження інновацій	позитивне	2	негативне
Висококваліфіковані кадри	позитивне	1	негативне
Збільшення кількості працівників	позитивне	3	негативне
Підготовка та перепідготовка кадрів	позитивне	3	негативне
Впровадження соціальних програм	позитивне	3	негативне
Середня оцінка конкурентних переваг підприємства		2,33	
<b>Критерії, що визначають привабливість підприємства та безпека праці (IS)</b>			
Вдосконалення системи охорони праці на виробництві	негативне	5	позитивне
Розробка екологічних проектів та ініціатив щодо умов праці	негативне	4	позитивне
Збільшення власних оборотних коштів для соціального розвитку та захисту	негативне	4	позитивне
Скорочення термінів виробництва фармацевтичних засобів та ліків, що відбулось за рахунок автоматизації	негативне	6	позитивне
Середня оцінка привабливості підприємства та безпечності умов праці		4,75	
<b>Критерії, що визначають стабільність внутрішнього середовища (ES)</b>			
Вдосконалення системи автоматизації праці на виробництві	позитивне	2	негативне
Стабільність заробітної плати	позитивне	3	негативне
Додаткове медичне і соціальне страхування співробітників	позитивне	2	негативне
Корпоративне волонтерство	позитивне	1	негативне
Задоволеність працівників морально-психологічним кліматом	позитивне	2	негативне
Середня оцінка стабільності внутрішнього середовища		2	

Джерело: розраховано та згруповано автором за даними офіційного сайту ПАТ «Фармак» та експертної оцінки.

Далі побудуємо модифіковану матрицю SPACE-аналізу, яка характеризуватиме зовнішні чинники корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «ФАРМАК» (табл. 4).

Таблиця 4.

**Критерії для проведення SPACE-аналізу корпоративної соціальної відповідальності на основі показників зовнішнього середовища ПАТ «ФАРМАК»**

Стабільність зовнішнього середовища (ES)	Привабливість підприємства та вплив на безпеку зовнішнього середовища (IS)
Сприяння охороні навколишнього середовища	Розробка власних екологічних та соціальних заходів («Екоекскурсія», «Екошкола», «Біг для здоров'я», «міжкорпоративна олімпіада», «Чисте місто»)
Спонсорство і корпоративна добродійність	Збільшення власних оборотних коштів для утилізації відходів виробництва
Висока вартість кредитних ресурсів	Взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою
Подорожчання ресурсів для виробництва	Фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)
Поява нових конкурентів	Високий рівень податків
Конкурентні переваги підприємства (CA)	Сильний фінансовий потенціал підприємства
Основні ринки збуту – 20 країн світу для експорту	Фінансування соціальних програм винятково за рахунок коштів підприємства
Лідерство на фармацевтичному ринку України*	Надання допомоги при катастрофах та стихійних лихах
Найбільший експортер лікарських засобів	
Багаторічний досвід роботи на ринку (понад 100 років)	
Відповідальність перед споживачами товарів і послуг (випуск якісних товарів)	

\*Джерело : за обсягами продажу лікарських засобів у грошовому вираженні, за даними Proxima Research

Далі наведемо оцінку зовнішніх чинників корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «ФАРМАК» для проведення SPACE-аналізу (табл. 5). Результати досліджень експертного оцінювання також формувалися в бальній оцінці з урахуванням абсолютної помилки, відносної похибки, надійності та коефіцієнта Стьюдента.

Таблиця 5.

**Оцінка чинників корпоративної соціальної відповідальності зовнішнього середовища ПАТ «ФАРМАК» для проведення SPACE-аналізу**

Критерій	Значення критерію, який відповідає оцінці 1	Оцінка	Значення критерію, який відповідає оцінці 6
<b>Критерії, що визначають фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)</b>			
Високий рівень податків	негативне	3	позитивне
Сильний фінансовий потенціал підприємства	негативне	5	позитивне
Фінансування соціальних програм винятково за рахунок коштів підприємства	негативне	4	позитивне
Надання допомоги при катастрофах та стихійних лихах	негативне	3	позитивне
Середня оцінка фінансового стану та фінансової привабливості підприємства		3,75	
<b>Критерії, що визначають конкурентні переваги підприємства (CA)</b>			
Основні ринки збуту – 20 країн світу для експорту	позитивне	2	негативне
Лідерство на фармацевтичному ринку України	позитивне	1	негативне
Найбільший експортер лікарських засобів	позитивне	1	негативне
Багаторічний досвід роботи на ринку	позитивне	1	негативне
Відповідальність перед споживачами товарів і послуг	позитивне	3	негативне
Середня оцінка конкурентних переваг підприємства		1,6	
<b>Критерії, що визначають привабливість підприємства та вплив на безпеку зовнішнього середовища (IS)</b>			
Розробка власних екологічних та соціальних заходів	негативне	5	позитивне
Збільшення власних оборотних коштів для утилізації відходів виробництва	негативне	4	позитивне
Взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою	негативне	3	позитивне
Середня оцінка привабливості підприємства та вплив на безпеку зовнішнього середовища		4	
<b>Критерії, що визначають стабільність зовнішнього середовища (ES)</b>			
Сприяння охороні навколишнього середовища	позитивне	3	негативне
Спонсорство і корпоративна доброчесність	позитивне	2	негативне
Висока вартість кредитних ресурсів підприємства	позитивне	4	негативне
Подорожчання ресурсів для виробництва	позитивне	3	негативне
Поява нових конкурентів	позитивне	3	негативне
Середня оцінка стабільності зовнішнього середовища		3	

Джерело: розраховано та згруповано автором за даними офіційного сайту ПАТ «Фармак» та експертної оцінки.

Отже, за результатами таблиці 5, щодо оцінювання зовнішніх чинників корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «ФАРМАК» для проведення SPACE-аналізу найкращим показником є конкурентні переваги підприємства із показником 1,6.

Для завершеного проведення SPACE-аналізу далі систематизуємо результати зважених оцінок критеріїв та побудуємо графік стартегії КСВ. Отримані результати середніх оцінок для кожної групи критеріїв відкладемо на прямокутній системі координат  $x$  і  $y$  та з'єднаємо їх для визначення стратегічного стану корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «ФАРМАК». Таким чином, результати зважених оцінок чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу, на прикладі ПАТ «ФАРМАК», наведені в таблиці 6.

Таблиця 6.

**Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для оцінки корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «ФАРМАК»**

№ з/п	Критерії	Зважена оцінка, балів
<b>Внутрішні чинники КСВ</b>		
1	Стабільність внутрішнього середовища (ES)	2
2	Привабливість підприємства та безпека умов праці (IS)	4,75
3	Конкурентні переваги підприємства (CA)	2,33
4	Фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)	4
<b>Зовнішні чинники КСВ</b>		
5	Стабільність навколишнього середовища (ES)	3
6	Привабливість підприємства та вплив на безпеку зовнішнього середовища (IS)	4
7	Конкурентні переваги підприємства (CA)	1,6
8	Фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)	3,75
<b>Середньозважене значення чинників КСВ</b>		
9	Стабільність середовища (ES)	2,5
10	Привабливість підприємства та його вплив оточення (IS)	4,375
11	Конкурентні переваги підприємства (CA)	1,965
12	Фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)	3,875

Отже, за абсолютними показниками значень зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для оцінки корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «ФАРМАК», слід зазначити, що найкращими по шкалі від 1 до 6 найбільше значення має привабливість підприємства та його вплив оточення із показником 4,375, та найкращими по шкалі від -6 до -1 є найменше значення конкурентні переваги підприємства із показником 1,965.

Наступним етапом SPACE-аналізу є відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат XOY, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв.

На рис. 1 побудуємо матрицю стратегічного положення КСВ для ПАТ «ФАРМАК».



Рис. 1. Матриця стратегічного положення КСВ за методом SPACE-аналізу для ПАТ «ФАРМАК».

Таким чином, фактори найбільшого якісного впливу на рівень впровадження корпоративної соціальної відповідальності на ПАТ «ФАРМАК» – це фактори, що описують фінансовий стан підприємства та фінансову привабливість підприємства (FS), так як по шкалі від 1 до 6 найбільше значення має із показником 4,375, а по шкалі від -6 до -1 найменше значення мають конкурентні переваги підприємства із показником -1,965.

Матриця стратегічного положення КСВ за методом SPACE-аналізу здійсимо аналіз активності КСВ на ПАТ «ФАРМАК», тому за результатами зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу вбачається за доцільне визначити вектор рекомендованої стратегії КСВ ПАТ «ФАРМАК».

Нам потрібно знайти координати точки P (X; Y) за формулами:

$$X = IS - CA = 4,375 - 1,965 = 2,41;$$

$$Y = FS - ES = 3,875 - 2,5 = 1,375.$$

Вектор рекомендованої стратегії КСВ (рис.2) за метод SPACE-аналізу будують за двома точками: O (0;0) та P (2,41; 1,375).

На рис. 6 видно, що рекомендованою стратегією КСВ для ПАТ «ФАРМАК» є агресивна стратегія. Агресивна стратегія це збереження лідерства на ринку за рахунок найвищого рівня інноваційного процесу та безпосереднього створення і впровадження нових продуктів, кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг.

У площині КСВ агресивною стратегією може вважатись лідерство у впровадженні КСВ принципів за рахунок найвищого рівня інноваційного процесу (інноваційної активності) та безпосереднього створення і впровадження нових екологічних та соціальних проектів, формуванню якісного людського капіталу завдяки висококваліфікованим кадрам та обміну досвідом серед них.

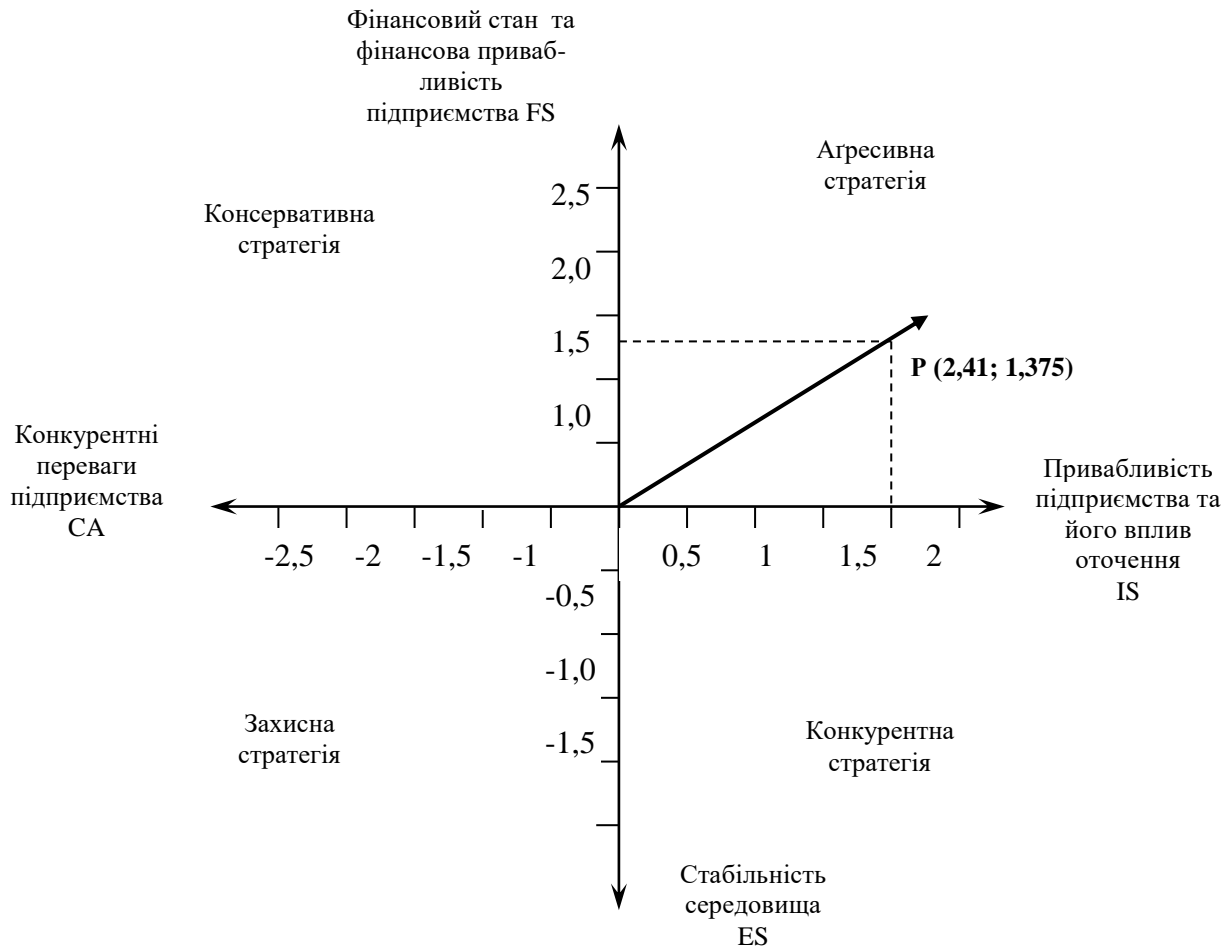


Рис. 2. Побудова вектора рекомендованої стратегії КСВ за методом SPACE-аналізу для ПАТ «ФАРМАК». Джерело: побудовано автором за розрахунками таблиці 6.

**Висновки.** При впровадженні КСВ на українських підприємствах, вкрай важливим є моніторинг результативності та дієвості проведених заходів. Особливо важливим є оцінювання впливу реалізації КСВ на загальний стратегічний розвиток підприємства. Запропоновані комплексні методи SWOT-аналіз та модифікована матриця SPACE-аналізу дають можливість орієнтуватись керівництву на результатах КСВ та її впливу на загальний стратегічний розвиток підприємства.

За результатами дослідження на ПАТ «ФАРМАК» визначено, що при впровадженні принципів корпоративної соціальної відповідальності на ПАТ «ФАРМАК» спостерігається найбільший вплив чинників на привабливість підприємства, його внутрішнє та зовнішнє середовище, водночас посилює безсумнівну конкурентну перевагу, що діє і в зворотньому напрямку. Основні зусилля керівництва мають бути спрямовані на збереження наявного фінансового потенціалу. Фінансовий стан підприємства може бути ідентифікований як задовільний. Як наслідок, достатній рівент конкурентоспроможності підприємства породжує внутрішні чинники: нормальна ліквідність та оборотність, прибутковість діяльності, повне використання ресурсів.

#### Література

1. Войнарченко М.П. Інноваційні стратегії управління підприємством за умов глобалізації : монографія / М.П. Войнарченко, В.В. Зінченко, С.М. Злепко, О.О. Таруга. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – 174 с.
2. Войнарченко М.П. Проблеми досягнення інституційної рівноваги в умовах інноваційного розвитку соціально-економічних систем / М.П. Войнарченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. - №3. - Т.2. – С.7-11.
3. Гурочкіна В.В. Оцінювання реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності на вітчизняних підприємствах / В.В. Гурочкіна // Міжнародний науковий журнал Київського університету ринкових відносин: «Економіка, бізнес-адміністрування, право» - Випуск № 2 (2). - 2017. - 290 с. – С. 162-173. ISSN 2519-2647.
4. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Н. Лі; Пер. з англ. С. Яринич. – К. : Стандарт, 2005. – 302 с.

---

5. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. – Навч. посіб. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – 2015. –180 с

#### References

1. Vojnarenko M.P. Innovacijni strategii upravlinnja pidpriemstvom za umov globalizacii : monografija / M.P. Vojnarenko, V.V. Zinchenko, S.M. Zlepko, O.O. Taruta. – Hmel'nic'kij: HNU, 2011. – 174 s.
2. Vojnarenko M.P. Problemi dosjagnennja institucijnoi rinvovagi v umovah innovacijnogo rozvitku social'no-ekonomichnih sistem / M.P. Vojnarenko // Visnik Hmel'nic'kogo nacional'nogo universitetu. Ekonomichni nauki. – 2012. - №3. - Т.2. – S.7-11.
3. Gurochkina V.V. Ocinjuvannja realizacii principiv korporativnoi social'noi vidpovidal'nosti na vitchiznjanih pidpriemstvah / V.V. Gurochkina // Mizhnarodnij naukovij zhurnal Kiivs'kogo universitetu rinkovih vidnosin: «Ekonomika, biznes-administruvannja, pravo» - Vipusk № 2 (2). - 2017. - 290 s. – S. 162-173. ISSN 2519-2647.
4. Kotler F. Korporativna social'na vidpovidal'nist'. Jak zrobiti jakomoga bil'she dobra dlja vashoi kompanii ta suspil'stva / F. Kotler, N. Li; Per. z angl. S. Jarinich. – K. : Standart, 2005. – 302 s.
5. Ohrimenko O.O., Ivanova T.V. Social'na vidpovidal'nist'. – Navch. posib. – Nacional'nij tehnicnij universitet Ukraïni «Kiïvs'kij politehnicnij institut». – 2015. –180 s

Рецензія/Peer review : 12.03.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018  
Рецензент: д. е. н., проф. Войнаренко М.П.

УДК 658.8

ПЕДАН М. Л.

Хмельницький національний університет

## МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В МЕХАНІЗМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*У статті досліджено значення маркетингу та його основні цілі в сучасних умовах господарювання промислових підприємств. Розкрито методи формування функціональних стратегій на підприємстві. Проведене порівняння маркетингової стратегії із базовою стратегією господарюючого суб'єкта. Охарактеризовані методи стратегічного маркетингу підприємства, що використовуються управліннями при побудові власної концепції розвитку маркетингу та розширення ринків збуту продукції. Акцентовано увагу на формуванні моделі маркетингової стратегії, побудованої на засадах антикризового управління підприємством.*

*Ключові слова:* маркетинг, управління підприємством, маркетингові стратегії, промислове підприємство, антикризове управління.

PEDAN M.

Khmelnitsky National University

## METHODS AND MODELS OF MARKETING STRATEGIES IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT MECHANISM

*The article examines the importance of marketing and its main goals in the current conditions of management of industrial enterprises. Methods of formation of functional strategies at the enterprise are revealed. A comparison of marketing strategy with the basic strategy of the business entity. Characterized methods of strategic marketing of the enterprise, used by managers in the construction of their own concept of marketing development and expansion of product markets. The emphasis is on the formation of a model of marketing strategy based on the principles of crisis management of the enterprise.*

*Key words:* marketing, enterprise management, marketing strategies, industrial enterprise, anti crisis management.

**Постановка проблеми.** Актуальним на сьогодні для промислових підприємств є забезпечення власного розвитку, що вплине на промисловість в цілому та на розвиток економіки країни. Для цього велике значення займають обрані стратегічні напрями розвитку господарюючого суб'єкта в яких вагоме місце займає маркетингова стратегія. Дана стратегія залежить від обраних підприємством концептуальних засад проведення маркетингового менеджменту та, на даний час - період обрання євроінтеграційного вектору розвитку, повинна враховувати умови та вимоги зовнішнього середовища, потребу у підвищенні конкурентоспроможності продукції, наближення (відповідність) продукції міжнародним стандартам якості із вигідною (оптимальною) ціновою політикою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фундаментальну основу дослідження розвитку маркетингового управління на підприємствах було закладено у працях як вітчизняних, так і іноземних науковців, а саме таких як: Ансофф І., Войтович С.Я., Голубев А.К., Грабовський Р., Дудяк Р., Дмитрук М.М., Коваль З.О., Куденко Н., Ламбен Ж.-Ж., Маллінз Дж., Стрій Л.О., Терещенко Д.А., Холодний Г.О., Шумська Г.М., Щербина Т.В., Фатхудинов Р.А. та ін.

За сучасних умов господарювання проблематика розвитку методів та формування моделей маркетингових стратегій в системі менеджменту господарюючого суб'єкта вимагає подальших досліджень з метою удосконалення ведення фінансово-господарської діяльності підприємства, підвищення результативності діяльності господарювання, підвищення прибутковості, отримання поставлених поточних та стратегічних цілей тощо.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження існуючих маркетингових стратегій, що використовуються сучасними підприємствами у нинішніх умовах функціонування з метою підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні маркетинговий підхід до організації бізнесу, до управління економікою, заснований на досягненнях маркетингу як науки про ринок, широко використовується практично у всіх країнах світу. Саме застосування маркетингового підходу, на думку спеціалістів, є одним із визначальних чинників, які забезпечили досягнення сучасного рівня добробуту населення в розвинених державах. Більшість держав Північної і Південної Америки, Західної Європи і Південно-Східної Азії мають добре розвинені маркетингові системи.

Маркетинг починає розвиватися як макросистема, яка регулює розвиток економіки в масштабах держави. Маркетинг сьогодні – це теорія і практика бізнесу, це науково-практичні рекомендації, вироблені протягом десятиліть, про стратегію і тактику поведінки підприємства у складних ринкових умовах, які швидко змінюються. Маркетинг – це також мистецтво бізнесу, підприємницька філософія, що може об'єднати і згуртувати всіх робітників підприємства і забезпечити досягнення перемоги на ринку, завдяки кращому розумінню й обслуговуванню споживачів. Сучасний маркетинг прагне до пошуку оптимального рішення, яке задовольняє інтереси учасників ринку [1, с. 88].

Основними цілями маркетингу на підприємстві є:

- досягненні ринкових результатів: збільшенні частки ринку, освоєнні нових ринків, ослабленні ринкових позицій конкурентів, досягненні максимального можливого рівня споживання тощо (ринкові цілі);
- досягненні маркетингових результатів: формуванні сприятливого іміджу фірми, досягненні високої задоволеності споживачів, збільшенні прибутковості маркетингової діяльності та ін.;
- удосконаленні структурно-управлінської діяльності: доданні організаційній структурі більшої гнучкості й адаптивності, спрямованості на досягнення нових, більш складних стратегічних цілей та ін.;
- контролі, інспектуванні виробничо-збутової та управлінської діяльності підприємства: аудити та контролі поточної, стратегічної, фінансової діяльності та ін. [2, с. 7-8].

У процесі формування стратегії управління підприємством створюється підсистема функціональних стратегій, які розробляються щодо визначальних напрямків діяльності підприємства. До основних функціональних стратегій, що розробляються як окремі блоки в рамках головної стратегічної концепції, належать фінансова, маркетингова, виробнича, стратегія управління персоналом та ін. Реалізація функціональної маркетингової стратегії спрямована на створення комплексу конкурентних переваг й ефективне використання підприємством можливостей з боку ринку для досягнення його стратегічної мети.

Для ефективної реалізації стратегії підприємства необхідно розробити маркетингову програму, що дозволить оптимально об'єднати виробничі можливості й кон'юнктурні умови ринку, визначити продуктовий профіль підприємства; провести сегментацію ринку і диференціацію портфеля продукції на товарні групи, виробництво яких буде здійснюватися з урахуванням оптимального завантаження потужностей і розподілу сировини [3, с. 77].

Питання обрання маркетингової стратегії і її успішної реалізації є особливо актуальним для міжнародних компаній, які знаходяться на стадії активного розвитку і захоплення ринкової долі з виробництва і збуту конкретної продукції за кордоном, оскільки маркетинг є єдиним елементом стратегічного управління, що безпосередньо пов'язує товаровиробника зі споживачем і дозволяє вільно рухатись між ними інформаційним потоком. В даному контексті міжнародна фірма, котра обирає конкретну маркетингову стратегію, повинна керуватися відповідністю їй власної місії, цілей, задач, а також довгострокових планів розвитку. Існує велика кількість визначень поняття «стратегія маркетингу», тому, проаналізувавши деякі з них, можна дійти висновку, що маркетингова стратегія – це комплекс заходів підприємства, які воно здійснює відповідно до розробленого на основі ретельного моніторингу ринкової кон'юнктури стратегічного маркетингового плану; також це сценарій поведінки фірми щодо позиціонування власного продукту на цільових ринках, його просування та обслуговування попиту на даний продукт [4].

Зважаючи на існування в механізмі управління промисловим підприємством основної мети діяльності, першочергових цілей, а головне стратегії розвитку, слід порівняти маркетингову стратегію із базовою стратегією господарюючого суб'єкта (табл. 1).

Таблиця 1

#### Порівняння маркетингової стратегії із базовою стратегією підприємства\*

Відмінності між маркетинговою стратегією та базовою стратегією підприємства	Маркетингова стратегія	Базова стратегія
Мета	Ефективне задоволення потреб споживачів	Ефективна діяльність підприємства
Завдання	Розроблення і просування продукції, формування цінової політики, організація комунікацій зі споживачами	Збільшення прибутковості, оптимальний розподіл ресурсів, підвищення конкурентоспроможності
Підпорядкованість	Похідна від базової стратегії	Основна стратегія підприємства
Складові	Мета, завдання, концепція, зміст, розподіл ресурсів, заходи та дії, показники	
Різновиди	Велика кількість різновидів залежно від мети формування та інших чинників	
Планові дії	Маркетингові дії стосовно товарної, цінової, комунікаційної політики підприємства і політики просування	Широкий спектр дій і заходів стосовно всіх внутрішніх і зовнішніх сфер діяльності підприємства
Основні показники	Частка ринку підприємства, обсяги реалізації, рентабельність маркетингових інвестицій	Показники прибутку і рентабельності, ефективності використання ресурсів
Критерії оцінювання	Результативність, доцільність, витратність, економічність, раціональність, адаптивність, гнучкість і конкурентоспроможність підприємства загалом, а також відповідно у сферах маркетингу, менеджменту персоналу	
Основні результати	Надійні та ефективні відносини підприємства із споживачами	Фінансові, організаційні та інші ефекти діяльності
Основні витрати	Вартість маркетингових досліджень, просування продукції, комунікації зі споживачами тощо	Загальні витрати діяльності підприємства

\* побудовано за [5, с. 297]

На думку автора М.М. Дмитрук, стратегічний маркетинг – це інтелектуальний вид діяльності з вивчення, маркетингового аналізу та прогнозування стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою участі у визначенні місії та цілей підприємства, розробці стратегії його розвитку та формуванні сприятливих передумов ефективної її реалізації, що забезпечило б підприємству та продуктованим ним товарам чи ідеям досягнення конкурентних переваг.

Під час стратегічного маркетингу використовують дві основні групи методів: загально- і спеціально-наукові. Загальнонаукові наукові методи – аналіз, синтез, прогнозування, індукція, дедукція, узагальнення та абстрагування, метод експерименту і аналогії, моделювання, формалізації та інші. До спеціально-наукових методів стратегічного маркетингу належать: сегментація ринку, SWOT-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, портфельний аналіз (Матриця БКГ, матриця «Дженерал Електрик – Мак Кінсі»), стратегічна модель М. Портера, «Матриця балансу життєвого циклу СГП», інші [6, с. 52-55].

Маркетингові стратегії антикризового управління також класифікують за стадією антикризового управління; залежно від характеру впливу кризи на діяльність підприємства. За стадією антикризового управління виділяють такі маркетингові стратегії:

- 1) передкризове управління – стратегії, які запобігають кризовим ситуаціям («позиційний захист»; «фланговий захист»; «мобільний захист»);
- 2) кризове управління – стратегії, які згладжують дію кризових явищ, активізують вихід з кризи (стратегія «відступу», стратегії диверсифікації, малобюджетні стратегії за комплексом маркетингу);
- 3) післякризове управління – стратегії, спрямовані на ліквідацію наслідків кризи, пошук нових ринкових можливостей (стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку товару; стратегія глибокого проникнення на ринок).

Залежно від характеру впливу кризи на діяльність підприємства розрізняють: стратегії «скорочення» (стратегія «замороження»; стратегія оптимізації витрат); стратегії «захоплення ринку» (стратегії диверсифікації; стратегія «регіональної експансії», стратегія прямої інтеграції – об'єднання зусиль виробника і посередників – відкриття оптових баз, фірмових магазинів; «партнерські фірми» - створення офіційних представництв; «роз'їзні бригади» - основна задача таких бригад – укладання договорів з оптовиками, формування мережі збуту; власне торговельне представництво – відкриття власного представництва в іншому регіоні; побудова дистрибуційної мережі) [7, с. 146].

**Висновки.** Нагальною проблемою для вітчизняних промислових підприємств є підвищення конкурентоспроможності продукції, збільшення обсягів виробництва та розширення ринків збуту. Для цього в механізмі управління підприємством формується базова стратегія розвитку, яка складається із ряду процесів в яких залучені усі складові менеджменту. Складовою основної стратегії розвитку промислового підприємства є маркетингова стратегія, яка, на нашу думку, повинна будуватися на засадах антикризового управління, виходячи із нестабільної економічної ситуації в країні. Поєднання ефективних методів та моделей менеджменту підприємства та маркетингового інструментарію надасть можливість приймати та реалізовувати ефективні управлінські рішення із відповідним досконалим існуванням належного інформаційного забезпечення. Кожне промислове підприємство, враховуючи специфіку ведення бізнесу, формує модель маркетингової стратегії. У випадку коли дана стратегія буде базуватися на антикризовому управлінні, підприємство матиме змогу швидко реагувати на зовнішні зміни у функціонуванні, пристосовуватись до них, маючи базу альтернативних управлінських рішень.

### Література

1. Маркетинг XXI століття. Концептуальні зміни та тенденції розвитку: монографія / Л.О. Стрій // За наук. ред. проф. А.К. Голубева. – Одеса : БМВ, 2010. – 320 с.
2. Розвиток управління маркетингом на підприємствах : монографія / Холодний Г. О., Шумська Г. М. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 256 с.
3. Войтович С.Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія» / С.Я. Войтович, І.П. Потапюк // Економіка і регіон. – 2011. – № 4 (31). – С. 77-81.
4. Щербина Т. В. Сучасні маркетингові стратегії в системі глобальних цінностей міжнародних фірм / Т. В. Щербина, Т.В. Федірко // Ефективна економіка. – 2013. – № 4. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_4\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_18).
5. Дудяк Р. Маркетингові стратегії в діяльності підприємств / Р. Дудяк, Ю. Голембійовська, Р. Грабовський // Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК. – 2014. – № 21(1). – С. 295-300. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau\\_econ\\_2014\\_21\(1\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2014_21(1)).
6. Дмитрук М. М. Стратегічний маркетинг: теоретичні основи та оцінка рівня імплементації в діяльності вітчизняних підприємств / М. М. Дмитрук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2003. – № 484 : Проблеми економіки та управління. – С. 50-60.
7. Терещенко Д.А. Маркетингові стратегії в антикризовому управлінні підприємством / Д.А. Терещенко, Н.О. Тітова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 51. – С. 143-149.

### References

1. Marketynh KhKhI stolittia. Kontseptualni zminy ta tendentsii rozvytku: monohrafiia / L.O. Strii // Za nauk. red. prof. A.K. Holubieva. – Odessa : VMV, 2010. – 320 s.
2. Rozvytok upravlinnia marketynhom na pidpriemstvakh : monohrafiia / Kholodnyi H. O., Shumska H. M. – Kharkiv : Vyd. KhNEU, 2010. – 256 s.
3. Voitovych S.Ia. Sutnist i zmist poniattia «marketynhova stratehiia» / S.Ia. Voitovych, I.P. Potapiuk // Ekonomika i rehion. – 2011. – № 4 (31). – S. 77-81.
4. Shcherbyna T. V. Suchasni marketynhovi stratehii v systemi hlobalnykh tsinnosti mizhnarodnykh firm / T. V. Shcherbyna, T.V. Fedirko // Efektyvna ekonomika. – 2013. – № 4. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_4\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_18).
5. Dudiak R. Marketynhovi stratehii v diialnosti pidpriemstv / R. Dudiak, Yu. Holembiovska, R. Hrabovskiy // Visnyk Lvivskoho natsionalno ahramoho universytetu. Serii : Ekonomika APK. – 2014. – № 21(1). – S. 295-300. – Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau\\_econ\\_2014\\_21\(1\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2014_21(1)).
6. Dmytruk M. M. Stratehichniy marketynh: teoretychni osnovy ta otsinka rivnia implementatsii v diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv / M. M. Dmytruk // Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». – 2003. – № 484 : Problemy ekonomiky ta upravlinnia. – S. 50-60.
7. Tereshchenko D.A. Marketynhovi stratehii v antykrizovomu upravlinni pidpriemstvom / D.A. Tereshchenko, N.O. Titova // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. – 2015. – № 51. – S. 143-149.

Рецензія/Peer review : 11.03.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018

Рецензент: д. е. н., проф. Нижник В. М.



УДК 658 : 339,92

ПОЛІЩУК І. І.

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, м. Вінниця

## ЧИННИКИ НОРМАТИВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

*Ефективність управління власними внутрішніми змінами та забезпечення конкурентних переваг і сильних позицій на ринку, залежить від здатності використання інструментів маркетингу та можливостей реалізації маркетингового потенціалу. З іншої сторони, важливою передумовою розвитку економіки, підвищення конкурентоспроможності підприємств є розробка відповідної законодавчо-правової основи та на рівні підприємств – ефективне використання нормативно-правових засад управління маркетинговою діяльністю.*

*Доведено, що усі сучасні ринкові зміни і трансформації уможливаються на засадах маркетингових досліджень із врахуванням існуючого нормативно-правового забезпечення та із застосуванням їх результатів в процесі управління потенціалом підприємств.*

*Ключові слова: управління потенціалом, нормативно-правові чинники, маркетингова діяльність, маркетинговий потенціал, ефективність, конкурентоспроможність.*

POLISHCHUK I.

Vinnytsia Trade and Economic Institute of KNTEU, Vinnytsia

## FACTORS OF NORMATIVE REGULATION OF REALIZATION OF MARKETING POTENTIAL OF ENTERPRISES OF LIGHT INDUSTRY

*The effectiveness of managing its own internal changes in the enterprise and ensuring the competitive advantages and strengths of the market depends on the ability to use marketing tools and opportunities to realize the marketing potential. On the other hand, an important prerequisite for the development of the economy, increasing the competitiveness of enterprises is the development of an appropriate legislative and legal framework, and at the enterprise level - effective use of the legal and regulatory framework for managing marketing activities.*

*It is proved that all modern market changes and transformations are made possible on the basis of marketing research taking into account the existing regulatory and legal framework and using their results in the process of managing the potential of enterprises.*

*It is established that there are several ways in which the market adapts to the new conditions of market transformation and chooses one or another development model. All changes and transformations are made possible on the basis of marketing research and taking into account their results in the process of managing the potential of enterprises. Therefore, it is fair to assert that the concept of marketing, the formation and realization of marketing potential comes in place of the marketing concept of production development in modern terms. Entrepreneurial idea, the plan of enterprise development can be successful only on condition of satisfaction of demand and achievement of commitment of consumers on the principles of realization of marketing potential.*

*Key words: capacity management, regulatory factors, marketing activities, marketing potential, efficiency, competitiveness.*

**Постановка наукової проблеми.** Сучасні євроінтеграційні спрямування української економіки, тенденції глобалізації та євроінтеграції пов'язані з вступом до СОТ та євро інтеграційні спрямування, зумовлюють необхідність розв'язання питання забезпечення стійкої діяльності вітчизняних підприємств та захисту їхніх економічних інтересів, особливо в умовах жорсткої конкурентної боротьби на світовому ринку.

Однією із найважливіших передумов розвитку економіки, підвищення конкурентоспроможності є розробка відповідної законодавчо-правової основи, організація рівноправної діяльності різноманітних видів підприємств, підтримка підприємництва, освоєння ринку на різних рівнях і напрямках. Ринкові перетворення в Україні дають можливість активніше використовувати маркетинг і управління маркетинговим потенціалом для вирішення завдань господарської діяльності, до пошуку місця окремих підприємств в структурі ринку країни, ніші на міжнародному ринку, формування і розвитку економічного потенціалу. Засади ринкової економіки та активізації підходів до реалізації маркетингового потенціалу передбачають повну господарську самостійність підприємств і організацій, що функціонують на ринку вступаючи при цьому в різноманітні виробничі, господарські та інші зв'язки.

**Аналіз публікацій.** Існуюча теоретична база наукових вчень щодо сутності, структурних частин, методик кількісної оцінки економічного і маркетингового потенціалу значною мірою сформована. Так, різні аспекти щодо маркетингової діяльності і маркетингового потенціалу висвітлювались у працях науковців І. Ансоффа, Н. Аткиної, Л. Балабанової, О. Гончар, Ф. Котлера, Н. Краснокутської, Е. Лапіна, Р. Марушкова, О. Федоніна, А.В. Череп. Однак, теоретико-методологічні засади використання маркетингових інструментів у формуванні потенціалу підприємства, нормативно-правові засади управління процесами його реалізації, у наукових розробках все ще недостатньо досліджені, а наукові розробки з цієї проблеми обмежуються

вирішенням окремих питань просування та реалізації продукції на ринку і недостатньо пропонують методичні підходи до формування маркетингового потенціалу підприємства та нормативно-правовим засадам його реалізації.

**Метою статті** є обґрунтування теоретико-методологічних засад формування концепції нормативно-правового забезпечення управління маркетинговим потенціалом промислових підприємств.

**Основні результати досліджень.** Тенденції розвитку світової і вітчизняної економіки, які в останні роки характеризуються високим динамізмом та невизначеністю, обґрунтовують висновок, що Україна поступово інтегрується у світовий ринок, і саме фактори глобалізації відіграють важливу роль у маркетинговій діяльності підприємств. Розуміння тенденцій майбутнього розвитку маркетингового середовища дозволить підприємству ефективно управляти власними внутрішніми змінами та забезпечувати сильні конкурентні позиції на ринку, використання маркетингу у вигляді інструмента господарювання промислових підприємств сприятиме подальшому зміцненню національної економіки.

Інструменти і функція маркетингового управління в сучасних умовах визначаються як пріоритетні в системі управління, оскільки вони визначають вектори оптимізації та перебудови діяльності підприємства із врахуванням вимог ринку, дозволяє поєднати в єдиний комплекс всі елементи структури маркетингу і підприємства та забезпечує ефективність формування і реалізації маркетингового потенціалу загалом.

Розгляд маркетингу як функції управління не суперечить його трактуванню як філософії управління. Якщо маркетинг та його вплив на потенціал підприємства розглядається в цілому як ідеологія управлінської діяльності, тоді він справляє значення як філософія управління; якщо ж конкретно аналізується процес формування потенціалу організації з акцентуванням значення маркетингу, то маркетинг слід розглядати як одну з функцій розвитку виробничо-збутової діяльності організації, формування і реалізації потенціалу господарюючих суб'єктів.

В сучасних умовах розвитку ринкових відносин, міжнародної інтеграції та глобалізації, розвитку міжнародного ринку, посилення конкуренції без ефективної маркетингової діяльності і реалізації маркетингового потенціалу неможливо забезпечити ефективну діяльність підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках. З іншої сторони успішність управління безпосередньо пов'язана із інформованістю про стан ринку, середовище господарювання та маркетинговим інформаційним забезпеченням. Українські підприємства мають узгоджувати свою діяльність із вітчизняними законодавчими документами та законами і нормами інших країн. Зростає значення нормативно-правового забезпечення діяльності підприємств на зовнішньому ринку.

В рамках формування комплексної системи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, росту ділової активності на ринку, розвитку їх потенціалу необхідно запровадження концепції ефективного інституційного забезпечення реалізації маркетингового потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринку. Активізація та удосконалення маркетингової діяльності, вивчення ринку, управління маркетинговим потенціалом на підставі системного підходу дають можливість сформулювати стратегію розвитку підприємств, враховуючи інструментарій державного управління підприємницькою діяльністю та вимоги ЄС.

Загалом інституціональне середовище визначається сукупністю інститутів за допомогою яких господарюючі суб'єкти можуть здійснювати свою діяльність. До таких інститутів відносяться фінансові установи, підприємства оптової та роздрібної торгівлі, постачальники, конкуренти, юридичні, лізингові, консалтингові, аудиторські фірми, навчальні заклади, служби працевлаштування, маркетингові та рекламні агентства, страхові компанії, комунальні та транспортні підприємства, підприємства які надають інформаційні послуги та послуги зв'язку.

Усі елементи інституціонального середовища підприємства в залежності від обставин можуть позитивно, або негативно впливати на його діяльність. Аналізування середовища підприємства в процесі управління його маркетинговим потенціалом передбачає визначення пріоритетів, тобто найбільш значущих елементів, які у першу чергу потрібно врахувати. Таким чином, виявляються потенційні можливості підприємства, зовнішні проблеми та загрози. Таким чином, актуалізуються питання врахування нормативно-правових засад управління підприємницькою діяльністю і маркетинговим потенціалом промислових підприємств.

Діяльність підприємств в Україні, у тому числі і маркетингова, регулюється за допомогою господарського законодавства. Воно охоплює як господарські закони у власному значенні, так і інші нормативні акти з питань господарської життєдіяльності. Нормативними актами, що регулюють господарську діяльність в Україні, є: 1) Конституція України. Конституцією регулюються питання господарської діяльності у статтях про власність, підприємництво, визначається компетенція органів державної влади, Президента, Верховної Ради та Кабінету Міністрів України [1]; 2) закони, які регулюють господарські відносини, поділяються на:

- закони, що регулюють загальні питання господарської діяльності (закони України «Про власність», «Про систему оподаткування», «Про бюджетну систему України», «Про відновлення платоспроможності боржника чи визнання його банкрутом» тощо);

- закони про окремі види господарської діяльності («Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про банки і банківську діяльність», «Про товарну біржу», «Про цінні папери і фондову біржу» та ін.);

- закони про окремі види і відносини в господарській діяльності. До них належать нормативні акти господарського законодавства, втілені в господарському, бюджетному, повітряному, водному, земельному, лісовому та інших кодексах України [2, с. 81].

У системі господарського законодавства слід розрізняти законодавчі акти та підзаконні нормативні акти. До законодавчих актів належать нормативні акти Верховної Ради та Кабінету Міністрів України. До підзаконних нормативних актів – укази та розпорядження Президента; постанови та розпорядження Кабінету Міністрів; господарські нормативні акти міністерств, державних комітетів, відомств з господарської діяльності у вигляді наказів, інструкцій, положень; нормативні акти місцевих рад народних депутатів і місцевих адміністрацій [2, с. 83].

Становлення законодавства у будь-якій державі, незалежно від її соціально-економічної орієнтації, розмірів території, чисельності населення, економічного і соціального рівнів розвитку тощо, відбувається з урахуванням відповідних закономірностей. Однією з таких є те, що Конституція у будь-якій державі є основою розвитку та вдосконалення уже чинного законодавства, своєрідним фундаментом побудови правової системи, здійснення державно-правової реформи. У ст. 8 Конституції України міститься одне з важливих положень, зміст якого зводиться до наступного: «Конституція України має найвищу юридичну силу. Закони та інші нормативно-правові акти приймаються на основі Конституції України і повинні відповідати їй» [1].

Це важливо не лише як суто юридичне, а й як методологічне вихідне положення, яке слід враховувати у законотворчому процесі та у процесі управління підприємницькою діяльністю.

Важливе значення в умовах трансформації ринкових відносин в Україні для розвитку діяльності українських підприємств на міжнародному ринку, удосконалення маркетингового потенціалу, мало прийняття Господарського та Цивільного кодексів України [3; 4]. Так, Господарський Кодекс України (ГКУ) встановлює, відповідно до Конституції України, правові основи господарської діяльності або господарювання, які базуються на різноманітності господарювання різних форм власності, де предметом регулювання є господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання. Учасниками відносин у сфері господарювання є суб'єкти господарювання, споживачі, органи державної влади та органи місцевого самоврядування, наділені господарською компетенцією, а також громадяни, громадські та інші організації, які виступають засновниками суб'єктів господарювання чи здійснюють щодо них організаційно-господарські повноваження на основі відносин власності [3].

ГКУ встановлює, що умови, обсяг, сфери та порядок застосування окремих видів засобів правового регулювання господарських відносин визначаються законодавчими актами, а також програмами економічного і соціального розвитку, які розробляються відповідно до Закону від 23 березня 2000 року «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [4].

До основних правових засобів, регулюючих діяльність суб'єктів господарювання, перелічених ГКУ (ст. 12), належать також ліцензування, патентування певних видів господарської діяльності та її квотування; сертифікація та стандартизація; застосування нормативів та лімітів, регулювання цін та тарифів; надання інвестиційних, податкових та інших пільг, надання дотацій, компенсацій, цільових інновацій та субсидій.

Правові засади ліцензування, патентування певних видів господарської діяльності та квотування визначаються, виходячи з конституційного права кожного на здійснення підприємницької діяльності, не забороненої законом, і принципів господарювання, встановлених ГКУ (ст. 14).

ГКУ визначає й інші економічні важелі, які можуть застосовуватися державою з метою корегування функціонування ринкової економіки. До них належать дотації та інші засоби державної підтримки суб'єктів господарювання.

Цивільний кодекс кодифікує норми про договірні господарсько-правові інститути: купівлю-продаж, поставку та інші форми обміну; загальний і будівельний підряди; перевезення вантажів.

З прийняттям 7 червня 1996 р. Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» на законодавчому рівні було запроваджено визначення поняття недобросовісної конкуренції: це будь-які дії в конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності [5]. ГКУ у статті 32 (частина 1 та 2) визначає поняття «недобросовісна конкуренція» наступним чином: 1) недобросовісною конкуренцією визнаються будь-які дії у конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності; 2) недобросовісною конкуренцією є неправомірне використання ділової репутації суб'єкта господарювання, створення перешкод суб'єктам господарювання у процесі конкуренції та досягнення неправомірних переваг у конкуренції, неправомірне збирання, розголошення та використання комерційної таємниці, а також інші дії, що кваліфікуються відповідно до частини першої цієї статті.

Недобросовісна конкуренція зумовлює юридичну відповідальність осіб, якщо їх дії негативно впливають на конкуренцію на території України незалежно від того, де вчинено такі дії.

Дотримання єдиних регуляторних норм, стандартів та правил поведінки суб'єктів господарювання дозволить провести інтеграцію до Європейського Союзу з мінімальними економічними ризиками, ризиками невідповідності продукції вимогам міжнародних стандартів, втрати конкурентоспроможності та ін., ймовірними в

адаптаційному періоді, особливо в його короткостроковій фазі, та надасть можливість зменшити економічні витрати і втрати. Основними елементами комплексної системи виступають такі сфери, як: ринок праці, соціальний захист, освіта, охорона здоров'я, міграція.

На нашу думку, стратегічною метою інституційного забезпечення діяльності кожного підприємства та підвищення ефективності реалізації їх маркетингового потенціалу на ринку слід визначити створення такого інституційного середовища, яке спроможне забезпечити сталий розвиток шляхом формування необхідного інституційного облаштування ринкової сфери на ліберально-демократичних засадах із забезпеченням функціонування якісного регуляторного середовища, зміцненням ролі державних та громадських організацій у забезпеченні економічних і соціальних стандартів та їх відповідності європейським стандартам.

Тому автором пропонується у напрямку удосконалення інституційного забезпечення реалізації маркетингового потенціалу та формування конкурентної стратегії підприємства концептуальна модель інституційного забезпечення із виявленими відповідно до результатів аналізування розвитку підприємницького потенціалу України та країн ЄС, розвитку міжнародного ринку імперативами реалізації економічної політики, а саме досягнення ефектів конкурентного та інноваційного зростання.

Основним пріоритетом державної політики щодо зовнішньоекономічної діяльності, міжнародного ринку, як базового інституційного середовища реалізації підприємницького потенціалу, має стати створення правових, економічних та інституційних умов для підвищення ефективності діяльності на ринку і реалізації маркетингового потенціалу.

Рішення, що приймаються у сферах структурної політики, формування та реалізації інвестиційних програм, політики доходів, розвитку бізнес-середовища, тощо мають враховувати їх очікуваний вплив на стан підприємницької діяльності в Україні, розвиток потенціалу окремих підприємств.

**Висновок.** Отже, існує декілька шляхів, за допомогою яких ринок пристосовується до нових умов ринкової трансформації та обирає ту чи іншу модель розвитку. Одним із найдієвіших заходів розв'язання протиріччя між вимогами ринку та застарілими методами господарювання, які все ще зберігаються, має стати процес реструктуризації, що має бути націлений на досягнення двоєдиної мети: 1) з одного боку, за рахунок оперативних заходів (вивчення попиту, відмови від випуску продукції, що не користується попитом, зниження поточних витрат) забезпечити стабілізацію діяльності підприємств протягом короткострокового проміжку часу, тобто провести так звану «захисну реструктуризацію», що відображає із врахуванням результатів дослідження вимог ринку пасивне пристосування підприємств до нових умов господарювання; 2) з іншого боку, за рахунок проведення «стратегічної реструктуризації» господарської діяльності, що передбачає зміну загальних поведінкових установок, збільшення обсягу інвестицій для заміни застарілих технологій та устаткування, запровадження нових організаційно-управлінських систем, може бути забезпечене підвищення конкурентоспроможності виробництва та удосконалення маркетингової діяльності.

Усі зміни і трансформації уможливлються на засадах маркетингових досліджень та урахуванні їх результатів в процесі управління потенціалом підприємств. Таким чином, справедливим є твердження, що на зміну збутової концепції розвитку виробництва приходить концепція маркетингу, формування і реалізації маркетингового потенціалу. Підприємницька ідея, план розвитку підприємства можуть бути успішними лише за умови задоволення попиту і завоювання прихильності споживачів.

### Література

1. Конституція України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Яненкова І.Г. Законодавче забезпечення діяльності підприємств/ І.Г.Яненкова // Наукові праці. Економіка. – 2016. – № 8(177) – С.81-86.
3. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
4. Цивільний кодекс України від 16.01.2003, № 435-IV // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
5. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23 березня 2000 року, № 1602-III // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

### References

1. Konstytuciya Ukrayiny` // [Elektronny`j resurs]. – Rezhym`m dostupu: <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Yanenkova I.G. Zakonodavche zabezpechennya diyal`nosti pidpry`yemstv/ I.G.Ya nenkova // Naukovi prac. Ekonomika. – 2016. – # 8(177) – S.81-86.
3. Gospodars`ky`j kodeks Ukrayiny` vid 16.01.2003 r. // [Elektronny`j resurs]. – Rezhym`m dostupu: <http://zakon.rada.gov.ua>.
4. Sy`vil`ny`j kodeks Ukrayiny` vid 16.01.2003, # 435-IV // [Elektronny`j resurs]. – Rezhym`m dostupu: <http://zakon.rada.gov.ua>.
5. Zakon Ukrayiny` «Pro derzhavne prognuzuvannya ta rozroblennya program ekonomichnogo i social`nogo rozvy`tku Ukrayiny`» vid 23 bereznya 2000 roku, # 1602-III // [Elektronny`j resurs]. – Rezhym`m dostupu: <http://zakon.rada.gov.ua>.

Рецензія/Peer review : 05.03.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018  
Прорецензовано редакційною колегією

UDC 330

IRMA DIKHAMINJIA  
Sokhumi State University, Tbilisi, Georgia

## TEACHING METHODS AND STRUCTURAL APPROACHES

**Relevance.** Contemporary work environment drastically differs from the work environment of last the century. Accordingly, requirements of the job market to newly graduates undergo constant transformations. Main goal of the university is to prepare students not only for the existing jobs, but also anticipate expected changes in coming years and adjust teaching philosophy and curricula accordingly. It is especially crucial for post-soviet countries, as unlike western countries, where education paradigm was gradually changing according to arising challenges, soviet education system was strictly defined and was totally unprepared for the unexpected challenges of free market. Acquiring new teaching philosophy was not an easy task, in spite of a lot of cooperation with western universities and corresponding trainings. When new teaching methods are introduced which are not gradual transformation of the existing ones, but represent totally different approach, sometimes they deceptively are implemented only formally [1]. In the present paper we tried to discuss teaching methods and practices for successful preparation of students for contemporary carriers. With the fast development of technologies, requirements to workforce are constantly changing. One of the main goal of the university is to equip students with the necessary knowledge and skills for their chosen carrier, therefore it is crucial to define necessary skills, to reveal problems in existing teaching methods and structural approaches, and to transform education philosophy of the lecturer accordingly. It is shown how previous teaching methods were adjusted to new challenges and how the role of the lecturer as a central figure of the auditorium changed towards more managerial-like duties. Alongside with the adapted teaching methods, contemporary high education should be enriched with practical experience, that can be best achieved in co-operation with large public organizations and private companies.

**Task statement.** In general, contemporary approaches of education requires to develop general and transfer skills of the students. In addition, by the same approaches, along with the subject knowledge, the student should obtain moral and culture values, ethical decision-making, overcoming stress, communication skills, teamwork and emotional intelligence. Today the whole world, not only our society, faces the drastic changes in education field. The teacher should essentially be a good manager, who has taken the special trainings for developing analytical reasoning and effective management skills. Subject knowledge is not enough – she has to develop strategic action plan which should be changed accordingly to environmental factors [2]. Since the managerial activity comprises not only theoretical postulates of management, but its main function is practical implementation of these postulates. Any strategic plan, however well and detailed developed, will stay on paper without proper implementation. Therefore, teaching should be conducted mainly using interactive lectures, business games and case study methods. These approaches will allow to use process of solution of certain problems for gradual learning of theoretical material, which also helps to develop skills and habits for independent working with theoretical information. Supervisor of practical classes should pay attention on the methodology of solution of test problems and cases and usability of these solutions to real-life situations.

**Presentation of the research results.** Constantly advancing technologies cause frequent changes in the knowledge and skills requirements of graduates of certain professions, especially STEM scientists and engineers working in high-tech companies or research centers. It is difficult to adjust curriculum and keep up-to-date practice or lab materials at the universities, therefore cooperation of universities with the large high-tech companies or public organizations is invaluable. These kind of practices still are not fully developed in post-soviet countries, but some foreign universities offer vast possibilities to their students, especially on master and PhD level. The examples discussed in this chapter mainly consider experience of STEM fields, which have one of the fastest changing work environments. In USA Universities even freshmen students have possibility to spend two months in summer in private companies at paid internship positions where they mainly assist engineers and researchers [3]. This helps them in a lot of aspects, some of them given below: they see in reality what kind of work is available for their profession in future, so they can decide on early stage of education if they are suit well for this work; they gain real-hands knowledge and experience; they learn work ethics, discipline and teamwork in real situations; experience in the area related for their profession greatly helps in getting a good job after graduation.

For master and PhD students there are also cooperation possibilities, so called co-op. In this case the student spends a year or half a year at the company as a junior engineer or scientist, where she is given specific access and tasks. These co-ops usually pay approximately 60% of the salary the student would have gotten after graduation. This kind experience not only is a first major step for further carrier development, but also opens new great possibilities: first of all, the graduate student has access to newest instruments and materials used in the field; second, the student encounters the most important problems of the field which she can use for further scientific research; third, the student acquires network of contacts in her professional field and in case of good work can have high-level references to use in future job-searching; fourth, often students showing themselves as high professionals are invited to work in the same company after graduation.

**Conclusion.** The described approaches have only indicative character and their usage and form could be

changed according to the teaching course and chosen teaching philosophy. Naming the teaching method not always describes exactly what lecturer is delivering in reality. The core of each education approach should be preparation of next generation for the real-life and carrier challenges, therefore the curriculum and work of the teacher can be assessed by how it helps the student to develop professional skills, high work culture and ethics, and independent learning and executive skills.

**List of sources used**

1. Teaching practices to prepare students for contemporary workforce., Irma.Dikhaminjia, Nana Dikhaminjia.,Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. 2017 N5.
2. Finkelmeyer, Todd. Campus Connection: Are Colleges failing to Prepare Students for the Workplace?, Madison.com. The Cap Times, Nov. 2012
3. Kaplan, Rochelle. "Hiring Student Interns." Small Business Reports . May 1994;

УДК 005.96:005.336.1:005.52:664

ЗІНОВСЬКА С. І.  
Запорізький національний університет

## МЕТОДИКА ПРОГНОЗУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ОСНОВІ КОРЕЛЯЦІЙНО-РЕГРЕСІЙНОГО АНАЛІЗУ

*Здійснено дослідження існуючих підходів вчених до прогнозування ефективності управління персоналом, використання працівників, забезпеченості кадрами, кадрових проблем, чисельності працівників. Встановлено, що питання прогнозування управління ефективністю використання персоналу потребує додаткового дослідження, адже не проаналізовано даний процес на підприємствах харчової промисловості, відсутній механізм проведення прогнозу управління персоналом та не визначено прогнозний рівень результативності використання кадрів. Удосконалено методичний підхід до прогнозування рівня результативності управління ефективністю використання персоналу на підприємствах харчової промисловості шляхом проведення кореляційно-регресійного аналізу, розрахунку прогнозного значення інтегрального показника та побудови економіко-математичної моделі. Встановлено, що основним призначенням методичного підходу є проведення прогнозних розрахунків інтегральних показників, дослідження взаємозв'язку між факторами впливу на шукану величину та розрахунок загального прогнозного рівня результативності управління ефективністю використання персоналу, що дозволять прийняти рішення щодо налагодження використання персоналу, функціонування підприємства. Для кращого застосування та впровадження методичного підходу на підприємствах харчової промисловості було сформовано послідовність його використання, яка містить перелік етапів. Обґрунтовано доцільність використання методичного підходу на підприємствах, оскільки він дозволить спрогнозувати рівень результативності управління ефективністю використання персоналу та сформулювати заходи покращення використання персоналу.*

*Ключові слова: персонал, управління ефективністю використання персоналом, результативність управління, прогноз, економіко-математична модель, кореляційно-регресійний аналіз, інтегральний показник.*

ZINOVSKA S. I.  
Zaporizhzhya National Technical University of Ukraine

## METHOD OF FORECASTING THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT OF THE EFFICIENCY OF PERSONNEL USE AT FOOD INDUSTRY ENTERPRISES ON THE BASIS OF CORRELATION-REGRESSION ANALYSIS

*The research of existing approaches of scientists to the forecasting of efficiency of personnel management, use of employees, personnel security, personnel problems, number of employees is carried out. It was established that the issue of forecasting the management of the efficiency of personnel use requires additional research, since this process has not been analyzed at food industry enterprises, there is no mechanism for carrying out the forecast of personnel management and the forecast level of the use of personnel is not determined. The methodical approach to forecasting the level of effectiveness of the management of the efficiency of personnel use at food industry enterprises has been improved through correlation-regression analysis, calculation of the predicted value of the integral index and construction of the economic-mathematical model. It was established that the main purpose of the methodical approach is to carry out the predictive calculations of integral indicators, to study the relationship between the factors of influence on the desired size and to calculate the total predictive level of effectiveness of the management of the effectiveness of the use of personnel, allowing to make a decision on establishing the use of personnel, the functioning of the enterprise. For a better application and implementation of the methodological approach at the enterprises of the food industry, a sequence of its use was developed, which contains a list of stages. The expediency of using the methodological approach in enterprises is substantiated, as it will allow to predict the level of effectiveness of management of the efficiency of personnel use and to form measures to improve the use of personnel.*

*Key words: personnel, personnel efficiency management, management effectiveness, forecast, economic and mathematical model, correlation-regression analysis, integral indicator.*

**Постановка проблеми.** Ефективність функціонування підприємств харчової промисловості залежить від багатьох показників, а особливо від використання персоналу. Раціональна організація роботи персоналу, планування чисельності кадрів, потреби в залученні працівників, створення умов для розвитку, навчання, роботи персоналу та стимулювання результатів їх роботи мають позитивний вплив на результати фінансової діяльності, якість виконаних робіт, розмір прибутку та рівень конкурентоспроможності підприємства. Тому існує потреба в оцінці ефективності використання персоналу для з'ясування переваг, недоліків, проблемних аспектів, а також прогнозуванні результативності управління ефективністю використання персоналу для визначення раціональності управління персоналом в майбутньому, витрачання коштів та покращення загального рівня використання працівників. В цілому, за результатами прогнозних розрахунків керівництво підприємства матиме можливість не лише проаналізувати тенденції управління персоналом, але й оцінити ефективність господарської діяльності, прийняти обґрунтовані кадрові та управлінські рішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання застосування методів прогнозування для оцінки використання та управління персоналом, потреби в кадрових ресурсах, чисельності працівників, рівня

витрат та розвитку персоналу розглянуто в працях: Гільорме Т.В., Барміна К.О. [1, с. 128-129], Кендюхов О., Романченко В. [2, с. 474-478], Кляус Д.П. [3, с. 181-188], Корецький С.Л., Квіта Г.М., Молдованов М.І. [4, с. 108-111], Корсаков Д.О. [5], Крамаренко А.В. [6, с. 157-161], Пелех А.А. [7], Письменна О.О. [8], Пуліна Т.В., Ткачук О.Ю., Вафіна А.О. [9, с. 45-48], Фещур Р.В., Рудницька О.М., Мартинюк О.О. [10, с. 200-205], Філіпшин І.В. [11, с. 42-46], Чукурова А.Д. [12, с. 188-190]. Враховуючи існуючий досвід, прогнозування результативності управління ефективністю використання персоналу потребує більш ґрунтовного дослідження та визначення алгоритму проведення прогнозних розрахунків на підприємствах харчової промисловості.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Питання використання та управління персоналом досліджене авторами, також проаналізовані методи оцінки та прогнозування ефективності використання кадрів. Проте, відсутній єдиний підхід до проведення прогнозу управління ефективністю використання персоналу, оцінки загального рівня результативності та рівня розвитку персоналу у майбутньому. Тому, доцільно більш детально розглянути особливості прогнозування управління використанням персоналу, алгоритм проведення такого прогнозу, вибір показників для здійснення розрахунків, що дозволить керівництву підприємства отримати точні дані щодо результативності процесу управління.

**Постановка завдання.** Метою статті є удосконалення методичного підходу до прогнозування рівня результативності управління ефективністю використання персоналу на підприємствах харчової промисловості, з'ясування послідовності його реалізації, визначення практичного значення для підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За результатами дослідження наукових підходів вчених до вивчення питання прогнозування результативності управління ефективністю використання персоналу було з'ясовано, що воно досліджено не в повній мірі, адже не проаналізовано очікувані ефекти від здійснення управління ефективністю використання персоналу, не враховано особливості функціонування підприємств харчової промисловості, не розроблено сам процес здійснення прогнозу результативності управління використанням працівників.

Тому було запропоновано використовувати методичний підхід до прогнозування рівня результативності управління ефективністю використання персоналу на підприємствах харчової промисловості. Особливістю методичного підходу є здійснення розрахунку інтегрального показника економічного, соціального, технологічного, кадрового, інноваційного, фінансового ефекту та визначення загального інтегрального показника рівня результативності шляхом здійснення кореляційно-регресійного аналізу та побудови економіко-математичної моделі.

Призначення методичного підходу до прогнозування рівня результативності управління ефективністю використання персоналу полягає в можливості здійснити прогнозний розрахунок інтегральних показників, оцінити вплив більш значущих факторів на шукану величину та в результаті дозволить відобразити прогноз рівня результативності управління ефективністю використання персоналу. Отримані значення за результатами прогнозу дозволять керівництву підприємства не лише оцінити прогнозне значення управління ефективністю використання персоналу на короткостроковий період, але й прийняти рішення щодо підвищення та покращення використання персоналу задля налагодження функціонування підприємства.

Для систематизації процесу формування методичного підходу доцільним є визначення етапів його побудови (рис. 1).

На першому етапі проводиться вибір об'єкта дослідження, тобто підприємства на яких здійснюватиметься апробація підходу. Враховуючи специфіку фінансово-господарської діяльності, особливості виробничого процесу та місце на ринках збуту продукції, а також зайнятість населення, плінність кадрів, витрачання коштів на управління та розвиток персоналу, методи стимулювання працівників було обрано такі підприємства: ПрАТ «Ніжинський жиркомбінат»; ПАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів».

Потім проводиться дослідження фінансово-господарської діяльності обраних підприємств, що дасть змогу оцінити загальний фінансовий стан, проаналізувати показники звітності, наявну документацію, обсяги виробництва та збуту продукції, показники використання персоналу та зробити висновки щодо раціональності управління персоналом.

На підставі врахування отриманих даних було обрано групу показників (фактори впливу), що відображають або впливають на управління ефективністю використання персоналу. Тобто, на основі аналізу показників використання та управління персоналом досліджуваних підприємств обрано лише ті показники, які в більшій мірі дозволять проаналізувати процес управління та отримання бажаного ефекту.

Обрані показники було згруповано за можливим видом ефекту від управління ефективністю використання персоналу на підприємствах харчової промисловості. Запропоновано визначити такі види ефекту: технологічний, кадровий, інноваційний, фінансовий, соціальний та економічний. Дані види ефекту виступають в ролі індикатора результативності процесу управління ефективністю використання персоналу для підприємств харчової промисловості та дозволять визначити не лише ефективність управління персоналом, але й використання працівників. Визначення наведених складових управління ефективністю



використання персоналу пояснюється наступним: кадровий ефект – показує ефективність роботи кадрової служби та працівників, задоволення персоналу рівнем заробітної плати, рівень кваліфікації працівників, доречність витрат на управління, розвиток персоналу, плинність кадрів; соціальний ефект – відбиває задоволення потреб персоналу, стан соціально-психологічного клімату в колективі, раціональність роботи управлінського персоналу з працівниками, ефективність використання методів мотивації; інноваційний ефект – оцінює рівень інноваційного потенціалу персоналу, відповідність кваліфікації працівників можливості використання нового обладнання; технологічний ефект – визначає забезпеченість підприємства устаткуванням, злагодженість роботи працівників, зацікавлення персоналу в результатах роботи, дотримання норм праці та режиму роботи, ефективність роботи персоналу, раціональність витрачання коштів на купівлю нового обладнання, виробництво нового виду продукції, ефективність виробництва продукції; фінансовий ефект – оцінює ефективність використання фінансових ресурсів, власного та позикового капіталу, можливості підприємства щодо фінансування розвитку, управління персоналом, підвищення оплати праці, ефективність роботи працівників, прибутковість функціонування, доходи від продажу продукції; економічний ефект – показує досягнення основних цілей підприємства, раціональність управління персоналом, доходність діяльності, понесені витрати на виробництво продукції, купівлю обладнання, персонал, наявну заборгованість, можливості економічного зростання.



Рис. 1. Процес формування методичного підходу до прогнозування рівня результативності управління ефективністю використання персоналу на підприємствах харчової промисловості

Примітка: розроблено автором

Для здійснення прогностичних розрахунків використано кореляційно-регресійний аналіз, що дозволить отримати точні дані та врахувати показники управління і використання персоналу. Застосування кореляційно-регресійного аналізу дасть змогу проаналізувати залежність результативної ознаки (шуканого показника) від впливу обраних показників та оцінити щільність зв'язку, а також з'ясувати більш значущі показники за кожним видом ефекту, розрахувати інтегральний показник за обраними видами ефекту.

Для проведення кореляційно-регресійного аналізу за кожним видом ефекту обрано такі показники:

кадровий ефект – рентабельність управління використанням персоналу (шуканий показник –  $Y$ ) та факторами впливу є загальна кількість працівників ( $X_1$ ), кількість штатних працівників ( $X_2$ ), фонд оплати праці ( $X_3$ ), витрати на оплату праці ( $X_4$ ), витрати на управління трудовими відносинами ( $X_5$ ), продуктивність праці ( $X_6$ ), коефіцієнт розвитку персоналу ( $X_7$ ), чистий фінансовий результат: прибуток/збиток ( $X_8$ );

фінансовий ефект – коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів (шуканий показник –  $Y$ ) та факторами впливу є витрати на персонал ( $X_1$ ), витрати на розвиток персоналу ( $X_2$ ), витрати на управління працівниками ( $X_3$ ), виручка від реалізації продукції ( $X_4$ ), фонд оплати праці ( $X_5$ ), чистий фінансовий результат: прибуток/збиток ( $X_6$ ), власний капітал ( $X_7$ ), позиковий капітал ( $X_8$ );

технологічний ефект – рентабельність діяльності (шуканий показник –  $Y$ ) та факторами впливу є обсяг виробництва продукції ( $X_1$ ), готова продукція ( $X_2$ ), витрати на придбання обладнання ( $X_3$ ), витрати на виробництво нового виду продукції та розвиток технологічного потенціалу персоналу ( $X_4$ ), рівень травматизму ( $X_5$ ), коефіцієнт керованості працівників ( $X_6$ ), ступінь дотримання трудової дисципліни ( $X_7$ ), коефіцієнт виплати винагород за результатами виробництва ( $X_8$ );

економічний ефект – коефіцієнт ефективності управління персоналом (шуканий показник –  $Y$ ) та факторами впливу є готова продукція ( $X_1$ ), обсяг реалізованої продукції ( $X_2$ ), чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за участі робітників, які пройшли професійну підготовку ( $X_3$ ), собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ( $X_4$ ), власний капітал ( $X_5$ ), чистий фінансовий результат: прибуток/збиток ( $X_6$ ), витрати на персонал ( $X_7$ ), витрати на придбання обладнання ( $X_8$ );

інноваційний ефект – коефіцієнт інноваційного потенціалу персоналу (шуканий показник –  $Y$ ) та факторами впливу є коефіцієнт впровадження нового обладнання ( $X_1$ ), коефіцієнт наукомісткості виробництва ( $X_2$ ), наукоємність праці ( $X_3$ ), кількість інновацій запропонованих працівниками ( $X_4$ ), витрати на виробництво нового виду продукції та розвиток технологічного потенціалу персоналу ( $X_5$ ), витрати на науково-дослідні роботи ( $X_6$ ), загальна кількість працівників ( $X_7$ );

соціальний ефект – середня заробітна плата працівників (шуканий показник –  $Y$ ) та факторами впливу є соціальні витрати на персонал ( $X_1$ ), заробітна плата керівництва ( $X_2$ ), витрати на навчання персоналу ( $X_3$ ), витрати на розвиток персоналу ( $X_4$ ), обсяг штрафів накладених на персонал підприємства ( $X_5$ ), коефіцієнт співвідношення заробітної плати до прожиткового мінімуму ( $X_6$ ), фонд оплати праці ( $X_7$ ), коефіцієнт вирішення конфліктів в механізмі управління ( $X_8$ ).

За результатами кореляційно-регресійного аналізу проводиться дослідження щільності зв'язку між шуканим показником та факторами впливу за кожним видом ефекту. Визначення значущості факторів впливу за кожним видом ефекту дозволить обрати лише ті показники, які безпосередньо мають вплив на рівень результативності визначених видів ефекту.

Далі проводиться розрахунок інтегрального показника кадрового, соціального, інноваційного, технологічного, економічного, фінансового ефекту відповідно до результатів кореляційно-регресійного аналізу та отримане прогностичне значення порівнюється з попередніми періодами. При цьому, для кожного виду ефекту визначається рівняння регресії, яке уточнюється відповідно до отриманих даних за кореляційним аналізом.

Шляхом врахування результатів проведеного кореляційно-регресійного аналізу, щільності зв'язку між шуканим показником та факторами впливу, визначених інтегральних показників за кожним видом ефекту розробляється економіко-математична модель прогнозування інтегрального показника рівня результативності управління ефективністю використання персоналу.

За результатами економіко-математичної моделі проводиться розрахунок інтегрального показника рівня результативності управління ефективністю використання персоналу на аналізованому підприємстві та на підставі отриманих даних приймаються рішення щодо розвитку, покращення процесу управління, підвищення його ефективності, розробки заходів до підвищення рівня результативності, прийняття зважених управлінських рішень.

Удосконалений методичний підхід дозволить провести розрахунок прогностичного значення кадрового, інноваційного, соціального, економічного, технологічного, фінансового ефекту та загального рівня результативності управління ефективністю використання персоналу. Проведені розрахунки дозволять керівництву підприємства проаналізувати ефективність управління персоналом на майбутнє, визначити складнощі в управлінні та сформулювати рекомендації для покращення процесу використання працівників. Практичне значення методичного підходу полягає у можливості проведення достовірного аналізу на обраних підприємствах та визначенні причин зростання чи погіршення аналізованих показників, розробці заходів до зростання управління ефективністю використання персоналу.

**Висновки.** Таким чином, було удосконалено методичний підхід до прогнозування рівня результативності управління ефективністю використання персоналу на підприємствах харчової промисловості, який є простим, достовірним та ефективним у використанні. За умови впровадження методичного підходу на підприємстві існує можливість спрогнозувати рівень результативності управління ефективністю управління персоналом та оцінити можливості до подальшого його зростання, виявити сильні та слабкі сторони, проблеми у функціонуванні та фінансово-господарській діяльності. Керівництво підприємства матиме змогу оцінити результати за методичним підходом та покращити процес управління ефективністю використання персоналу, впровадити рекомендації до налагодження діяльності та підвищити рівень конкурентоспроможності, показники діяльності. Також за отриманими результатами від методичного підходу існує можливість проаналізувати ефективність стратегії розвитку, напрямів діяльності, процес організації роботи працівників, злагодженість роботи всіх підрозділів.

### Література

1. Гільорме, Т.В. та Барміна, К.О., 2016. Стратегічне прогнозування в процесі прийняття управлінських рішень щодо формування витрат на персонал. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки, [online] Вип. 17(1), с. 127-130. Доступно: <[http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_17/1/35.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/1/35.pdf)> [Дата звернення 30 Грудень 2018].
2. Кендюхов, О. та Романченко, В., 2015. Особливості управління персоналом на малому підприємстві. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія: Економіка і управління, [online] Вип. 34, с. 472-479. Доступно: <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut\\_eiu\\_2015\\_34\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2015_34_50)> [Дата звернення 20 Жовтень 2018].
3. Кляус, Д.П., 2013. Сценарний прогноз рівня соціальної відповідальності персоналу підприємства. Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес та ефективність виробництва, № 66 (1039), с. 180-189.
4. Корещийкий, С.Л., Квіта, Г.М. та Молдованов, М.І., 2014. Методика прогнозування економічних процесів методом динамічного факторного аналізу. Економіка і управління, [online] № 1, с. 107-112. Доступно: <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr\\_2014\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2014_1_21)> [Дата звернення 30 Грудень 2018].
5. Корсаков, Д.О., 2012. Формування конкурентних переваг системи управління персоналом промислового підприємства. Кандидат наук: автореферат дисертації. Харківський національний економічний університет, 20 с.
6. Крамаренко, А.В., 2014. Діагностика ефективності управління персоналом на основі інтегрального показника. Економічний вісник Національного гірничого університету, № 1, с. 157-162.
7. Пелех, А.А., 2016. Аналіз методів прогнозування кадрових потреб. В: Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід: VII Міжнародна науково-методична конференція Форуму молодих економістів-кібернетиків. Тернопіль, Україна, 21-22 Жовтень 2016. Тернопіль.
8. Письменна, О.О., 2017. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства. Кандидат наук. Національний гірничий університет, 320 с.
9. Пуліна, Т.В., Ткачук, О.Ю. та Вафіна, А.О., 2018. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Економіка та держава, [online] № 12, с. 44-49. Доступно: <<http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4210&i=8>> [Дата звернення 30 Грудень 2018].
10. Фещур, Р.В., Рудницька, О.М. та Мартинюк, О.О., 2000. Прогнозування чисельності персоналу промислового підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», № 384: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, с. 199-206.
11. Філіпшин, І.В., 2013. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, [online] № 2, с. 41-47. Доступно: <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2013\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2013_2_11)> [Дата звернення 20 Жовтень 2018].
12. Чыкурова, А.Д., 2011. Прогнозування як інструмент стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання. Збірник наукових праць. Економічні науки, [online] № 19, с. 187-191. Доступно: <<http://188.190.33.56:7980/jspui/bitstream/123456789/3179/1/%D0%9F%D0%92-19-187-191.pdf>> [Дата звернення 20 Жовтень 2018].

### References

1. Hilorme, T.V. ta Barmina, K.O., 2016. Stratehichne prohozuvannia v protsesi pryiniattia upravlinskykh rishen shchodo formuvannia vytrat na personal. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seria: Ekonomichni nauky, [online] Vyp. 17(1), s. 127-130. Dostupno: <[http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_17/1/35.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/1/35.pdf)> [Data zvernennia 30 Hruden 2018].
2. Kendiukhov, O. ta Romanchenko, V., 2015. Osoblyvosti upravlinnia personalom na malomu pidpriemstvi. Zbiryk naukovykh prats Derzhavnoho ekonomiko-tekhnolohichnoho universytetu transportu. Seria: Ekonomika i upravlinnia, [online] Vyp. 34, s. 472-479. Dostupno: <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut\\_eiu\\_2015\\_34\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2015_34_50)> [Data zvernennia 20 Zhovten 2018].
3. Kliaus, D.P., 2013. Stsenarnyi prohoz rinvnia sotsialnoi vidpovidalnosti personalu pidpriemstva. Visnyk Nats. tekhn. un-tu «KhPI»: zbiryk naukovykh prats. Tematychnyi vypusk: Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva, № 66 (1039), s. 180-189.
4. Koretskyi, S.L., Kvita, H.M. ta Moldovanov, M.I., 2014. Metodyka prohozuvannia ekonomichnykh protsesiv metodom dynamichnoho faktomoho analizu. Ekonomika i upravlinnia, [online] № 1, s. 107-112. Dostupno: <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr\\_2014\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2014_1_21)> [Data zvernennia 30 Hruden 2018].
5. Korsakov, D.O., 2012. Formuvannia konkurentnykh perevah systemy upravlinnia personalom promyslovoho pidpriemstva. Kandydat nauk: avtoreferat dysertatsii. Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet, 20 s.
6. Kramarenko, A.V., 2014. Diahnostyka efektyvnosti upravlinnia personalom na osnovi intehralnoho pokaznyka. Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho himychoho universytetu, № 1, s. 157-162.
7. Pelekh, A.A., 2016. Analiz metodiv prohozuvannia kadrovyykh potreb. V: Modeliuvannia ekonomiky: problemy, tendentsii, dosvid: VII Mizhnarodna nauково-metodychna konferentsiia Forumu molodykh ekonomistiv-kibernetikyv. Ternopil, Ukraina, 21-22 Zhovten 2016. Ternopil.
8. Pysmennna, O.O., 2017. Teoretichni osnovy ta metodychnyi instrumentarii formuvannia kadrovoi stratehii pidpriemstva. Kandydat nauk. Natsionalnyi himychnyi universytet, 320 s.
9. Pulina, T.V., Tkachuk, O.Iu. ta Vafina, A.O., 2018. Rozvytok kadrovoho potentsialu orhanu publichnoi sluzhby. Ekonomika ta derzhava, [online] № 12, s. 44-49. Dostupno: <<http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4210&i=8>> [Data zvernennia 30 Hruden 2018].
10. Feshchur, R.V., Rudnytska, O.M. ta Martyniuk, O.O., 2000. Prohozuvannia chyselnosti personalu promyslovoho pidpriemstva. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika», № 384: Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku, s. 199-206.
11. Filipshyn, I.V., 2013. Upravlinnia personalom promyslovykh pidpriemstv i kompleksna otsinka yoho трудової діяльності. Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva, [online] № 2, s. 41-47. Dostupno: <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2013\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2013_2_11)> [Data zvernennia 20 Zhovten 2018].
12. Chykurova, A.D., 2011. Prohozuvannia yak instrument stratehichnoho upravlinnia personalom subiektiv hospodariuvannia. Zbiryk naukovykh prats. Ekonomichni nauky, [online] № 19, s. 187-191. Dostupno: <<http://188.190.33.56:7980/jspui/bitstream/123456789/3179/1/%D0%9F%D0%92-19-187-191.pdf>> [Data zvernennia 20 Zhovten 2018].

Рецензія/Peer review : 05.03.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018  
Прорецензовано редакційною колегією

УДК : 338.45:005.93:004:005.1

ЛОЗИЧЕНКО О. М.  
Запорізький національний університет**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

*В статті обґрунтовано доцільність використання системи управління в діяльності промислових підприємств. Висвітлено підходи науковців щодо розробки та використання системи управління різними напрямками діяльності. Встановлено відсутність загальної системи управління діяльністю промислових підприємств, яка б враховувала інформаційне забезпечення та була доцільною для використання на промислових підприємствах. Запропоновано послідовність побудови системи управління діяльністю промислових підприємств в контексті інформаційного забезпечення, яка сформована на засадах системного та процесного підходу. Визначено практичне значення системи управління для підприємств, адже її застосування дозволяє покращити ефективність процесу управління, використання інформаційних даних, налагодити виробничо-господарську діяльність, досягнути стратегічних цілей.*

*Ключові слова: система управління, інформаційне забезпечення, напрями діяльності, процес управління, ринкове середовище, системний та процесний підхід, ефективність.*

LOZYCHENKO O. M.  
Zaporizhzhya National Technical University of Ukraine**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES MANAGEMENT SYSTEMS IN THE CONTEXT OF INFORMATION SUPPLY**

*The article substantiates the expediency of using the management system in the activity of industrial enterprises. The approaches of scientists to the development and use of the management system for various activities are highlighted. The absence of a general system of management of the activity of industrial enterprises was established, taking into account information provision and was expedient for use at industrial enterprises. The sequence of construction of a management system for the activity of industrial enterprises in the context of information support, which is formed on the basis of system and process approach, is proposed. The practical value of the management system for enterprises is determined, since its application allows to improve the efficiency of the management process, the use of information data, to establish production and economic activity, to achieve strategic goals.*

*Key words: management system, information provision, directions of activity, management process, market environment, system and process approach, efficiency.*

**Постановка проблеми.** За останні роки в країні спостерігається нестабільність економічної, політичної ситуації, падіння фінансових показників діяльності промислових підприємств, зростання частки збиткових підприємств, що впливає на загальний рівень економічного розвитку як певного регіону, так і країни, а також добробут населення. Причиною збитковості підприємств є погіршення управлінської діяльності, нестача інформаційного забезпечення, обмеженість доступу до інформації, відсутність кваліфікованого управлінського персоналу, єдиної системи управління, яка б забезпечувала злагодженість роботи всіх підрозділів підприємства. Своєчасне використання системи управління на підприємствах дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення, керувати основними процесами, досягнути стратегічних цілей, стабільності економічного розвитку, але за умови ефективності інформаційного забезпечення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження особливостей управління на підприємствах, розробку системи та механізму управління внесли такі вчені: Батракова Т.І. [1, с. 14-18], Дмитрук С.Г. [2, с. 180-183], Корінько М.Д., Пабат В.В. [3, с. 31-34], Кравченко В.О. [4], Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. [5], Л. Ліпич, І. Волинець [6], Лозовицький Д.С. [7, с. 378-385], Новак В.О., Матвеев В.В., Бондар В.П., Карпенко М.О. [8], Пакулін С.Л., Пакуліна А.А. [9, с. 2.2-2.14], Пономаренко В.С., Золотарьова І.О., Бутова Р.К., Плеханова Г.О. [10], Ситник В.Ф., Писаревська Т.А., Єрмоїна Н.В., Краєва О.С. [11], Смачило І.І. [12], В. Харченко [13, с. 67-70], Юрчук Н.П. [14, с. 56-57], Яремко С.А., Бевз С.В. [15, с. 159-162]. Незважаючи на вагомий внесок вчених, питання розробки та використання системи управління на підприємствах є не повністю дослідженим. Особливої актуальності набуває питання визначення складових елементів системи, процесу її функціонування, практичної значущості для підприємств.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на велику кількість досліджень щодо використання системи управління за різними видами діяльності, досі залишається не розкритим питання побудови системи управління діяльністю в контексті інформаційного забезпечення та відсутня методика до її розробки, обґрунтування доцільності використання. Тому доцільним є дослідження існуючого досвіду щодо здійснення управління діяльністю та визначення послідовності побудови системи

управління діяльністю промислових підприємств на засадах використання інформації.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка послідовності побудови системи управління діяльністю промислових підприємств в контексті інформаційного забезпечення, обґрунтування доцільності її використання та визначення практичного значення для роботи підприємства.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** На промислових підприємствах існує потреба у використанні інформаційного забезпечення, покращенні управління діяльністю, що сприятиме досягненню поставлених цілей. Ефективне управління діяльністю промислових підприємств є можливим за умови використання системи, механізму, методів управління діяльністю. Система управління діяльністю промислових підприємств направлена на стабілізацію всіх процесів на підприємстві, налагодження взаємодії із зовнішнім середовищем, організацію процесу управління.

Проаналізовані роботи вчених свідчать про відсутність загальної системи управління діяльністю промислових підприємств, яка б ґрунтувалася на використанні інформаційного забезпечення. Отже, необхідним є розробка, обґрунтування доцільності використання та впровадження системи управління діяльністю промислових підприємств в контексті інформаційного забезпечення. Запропонована нами послідовність побудови системи управління діяльністю промислових підприємств в контексті інформаційного забезпечення (ІЗ) побудована на засадах системного та процесного підходу, доповнена інформаційним блоком та складається із сукупності взаємопов'язаних складових, елементів, методів, напрямів діяльності, етапів, послідовна реалізація яких дозволить розробити ефективну систему, що забезпечить вдалу організацію управлінської діяльності та покращення функціонування, результатів діяльності, досягнення сформованих цілей.

Відповідно до системного підходу система управління складається із сукупності взаємопов'язаних етапів, послідовне виконання яких дозволяє визначити особливості розробки системи, врахувати вплив ринкового середовища шляхом забезпечення поширення інформації на кожному етапі, налагодити управління діяльністю підприємства за основними напрямками. Щодо процесного підходу, то передбачається використання функцій управління, належне забезпечення інформацією кожного етапу системи, обміну даними між ними, своєчасне прийняття управлінських рішень, визначення місця системи управління в управлінні підприємства.

Система управління є відкритою, передбачає врахування постійного впливу ринкового середовища з метою вдосконалення її структури, раціональне використання ресурсів, досягнення сформованих цілей (рис. 1). Використання інформаційного забезпечення в системі управління дозволить покращити ефективність управління, швидкість прийняття рішень на кожному етапі та їх реалізацію, врахувати недоліки в діяльності підприємства та сформувати напрями покращення його розвитку.

При побудові системи управління діяльністю промислових підприємств в контексті ІЗ важливе значення займає врахування дії зовнішнього та внутрішнього середовища. Своєчасне дослідження впливу ринкового середовища, обробка відповідної інформації щодо виявлених чинників сприятиме більш ефективному управлінню діяльністю, зниженню похибок в прийнятті рішень, організації всіх сфер діяльності, швидкому вирішенні існуючих проблем, зміцненню сильних сторін, використанню можливостей щодо успішного розвитку та ліквідації загроз. Також на першому етапі визначається потреба підприємства в покращенні управління діяльністю шляхом з'ясування ефективності процесу управління, рівня інформаційного забезпечення, результативності діяльності на внутрішньому, зовнішньому ринках, забезпеченості ресурсами та приймається рішення щодо розробки системи управління. На першому етапі з'ясовується чи існує система управління на промисловому підприємстві та за умови її відсутності відбувається перехід до наступного етапу.

Цілі та склад системи управління визначаються на другому етапі. Передбачається з'ясування основних цілей, завдань промислового підприємства та їх врахування при формуванні цілей, завдань системи управління, що сприятиме послідовній розробці системи та досягненню поставленої мети. Щодо складу системи управління, то мається на увазі визначення функцій, методів, принципів, суб'єктів, об'єкта управління, складових елементів, напрямів діяльності, блоків, що сприятиме успішній розробці системи.

Якість функціонування системи управління діяльністю промислових підприємств в контексті ІЗ залежить від суб'єктів управління (власники, керівництво, менеджери, служба з управління діяльністю), адже вони визначають напрями розвитку, спрямованість системи, завдання, цілі, окреслюють очікувані результати від використання системи та порівнюють досягнуті результати із запланованими, сприяють вирішенню завдань.

Щодо об'єкта управління, то ним є сам процес управління основними напрямками діяльності підприємства, ефективність управління, використання ресурсів, інформації, що відбувається шляхом застосування системи управління, інформаційного забезпечення. Суб'єкти управління здійснюють вплив на об'єкт з метою підвищення ефективності управління діяльністю по підприємству та структурних підрозділах.

Серед функцій, які виконують суб'єкти в системі управління доцільно визначити: планування; організація; мотивація; контроль; регулювання; координування. Реалізація наведених функцій в системі управління діяльністю промислових підприємств в контексті ІЗ сприятиме злагодженій роботі системи, безперервному поширенню інформації до складових елементів системи, досягненню цілей, покращенню управління та діяльності.

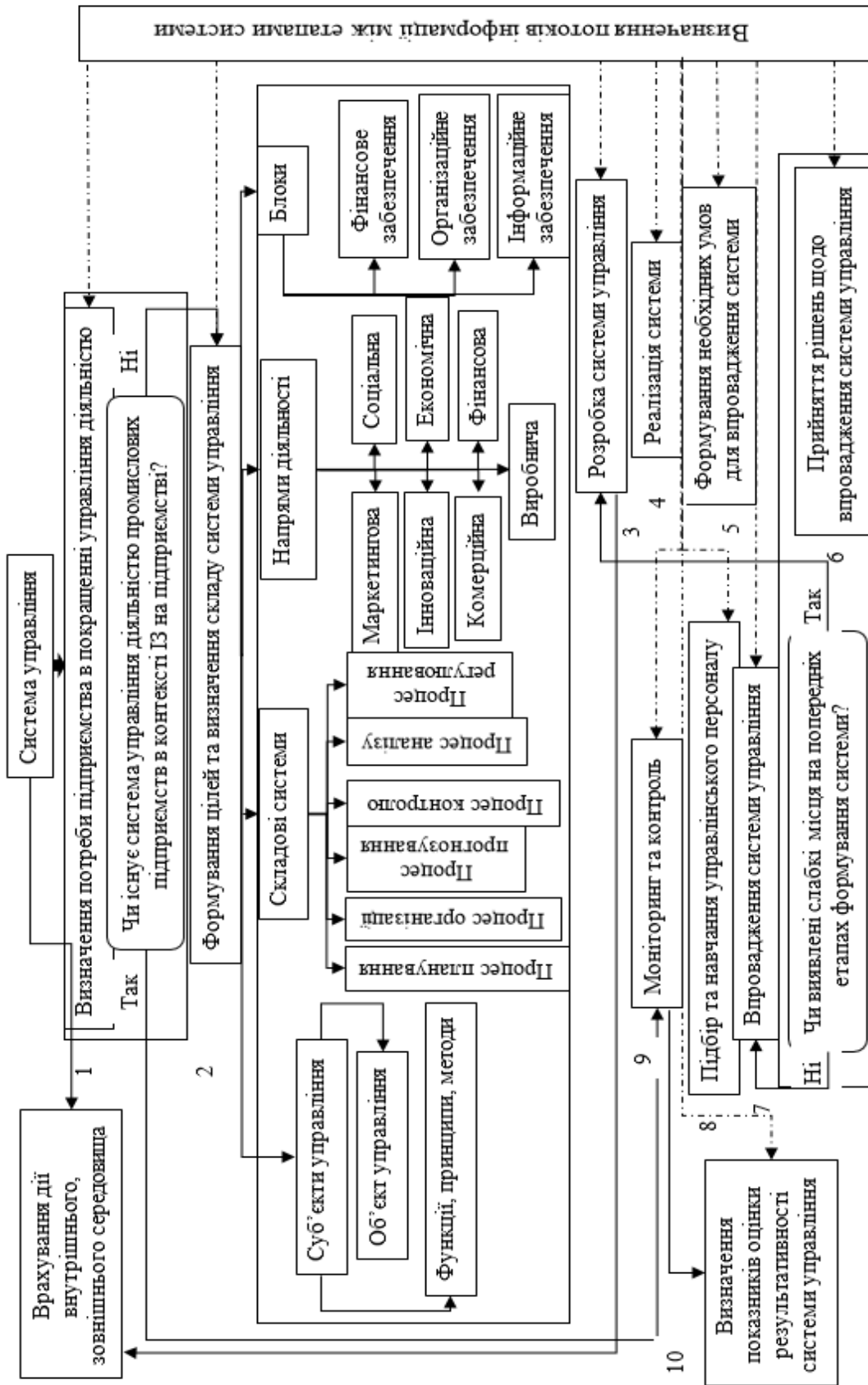


Рис. 1. Послідовність побудови системи управління діяльністю промислових підприємств в контексті ІЗ

Примітка: сформовано автором на основі [1, с. 14-18; 2, с. 180-183; 3, с. 31-34; 4; 5; 6; 7, с. 378-385; 8; 9, с. 2.2-2.14; 10; 11; 12; 13, с. 67-7; 14, с. 56-57; 15, с. 159-162]

При розробці системи управління доцільно дотримуватися наступних принципів: відповідальності суб'єктів управління; стабільності функціонування кожного етапу; цілісності, взаємозалежності, взаємозв'язку всіх елементів системи; безперервності використання та поширення інформації; спрямованості на досягнення мети; гнучкості, тобто адаптація до змін ринкового середовища; ефективності та раціональності прийняття рішення на всіх етапах системи; контролю. Використання даних принципів при формуванні системи сприятиме її ефективній розробці, впровадженню в роботу підприємства, досягненню бажаного економічного ефекту.

Основним способом впливу на управління діяльністю, роботу працівників є використання методів управління, що сприятиме досягненню поставлених цілей. В системі управління передбачається використання наступних методів: економічні; організаційні; соціальні; адміністративні; технологічні.

Важливими складовими системи управління діяльністю промислових підприємств в контексті ІЗ є процес планування, організації, прогнозування, контролю, аналізу, регулювання процесу управління діяльністю. Використання даних складових сприятиме ефективній розробці та впровадженню системи управління на промислових підприємствах, що забезпечить покращення управління структурними підрозділами, злагодженості роботи відділів. Тому складові системи управління є доцільними для врахування в процесі її побудови, що є передумовою послідовності передачі інформації, використання інформаційних ресурсів, злагодженості роботи всіх елементів, налагодження їх взаємодії, поетапній розробці системи та практичній значущості для промислових підприємств.

В системі управління підприємством було визначено основні напрями діяльності (елементи) для яких доцільним є використання інформаційного забезпечення, а саме: маркетингова, інноваційна, комерційна, виробнича, соціальна, економічна, фінансова. Отже, ефективне функціонування системи є можливим за умови налагодження управління основними напрямками діяльності, їх належного інформаційного забезпечення, що гарантуватиме розробку, обґрунтування та прийняття управлінських рішень за кожним напрямом, рішень щодо управління діяльністю в цілому та успішне функціонування підприємства.

Ще одним важливим елементом системи є блок фінансового забезпечення, тобто наявність достатнього обсягу власних фінансових ресурсів, позикових коштів, допомоги від держави, інвестиційного капіталу, що визначає можливості до розробки, використання системи управління, покращення діяльності підприємства. За достатнього рівня фінансового забезпечення підприємство матиме можливість впровадити систему управління, підвищити ефективність управління основними сферами діяльності, покращити роботу структурних підрозділів.

Від організаційного забезпечення залежить процес створення (прийняття рішень, обстеження підприємства, аналіз документації, створення системи), використання засобів щодо розробки системи (методи, принципи, документообіг), обробка, поширення інформації, успішна реалізація системи управління, впровадження системи, виконання функцій. Організаційне забезпечення забезпечує безперервний обмін інформацією між напрямками діяльності, розробку управлінських рішень, визначення існуючих проблем в управлінні та шляхів їх вирішення, досягнення очікуваних результатів, формування заходів щодо розвитку підприємства.

Наступним необхідним блоком є інформаційне забезпечення, яке впливає на кожен етап формування системи управління, напрям діяльності та сприяє обробці, аналізу, поширенню, передачі достовірної інформації від одного етапу до іншого, що забезпечує ефективне виконання кожного етапу та розробку системи управління. В цілому, від обсягу інформації залежить ефективність функціонування кожного етапу, процес управління діяльністю.

Для етапу розробки системи характерним є дослідження результатів діяльності, документації, завдань підприємства, ефективності процесу управління основними напрямками діяльності, оцінка програмного, організаційного, технічного забезпечення та раціональності використання інформації. Далі відбувається врахування дії зовнішнього та внутрішнього середовища, розроблених завдань та цілей системи управління, визначаються вимоги та потреби керівництва до системи, приймається рішення щодо впровадження технічних засобів, підвищення рівня забезпеченості інформацією, розробляється алгоритм побудови системи та досягнення цілей.

В процесі реалізації системи відбувається поширення інформації серед всіх складових елементів системи управління, обмін інформаційними даними, послідовне виконання завдань на кожному етапі, оцінка слабких місць системи, визначення методів їх ліквідації, нейтралізація впливу ринкового середовища. На п'ятому етапі здійснюється поступова реалізація системи управління, досягнення намічених цілей.

На етапі формування необхідних умов для впровадження системи управління діяльністю промислових підприємств в контексті ІЗ оцінюється внутрішнє середовище функціонування підприємства, існуючі загрози, ризики, що можуть негативно вплинути на систему, визначаються слабкі сторони, можливості щодо її використання. Шляхом врахування існуючих проблем в діяльності підприємства, потреби у використанні системи розробляються заходи щодо її впровадження, формуються сприятливі умови.

Шостий етап – прийняття рішень щодо впровадження системи управління. На даному етапі передбачається остаточний вибір системи управління, визначення результатів, яких дозволить досягти

система на підприємстві та використовуються інформаційні дані попередніх етапів, проведеного аналізу для прийняття відповідного рішення. Передбачається визначення недоліків, збоїв на попередніх етапах формування системи задля з'ясування достовірності інформаційних даних та за умови їх наявності приймається рішення щодо повернення до етапу розробки системи з метою коригування всіх етапів, усунення недоліків та вже потім відбувається впровадження відповідної системи.

На етапі впровадження системи управління діяльністю промислових підприємств в контексті ІЗ здійснюється тестування системи для визначення недоліків, оцінка можливості її використання в роботі підприємства, перевірка достатності інформаційного забезпечення відповідно до вимог системи, визначається рівень кваліфікації персоналу та проводиться їх навчання для роботи з системою. За результатами даного етапу готується документація та приймається рішення щодо використання системи.

Восьмий етап – підбір та навчання управлінського персоналу, на якому визначаються необхідні професійні якості, рівень кваліфікації працівників відповідно до розробленої системи управління. Тобто, обирається персонал, який буде реалізовувати систему управління на підприємстві, відповідатиме за ефективність її використання та отримані результати.

Моніторинг та контроль за розробкою системи управління здійснюється на дев'ятому етапі, що дає змогу визначити недоліки, своєчасно їх усунути, проаналізувати ефективність побудови системи, а також оцінити якість виконання поставлених завдань на кожному етапі та внести корективи, контролювати функціонування всіх етапів, напрями діяльності, складові системи. Саме даний етап сприяє оцінці доцільності використання системи та можливих результатів від її впровадження, дає змогу прийняти рішення щодо підвищення якості управління.

Етап визначення показників оцінки результативності системи управління відіграє не менш важливу роль, що передбачає можливість прогнозувати результати від впровадження системи шляхом використання показників, порівняти їх із сформованими цілями, оцінити ефект від використання. Даний етап дозволяє визначити ефективність системи та обґрунтувати доцільність її впровадження на промисловому підприємстві.

Відповідно до побудованої системи доцільно відзначити, що її практичне значення полягає в можливості управляти основними напрямками діяльності, результатами діяльності, дослідити вплив загроз ринкового середовища, забезпечити обмін інформацією, покращити інформаційне забезпечення, швидко вирішувати існуючі проблеми, стабілізувати роботу підрозділів, досягти бажаного економічного ефекту, стабільності господарської діяльності промислового підприємства.

**Висновки і пропозиції.** За результатами дослідження було запропоновано послідовність побудови системи управління діяльністю промислових підприємств в контексті ІЗ, обґрунтовано доцільність її використання та визначено практичне значення. Перевагою даної системи є те, що її використання дозволить підвищити ефективність управління напрямками діяльності та підприємством в цілому, розробити та реалізувати управлінські рішення за умови достатнього інформаційного забезпечення, покращити роботу управлінського персоналу, отримати бажаний економічний ефект, досягнути цілей та стабілізувати розвиток на тривалий період.

Перспективою подальших досліджень є визначення методів, способів оцінки ефективності управління діяльністю в контексті інформаційного забезпечення на промислових підприємствах.

## Література

1. Батракова, Т.І., 2015. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз: збірник наукових праць, [online] Т. 19, № 2, с. 13-19. Доступно: <<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/754>> [Дата звернення 27 Березень 2018].
2. Дмитрук, С.Г., 2004. Економічна інформація в системі управління діяльністю підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: збірник наукових праць, №507: Проблеми економіки та управління, с. 178-184.
3. Корінько, М.Д. та Пабат, В.В., 2014. Суб'єкти системи управління підприємницькою діяльністю. Статистика України, № 2, с. 31-34.
4. Кравченко, В.О. 2012. Основи менеджменту: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 211 с.
5. Кузьмін, О.Є. та Мельник, О.Г. 2007. Основи менеджменту: підручник. 2-е вид. Київ: «Академвидав», 464 с.
6. Ліпич, Л. та Волинцев, І., 2015. Деякі аспекти управління виробничою діяльністю підприємств. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, №2, с. 44-49.
7. Лозовицький, Д.С., 2013. Методичні аспекти побудови системи управління діяльністю підприємства на базі сучасних інформаційних технологій. Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць, [online] Вип. 23.13, с. 377-386. Доступно: <[http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2013/23\\_13/index23\\_13.htm](http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2013/23_13/index23_13.htm)> [Дата звернення 27 Березень 2018].
8. Новак, В.О., Матвеев, В.В., Бондар, В.П. та Карпенко, М.О. 2014. Інформаційні системи в менеджменті: підручник. Київ: Каравела, 536 с.
9. Пакулін, С.Л. та Пакуліна, А.А., 2016. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. Траектория науки: електронний научний журнал, [online] Т. 2, № 3(8), с. 2.1-2.17. Доступно: <<http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/50>> [Дата звернення 27 Березень 2018].
10. Пономаренко, В.С., Золотарьова, І.О., Бутова, Р.К. та Плеханова, Г.О. 2011. Інформаційні системи в економіці: навчальний посібник. Харків: Харківський національний економічний університет, 175 с.
11. Ситник, В.Ф., Писаревська, Т.А., Єрьоміна, Н.В. та Краєва, О.С. 2001. Основи інформаційних систем: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: КНЕУ, 420 с.
12. Смачило, І.І., 2011. Механізм управління сталим розвитком підприємств харчової промисловості. Кандидат наук. Тернопільський національний економічний університет, 235 с.



13. Харченко, В., 2014. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. Схід, [online] № 4(130), с. 66-71. Доступно: <<http://skhid.kubg.edu.ua/article/view/25688>> [Дата звернення 27 Березень 2018].
14. Юрчук, Н.П., 2015. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. Агросвіт, [online] № 19, с. 53-58. Доступно: <<http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2008&i=10>> [Дата звернення 27 Березень 2018].
15. Яремко, С.А. та Бевз, С.В., 2014. Розробка критеріїв оцінювання сучасних інформаційних систем обліку та управління бізнес-процесами підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, [online] № 1(208), с. 158-163. Доступно: <[http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2014-N1\\_208.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2014-N1_208.pdf)> [Дата звернення 27 Березень 2018].

### References

1. Batrakova, T.I., 2015. Upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva – zaporuka yoho uspishnoho funktsionuvannia. Ekonomichnyi analiz: zbirnyk naukovykh prats, [online] Т. 19, № 2, с. 13-19. Dostupno: <<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/754>> [Data zvernennia 27 Berezen 2018].
2. Dmytruk, S.H., 2004. Ekonomichna informatsiia v systemi upravlinnia diialnistiu pidpriemstva. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»: zbirnyk naukovykh prats, №507: Problemy ekonomiky ta upravlinnia, s. 178-184.
3. Korinko, M.D. ta Pabat, V.V., 2014. Subiektny systemy upravlinnia pidpriemnytskoiu diialnistiu. Statystyka Ukrainy, № 2, s. 31-34.
4. Kravchenko, V.O. 2012. Osnovy menedzhmentu: navchalnyi posibnyk. Odesa: Atlant, 211 s.
5. Kuzmin, O.Ie. ta Melnyk, O.H. 2007. Osnovy menedzhmentu: pidruchnyk. 2-e vyd. Kyiv: «Akademydav», 464 s.
6. Lypych, L. ta Volynets, I., 2015. Deiaki aspekty upravlinnia vyrobnychoiu diialnistiu pidpriemstv. Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky, №2, s. 44-49.
7. Lozovytyskyi, D.S., 2013. Metodychni aspekty pobudovy systemy upravlinnia diialnistiu pidpriemstva na bazi suchasnykh informatsiinykh tekhnolohii. Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy: zbirnyk naukovo-tekhnichnykh prats, [online] Vyp. 23.13, s. 377-386. Dostupno: <[http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2013/23\\_13/index23\\_13.htm](http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2013/23_13/index23_13.htm)> [Data zvernennia 27 Berezen 2018].
8. Novak, V.O., Matvieiev, V.V., Bondar, V.P. ta Karpenko, M.O. 2014. Informatsiini systemy v menedzhmenti: pidruchnyk. Kyiv: Karavela, 536 s.
9. Pakulin, S.L. ta Pakulina, A.A., 2016. Upravlinnia stalym rozvytkom suchasnoho pidpriemstva. Traektoriya nauky: elektronnyi nauchnyi zhurnal, [online] Т. 2, № 3(8), с. 2.1-2.17. Dostupno: <<http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/50>> [Data zvernennia 27 Berezen 2018].
10. Ponomarenko, V.S., Zolotarova, I.O., Butova, R.K. ta Plekhanova, H.O. 2011. Informatsiini systemy v ekonomitsi: navchalnyi posibnyk. Kharkiv: Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet, 175 s.
11. Sytnyk, V.F., Pysarevska, T.A., Yeromina, N.V. ta Kraieva, O.S. 2001. Osnovy informatsiinykh system: navchalnyi posibnyk. 2-he vyd. Kyiv: KNEU, 420 s.
12. Smachylo, I.I., 2011. Mekhanizm upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstv kharchovoi promyslovosti. Kandydat nauk. Ternopilskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet, 235 s.
13. Kharchenko, V., 2014. Prynysy formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom promyslovoho pidpriemstva. Skhid, [online] № 4(130), с. 66-71. Dostupno: <<http://skhid.kubg.edu.ua/article/view/25688>> [Data zvernennia 27 Berezen 2018].
14. Yurchuk, N.P., 2015. Informatsiini systemy v upravlinni diialnistiu pidpriemstva. Ahrosvit, [online] № 19, с. 53-58. Dostupno: <<http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2008&i=10>> [Data zvernennia 27 Berezen 2018].
15. Yaremko, S.A. ta Bevez, S.V., 2014. Rozrobka kryteriiv otsiniuvannia suchasnykh informatsiinykh system obliku ta upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, [online] № 1(208), с. 158-163. Dostupno: <[http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2014-N1\\_208.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2014-N1_208.pdf)> [Data zvernennia 27 Berezen 2018].

Рецензія/Peer review : 28.02.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018  
Рецензент: д. е. н., проф.. Гончар О. І.

УДК 658.27:658.29:65.011

ВОЙНАРЕНКО М. П.  
Хмельницький національний університет  
МЕЛЬНИК С. І.  
Верховна Рада України  
СВИСТУНОВ О.С.  
ТОВ «Інтер-Приват»

## ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ В КОМПЛЕКСІ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті висвітлено особливості проведення технологічного оновлення підприємств в контексті реалізації потенціалу інформатизації. Обґрунтовано, що технологічне оновлення охоплює всю складну технологічну систему підприємства, визначено складові елементи його комплексу. Показано, що структурна перебудова підприємства, його трансформація на основі технологічного оновлення у взаємозв'язку із реалізацією потенціалу інформатизації та технологічних інновацій передбачає цілий ряд структурних змін в напрямі інноваційного розвитку. Підтверджено, що активізація процесів інформатизації, діджиталізації, цифровізації дозволить об'єднати бізнес, капітал, виробничу, наукову та торговельну інфраструктуру в напрямі досягнень світових стандартів розвитку.*

*Ключові слова: технологічне оновлення, інформаційні системи, інновації, потенціал інформатизації, діджиталізація, цифровізація, комп'ютерні технології, модернізація обладнання.*

VOYNARENKO M.  
Khmelnitsky National University  
MELNIK S.  
Verkhovna Rada of Ukraine  
SVISTUNOV O.  
LTD "Inter-Privat"

## INFORMATION SYSTEMS IN THE COMPLEX OF TECHNOLOGICAL UPDATE OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

*The article highlights the features of technological modernization of enterprises in the context of realizing the potential of informatization. It is substantiated that the technological update covers the whole complex technological system of the enterprise, the constituent elements of its complex are determined. It is revealed that the implementation of innovative priorities of technological renewal is based on the unity of the following main subsystems of the enterprise: technological, economic social and environmental. It is proved that there is a problem of forming a comprehensive approach in solving the problems of technological updating in the following directions: introduction and further development of information systems and computer technologies; modernization of equipment; introduction of new types of production; raising the socio-economic standards for the employees of the enterprise due to technological changes; creation of new jobs; ensuring environmental production. It is determined that the basis of complex technological system and processes of its updating at the industrial enterprise are information systems and computer technologies, which exert a powerful stimulating influence on the optimization and further development of all production and economic processes. It has been shown that structural restructuring of an enterprise, its transformation on the basis of technological renewal in connection with realization of the potential of informatization and technological innovations, implies a number of structural changes in the direction of innovative development. It is confirmed that intensification of processes of informatization, digitization, digitization will allow to unite business, capital, industrial, scientific and trading infrastructure in the direction of achievement of world standards of development.*

*Keywords: technological update, information systems, innovations, potential of informatization, digitization, digitization, computer technologies, equipment modernization.*

**Актуальність теми.** Відмінною особливістю сучасних напрямів технологічного оновлення є інноваційні пріоритети, які об'єктивно спрямовані на реалізацію інтегрованих науково-виробничих процесів, забезпечують технологічний прорив та посилення інноваційної активності у всіх сферах функціонування підприємств. Це сприяє стійкому економічному зростанню суб'єктів господарювання, створенню в них не тільки нових робочих місць, а й найчастіше – нових професій майбутнього, що зміцнює інтегровані позиції науки і виробництва для технологічного оновлення соціально-економічних систем [3; 4]. Як наслідок, технологічне оновлення на сьогоднішній день охоплює всю складну технологічну систему підприємства, яка поєднує в собі технологічне обладнання, технологічні процеси виробництва, технологічні процеси забезпечення (організаційні, інтелектуальні, інформаційні, інфраструктурні та ін.), в т.ч. продукцію (товари та послуги) і матеріали, із яких вона виготовляється. Основою складної технологічної системи та процесів її оновлення на промисловому підприємстві виступають інформаційні системи та комп'ютерні технології, які здійснюють потужний стимулюючий вплив на оптимізацію та подальший розвиток всіх виробничо-господарських процесів.

**Аналіз публікацій за темою дослідження, постановка завдання.** Теоретичним, методичним і практичним аспектам застосування інформаційних систем в різних сферах функціонування підприємства, їх

інформаційному розвитку та технологічному оновленню присвячені праці таких вітчизняних вчених, як Н.І. Бойко [1], Ю.М. Варич [2], В. М. Геєць, В. П. Семиноженко [3], та інших. Проте, автоматизовані інформаційні системи і технології є надзвичайно динамічними, тому їх використання і розвиток пов'язані із новими економічними змінами, що потребують формування нових підходів у теоретичному обґрунтуванні та практичній реалізації.

**Мета статті** полягає в проведенні дослідження впливу тенденцій розвитку інформаційних систем на подальший розвиток технологій промислових підприємств та формування комплексу його технологічного оновлення.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні підприємства використовують у своїй діяльності інформаційні системи та комп'ютерні технології для вирішення різних завдань: від інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень до обґрунтування шляхом використання математичного інструментарію напрямів технологічного оновлення підприємств та запровадження технологічних інновацій. На сьогоднішній день основними видами технологічних інновацій виступають продуктові (нові товари та послуги) і процесні (нове обладнання, нові технологічні процеси виробництва та нові технологічні процеси забезпечення) інновації [5; 6]. Такі види інновацій забезпечують підвищення рівня ринкової капіталізації підприємства як шляхом збільшення його прибутку, так і через зростання вартості акцій акціонерних товариств. Вважаємо, що при виборі інноваційних пріоритетів технологічного оновлення промислових підприємств необхідно враховувати його комплекс технологічного оновлення, основними складовими якого виступають: потенціал підприємства для його подальшої інформатизації, автоматизації; особливості фінансово-господарської діяльності; наявність кадрового забезпечення; тенденції охорони навколишнього середовища; динамічні зміни науки і техніки та наявності інструментів їх адаптації до викликів зовнішнього середовища. Тому реалізація інноваційних пріоритетів технологічного оновлення базується на єдності таких основних підсистем підприємства: технологічній, економічній, соціальній та екологічній. Це потребує формування комплексного підходу у вирішенні завдань технологічного оновлення за наступними напрямками: запровадження та подальший розвиток інформаційних систем і комп'ютерних технологій; модернізація обладнання; запровадження нових видів виробництва; підвищення соціально-економічних стандартів для працівників підприємства внаслідок проведення технологічних змін; створення нових робочих місць; забезпечення екологічності виробництва.

Виділені нами напрями технологічного оновлення тісно пов'язані між собою, причому розвиток кожного із них передбачає й вплив на вектор розвитку інших, а пріоритетність кожного із напрямів в інноваційних процесах визначається досягнутим рівнем розвитку економічної, екологічної та соціальної підсистем і рівнем їх збалансованості. При цьому необхідно враховувати, що існуюча структура національного виробництва, яка відповідає функціонуючій ринковій моделі, неспроможна генерувати інноваційний підхід в розвитку макроекономічної системи, у зв'язку із чим продовжують посилюватись ризики економічної і геополітичної безпеки України. Тому головним чинником реалізації стратегічних напрямів розвитку національної економіки є її структурна перебудова на основі підвищення пріоритетів інститутів взаємодії держави, науки і бізнесу, зорієнтованих на високотехнологічні, інтелектуально-інформаційні та наукомісткі виробництва із якісною продукцією, яка користується високим попитом на світовому ринку. Тому основою реалізації зазначених напрямів виступає техніко-технологічна модернізація обладнання, яка базується на досягненнях розвитку сфер високих технологій та забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства.

Незважаючи на складну економічну і політичну ситуацію в країні, високотехнологічні сектори економіки України самостійно знаходять шлях трансформації в базові галузі, які спроможні створювати значний позитивний ефект для забезпечення стійкого економічного зростання всіх сфер народного господарства за рахунок швидких темпів впровадження одержуваних результатів інтелектуальної діяльності у формі передових прогресивних технологій. У зв'язку із цим можна зробити висновок, що визначати майбутнє місце України в світовому господарстві будуть саме високотехнологічні напрями розвитку, основою яких виступають інформаційні системи і комп'ютерні технології.

Отже, сучасне світове суспільство – техногенне за своїм типом та спроможне розвиватись завдяки щоденним технічним новаціям, основою яких виступає поєднання знань і наукових досліджень. Техногенне світове товариство розробляє і впроваджує значну кількість технологій, різних за ступенем складності, які поєднують в собі потенціал технологічного оновлення та інформатизації всіх сфер функціонування підприємства. Під високими технологіями слід розуміти комплекс технічних способів і прийомів, розроблених в науково-дослідній системі з метою запровадження в усі види діяльності людини для забезпечення ефективного, якісного та екологічного виробництва і споживання. В умовах сучасних досягнень науки і техніки до них належать: інформаційно-комунікаційні технології, нанотехнології, біотехнології, лазерні, космічні технології та інші [7; 9].

Високі технології надають цілий ряд переваг для промислово-виробничої, фінансової та суспільно-економічної систем: дозволяють технологічно оновлювати виробничо-господарські процеси та обладнання; удосконалювати традиційні технології; формувати новий тип соціально-економічних відносин як на окремому підприємстві, так за його межами; здійснювати позитивний вплив на пошук оптимальних шляхів

вирішення загальносвітових проблем в сферах інформатизації, економіки, технології, науки, мережевого управління, екологізації, тощо. Таким чином, саме високі технології, побудовані на сучасних методах реалізації інформаційних систем, здатні задовольнити запити інноваційно-технологічного розвитку прогресивної економіки [1; 7; 9]. Проте, темпи і обсяги технологічного оновлення залежать від рівня розвитку, можливостей та особливостей функціонування його комплексу виділених нами вище складових елементів.

Вітчизняний ринок високих технологій тільки зароджується. На сьогоднішній день наша країна здатна розвивати такі основні перспективні технологічні напрями, які позитивно оцінюються в міжнародних рейтингах економічних досліджень, і до яких слід віднести: інформаційно-комунікаційні технології, космічні, енергетичні технології, біотехнології. Основною умовою їх розвитку є концентрація зусиль влади, бізнесу і науки для поєднання розвитку високих технологій та побудови раціональної структури економіки, що забезпечить інтеграцію кожного господарюючого суб'єкта в регіональну, національну чи світову економічні системи. Як свідчить світовий досвід, потужним механізмом, здатним забезпечити реалізацію таких напрямів розвитку вітчизняної економіки із впровадженням новітніх досягнень науки і техніки, є інформаційні системи та комп'ютерні технології. Саме активізація процесів інформатизації, діджиталізації, цифровізації дозволить об'єднати бізнес, капітал, виробничу, наукову та торговельну інфраструктуру в напрямі досягнень світових стандартів розвитку [1; 4; 8].

Отже, структурна перебудова підприємства, його трансформація на основі технологічного оновлення у взаємозв'язку із реалізацією потенціалу інформатизації та технологічних інновацій передбачає цілий ряд структурних змін в напрямі інноваційного розвитку (табл. 1).

Таким чином, рівень технологічного оновлення промислових підприємств передбачає виконання наступної умови: впровадження нових технологій в одному виробничому секторі промислового підприємства забезпечує запровадження нових технологій, автоматизації, інновацій чи новітніх комп'ютерних систем в інших секторах. Тому побудова комплексного підходу в організації процесів технологічного оновлення дозволяє мінімізувати проміжок часу від розробки проекту оновлення технологій до його запровадження та результативності. Відповідно, успішність технологічних змін залежить також від політики інформатизації діяльності підприємства, оскільки інформаційні системи, що досягли протягом останнього десятиліття нового якісного рівня, значною мірою розширюють можливості ефективного управління, оскільки надають у розпорядження менеджерів всіх рівнів новітні методи обробки й аналізу економічної, управлінської інформації, необхідної для прийняття рішень. Ці методи забезпечують переробку розрізаних вихідних даних у надійну й оперативну інформацію механізму ухвалення рішення для реалізації практичних аспектів технологічного оновлення на науковій основі (табл. 2) [1; 2; 4; 6].

Таблиця 1

**Вплив процесів технологічного оновлення підприємства та реалізації потенціалу інформатизації на його інноваційний розвиток**

Інноваційний розвиток різних сфер функціонування підприємства	Ступінь впливу процесів технологічного оновлення підприємства та реалізації потенціалу інформатизації	
	Загальна характеристика впливових факторів	Позитивні наслідки впливу
Запровадження продуктивних та технологічних інновацій	Використання новітніх інформаційних систем і технологій	Сталий розвиток, прибутковість промислового підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, вихід на світовий ринок
Інноваційний розвиток системи управління діяльністю підприємства	Стимулювання розвитку інновацій та традиційних технологій	
Стимулювання безперервного розвитку підприємства	Швидкі темпи запровадження розвитку науки і техніки у виробництво	
Стимулювання розвитку інвестиційного клімату	Пошук ефективних джерел фінансування та зростання зацікавленості інвесторів	
Участь у формуванні мережних об'єднань на партнерських засадах	Зростання продуктивності праці на основі нових знань і технологій	

\*сформовано автором за [1; 4; 8; 9]

Впливаючи на якість інтелектуальних рішень реалізації процесів із технологічного оновлення, інформаційні системи підвищують рівень розвитку самої організації. З іншої сторони, активізація процесів використання інформаційних технологій на підприємстві призводить до зростання потреби в їх постійному розвитку і удосконаленні з одночасним вирішенням проблем зниження витрат діяльності, економічного використання ресурсної бази. Тому як довгостроковий, так і оперативний план подальшого розвитку інформаційної системи підприємства слід розглядати через систему заходів, що забезпечують необхідний

рівень обробки економічної інформації та ефективності функціонування підприємства, який вважається достатнім для позитивного вирішення ними поставлених завдань. Під ефективністю системи розуміють сукупний кількісний показник, значенням якого оцінюється результативність використання цієї системи.

Таблиця 2

**Основні характеристики новітніх інформаційних систем та результатів їх використання\***

Методологія	Основна ознака	Результат
Принципово нові засоби обробки інформації	Інтеграція завдань технологічного оновлення у технологію управління	Нова технологія комунікацій, обробки інформації, формування та використання інформаційних ресурсів
Цілісні технологічні системи	Інтеграція функцій фахівців і менеджерів при вирішенні завдань із технологічного оновлення	Нова технологія формування і передачі результатів обробки інформаційних ресурсів та інформації заданої якості
Цілеспрямоване створення, передача, зберігання й відображення інформації	Врахування закономірностей соціального середовища, індивідуальних здібностей і знань користувача для забезпечення ефективності процесів технологічного оновлення	Нова технологія прийняття управлінських рішень, використання актуальної, розподіленої інформації

\*сформовано автором за [1; 2; 4; 6]

Для планування заходів з подальшого розвитку інформаційних систем підприємства як інструментів комплексу його технологічного оновлення необхідно враховувати їх наступні особливості: впровадження та розвиток інформаційних систем викликають широкий спектр результатів значимої важливості, які не завжди набувають адекватного грошового вираження; зазначені результати можуть виступати для підприємства як інструментом одержання додаткових доходів, так і можливості збереження ринкової позиції; поряд із впровадженням чи удосконаленням інформаційних технологій відбуваються якісні зміни в організаційно-виробничій структурі підприємств.

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій сприяє поглибленню інформаційного характеру управлінської праці, а невід'ємною частиною технологічного оновлення сьогодні стають комп'ютеризовані системні технології, запровадження яких має інтеграційний характер, і забезпечує створення інтегрованих інформаційно-аналітичних систем, що спроможні забезпечувати отримання ефекту від запланованих заходів.

**Висновки.** На сучасному етапі розвитку національної економіки відбувається становлення нових наукових підходів щодо визначення шляхів прискореного впровадження науково-технічного прогресу в усі сфери господарювання для забезпечення економічного зростання. Важливим напрямом досліджень є перехід економіки України від експортно-сировинної до інноваційної моделі, який відбувається під впливом тенденцій глобалізації та світових досягнень високотехнологічних галузей.

Домінування в промисловості України індустріального комплексу сприятиме зниженню неоправданих матеріальних витрат внаслідок високого рівня розвитку технологій. Тому на неоіндустріальні структурні зміни в економіці України покладається стратегічне завдання підвищення рентабельності, інвестиційної привабливості і міжнародної конкурентоспроможності промислового виробництва. З цією метою необхідно глибоко дослідити фактори і напрями технологічного оновлення промислових підприємств, сформувати концепцію і державну стратегію неоіндустріальних перетворень. Особливої актуальності набуває дослідження практичних аспектів технологічного оновлення на основі реалізації потенціалу інформатизації, що забезпечить формування комплексного підходу до технологічного оновлення промислових підприємств та високого рівня їх інтеграції у світовий економічний простір.

**Література**

1. Бойко Н.І. Перспективи впровадження автоматизованих інформаційних систем та їх використання в економічній діяльності підприємств / Н.І. Бойко // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 1. – С. 325-328.
2. Варич Ю.М. Роль кількості інформації в успішності функціонування економічних систем / Ю.М. Варич // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013. – Т. 18, Вип. 1. – С. 35-41.
3. Геєць В. М. Інноваційні перспективи України / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко. – Х. : Константа, 2006. – 272 с.
4. Захарченко В.І. Инновационное развитие в Украине: наука, технология, практика : монография / В.І. Захарченко, Н.Н. Меркулов, Л.В. Ширяева. – Одесса: Фаворит, 2011. – 598 с.
5. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за заг. ред.В.М. Геєця та ін. ; НАН України. – К., 2015. – 336 с.
6. Меркулов Н.Н. Научно-технологическая деятельность: инновационный аспект: монография / Н.Н. Меркулов; под ред. В.И. Захарченко. – Одесса: Астропринт, 2007. – 150 с.
7. Одолюк І. Вітчизняна індустрія високих технологій: знаннєві, інноваційні, інвестиційні фактори її формування і розвитку / І. Одолюк // Вісник НАН України. – 2011. – №11. - С. 21-33.
8. Саломатина Л.Н. Технологическое обновление в условиях конверсии / Л.Н. Саломатина. – Донецк : ІЭП НАНУ, 2002. – 246 с.
9. Структурні трансформації в економіці України: динаміка, суперечності та вплив на економічний розвиток : наукова доповідь / [Шинкарук Л.В., Бевз І.А., Барановська І.В. та ін.]; за ред. чл.-кор. НАН України Л.В. Шинкарук ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». – К., 2015. – 304 с.

**References**

1. Boyko N.I. Prospects of implementation of automated information systems and their use in economic activity of enterprises / N.I. Boyko // Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences. – 2013. – Vip. 1, pp. 325-328.
2. Varich Yu.M. The role of the amount of information in the successful functioning of economic systems / Yu. M. Varich // Bulletin of the Odessa National University. Economy. 2013, Vol. 18, no. 1. – P. 35-41.
3. Geyets VM Innovative prospects of Ukraine / VM Geyets, VP Semynozhenko. – H.: Constant, 2006. – 272 p.
4. Zakharchenko V.I. Innovative development in Ukraine: science, technology, practice: monograph / V.I. Zakharchenko, N.N. Merkulov, LV Shiryayeva. – Odessa: Favorite, 2011. – 598 p.
5. Innovative Ukraine 2020: national report / for the head. Rev. V.M. Heitz and others. ; NAS of Ukraine. – K., 2015. – 336 p.
6. Merkulov N.N. Scientific and technological activity: innovative aspect: monograph / N.N. Merkulov; ed. YOU. Zakharchenko. – Odessa: Astroprint, 2007. – 150 p.
7. Odotuk I. Domestic industry of high technologies: knowledge, innovation, investment factors of its formation and development / I. Odotuk // Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine. – 2011. – №11. – P. 21-33.
8. Salomatina LN Technological update in the conditions of conversion / LN. Salomatina. – Donetsk: IEP NASU, 2002. – 246 p.
9. Structural Transformations in the Ukrainian Economy: Dynamics, Contradictions and Impact on Economic Development: Scientific Report / [Shinkaruk LV, Bezv IA, Baranovskaya IV etc.] ; in a row. Corresponding Member NAS of Ukraine L.V. Shinkaruk; NAS of Ukraine, State Institution «Inst. and predicted. NAS of Ukraine. – K., 2015. – 304 p.

Рецензія/Peer review : 28.02.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018  
Рецензент: д. е. н., проф.. Гончар О. І.

УДК 330

ЛЕЙБОВИЧ А. В.

Запорізький національний університет

## ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНІВ З УРАХУВАННЯМ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

*Досліджено теоретичні підходи до визначення сутності понять «ресурсний потенціал», «потенціал регіонів» та виокремлено різні підходи до їх трактування. Встановлено, що у розглянутих визначеннях ресурсного потенціалу, є загальна, спільна частина, в тому, що більшість авторів розглядають ресурсний потенціал як сукупність засобів, коштів, можливостей в економіці галузі (регіону, країни, тощо) в цілому, або в тій чи іншій сфері економіки країни. Запропоновано авторське визначення сутності понять «ресурсний потенціал» та «ресурсний потенціал регіонів».*

*Визначено вплив людського капіталу на формування ресурсного потенціалу країни, а також регіонів. Виокремлено множинні чинники, які чинять вплив на людський капітал, який формується на різних рівнях і є важливим для ефективного управління цими процесом. Розглянуто особливості ресурсного потенціалу при формуванні потенціалу регіонів та зазначено, що він є складною економічною системою, яка має певні властивості. Запропоновано структуру потенціалу регіонів з урахуванням потенційних запасів нарощення обсягів виробництва, можливості основних засобів, використання ресурсів і кадрового потенціалу.*

*Ключові слова. Ресурсний потенціал, потенціал регіонів, людський капітал, чинники, структура, розвиток, можливості.*

LEIBOVICH A.

Zaporizhzhia National University

## FORMING OF STRUCTURE OF RESOURCE POTENTIAL OF REGIONS IS TAKING INTO ACCOUNT DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL

*The theoretical going is investigational near determination of essence of concepts "resource potential", "potential of regions" and the different going is distinguished near their interpretation. It is set that in the considered determinations of resource potential, there is general, general part, in that most authors examine resource potential as aggregate of facilities, money, possibilities in the economy of industry (region, country, and others like that) on the whole, or in the that or other sphere of economy of country. Authorial determination of essence of concepts "resource potential" and "resource potential of regions" are offered.*

*Influence of human capital is certain on forming of resource potential of country, and also regions. Factors, which have influence, which is formed on different levels and is important for an effective management these by a process on a human capital, are distinguished to the great number. The features of resource potential are considered at forming of potential of regions and it is marked that he is the difficult economic system which is certain characteristics. The structure of potential of regions is offered taking into account the potential supplies of increase of production, possibility of the fixed assets, use of resources and skilled potential volumes.*

*Keywords. Resource potential, potential of regions, human capital, factors, structure, development, possibilities.*

Метою дослідження є розробка авторського визначення сутності поняття «ресурсний потенціал» та «ресурсний потенціал регіонів» та структури потенціалу регіонів.

Постановка проблеми. На сучасному етапі господарювання проблеми оцінки чинників розвитку національної економіки, регіонів та галузей набувають особливої актуальності. В даний період нагальним та актуальним завданням залишається розвиток технологічного рівня виробництва, підвищення кваліфікації персоналу та технічного рівня виробництва, застосування сучасних, креативних методів в навчанні. Якісне вдосконалення оцінки та розвитку ресурсного потенціалу галузей та регіонів повинно цьому сприяти.

Виклад основного матеріалу. Великий вплив на формування ресурсного потенціалу країни а також регіонів чинить людський капітал, який формується і використовується під впливом множини чинників, наукова класифікація яких за різними рівнями є важливою для ефективного управління цим процесом.

В науковій літературі зустрічаємо наступну класифікацію чинників впливу на людський капітал, рис. 1.

Для досягнення мети даного дослідження, перш за все, необхідно провести аналіз тлумачень поняття «ресурсний потенціал», «потенціал регіонів» з метою запропонувати їх узагальнююче, прийнятне з точки зору сучасного законодавства авторське поняття у зв'язку із тим, що на сьогодні існує багато думок з приводу тлумачення даних понять, і багато з них навіть протирічать один одному.

Аналіз поняття «ресурсний потенціал» слід розглядати в широкому та вузькому розумінні. З одного боку під ресурсним потенціалом розуміють в широкому сенсі ресурси, кошти, можливості, які є в розпорядженні підприємства, галузі, регіонів, країни, які можуть бути мобілізовані та задіяні або використані для досягнення певної мети, шляхом вирішення певних задач. Потенціал регіону, це, на самперед, певні можливості держави, суспільства, в розвитку економіки регіонів[3].

В економічній науковій літературі поняття «потенціал» досить часто згадується в різноманітних комбінаціях, таких як, наприклад, виробничий потенціал, експортний потенціал, потенціал регіонів, тощо. Різнівиди потенціалу представлено на рис. 2.

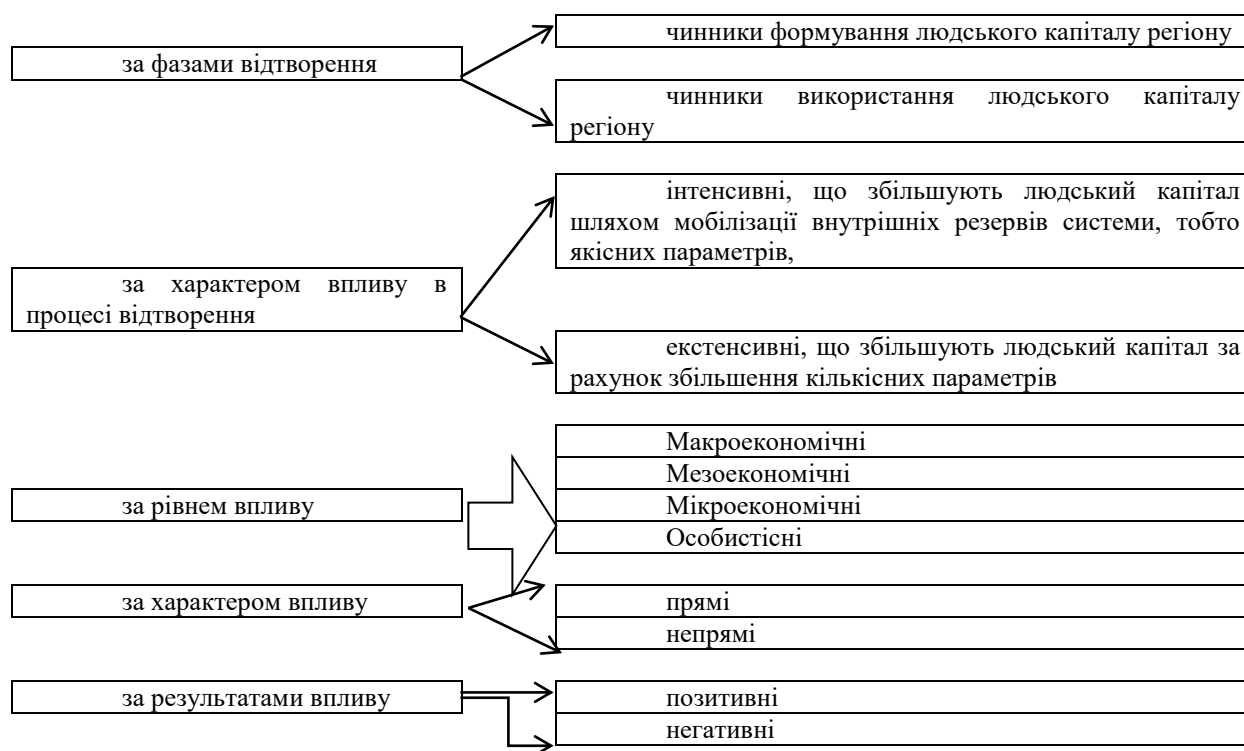


Рис. 1. Класифікація чинників впливу на людський капітал

Примітка, узагальнено автором на основі [1, 2].

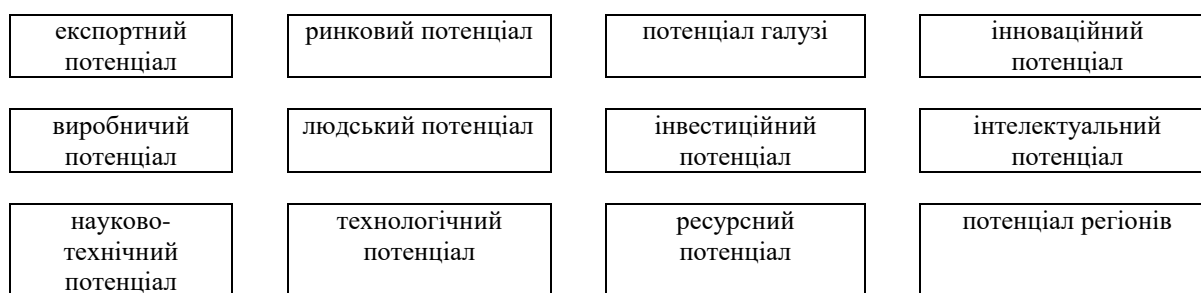


Рис. 2. Види потенціалів в економіці

Розроблено автором

Особливістю категорії ресурси є їхня відтворюваність, яка здійснюється як у формі споживчої вартості, так і у формі вартості. Процес функціонування підприємств, галузей, регіонів, країни в цілому постійно вимагає залучення нових ресурсів [2].

Нами проаналізовано підходи до визначення поняття «ресурсний потенціал», та виокремлено різні підходи до його трактування таблиця 1.

Таблиця 1

Аналіз підходів до визначення поняття «ресурсний потенціал»			
N	Підхід до трактування	Визачення	Автор, рік
1	Процесний підхід розглядає функції управління конкурентним потенціалом як взаємопов'язані. Процес управління є загальною сумою всіх функцій, серією неперервних взаємопов'язаних дій. Цей підхід дозволяє системно узгодити між собою функціональні напрями в діяльності підприємства, побудувати прозорі та зрозумілі схеми реалізації управлінських завдань, оцінити й оптимізувати використані ресурси	сукупність матеріальних, фінансових, трудових, технічних, інноваційних ресурсів, а також, можливостей керівників та навичок спеціалістів та персоналу щодо виробництва товарів, здійснення послуг, отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства	І. Репіна [4]
2	Динамічний підхід пов'язаний з розглядом потенціалу країни та регіонів в діалектичному розвитку. Крім того, встановлюють причинно-наслідкові зв'язки і підпорядкованості на основі проведення ретроспективного аналізу поведінки аналогічних систем на деякому тимчасовому відрізку	здатність підприємств забезпечувати своє довгострокове функціонування	Економічна енциклопедія (за ред. Абалкіна Л.І. [5])



3	Адміністративний підхід це перш за все регламентація прав, функцій, обов'язків. Встановлення нормативів якості продукції та послуг, зменшення витрат, пов'язаних з реалізацією елементів потенціалу, у нормативних актах та зобов'язання їх дотримуватись.	Економічний потенціал – сукупна виробнича сила праці всіх працездатних членів суспільства	С. Струмилін [6]
4	Організаційний підхід виражається у визначенні кількісних оцінок шляхом встановлення взаємозалежностей між окремими елементами потенціалу, за допомогою економікоматематичних і статистичних методів обробки інформації	спроможність виробництва максимально можливого обсягу споживчих вартостей на базі техніки, технології, інформації і природних ресурсів	Є Лаппін[7]
5	Сутність кількісного підходу полягає в переході від якісних оцінок конкурентного потенціалу до кількісних, математичних, статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балів	Потенціал, це наявні запаси, засоби та джерела, які можуть бути застосовані та мобілізовані для досягнення певної мети або розв'язання певної задачі	В. Архангельський [8]
6	Ситуаційний підхід забезпечує максимальну адаптацію до певних умов, та заснований на альтернативності досягнення цілей в процесі формування потенціалу підприємства. Він сконцентрований на ситуаційних відмінностях між потенціалами підприємств і всередині потенціалів, і спрямований на визначення значимих внутрішніх і зовнішніх змінних ситуації та ступеня їх впливу на ефективність діяльності. Функціонування економічної системи Продовж. табл. Підхід Короткий зміст підходу до управління конкурентним потенціалом	Потенціал, це максимально можлива сукупність явних і прихованих, активних і пасивних альтернатив розвитку соціально-економічної системи у певному середовищі господарювання з урахуванням структурно-функціональних, часових, ресурсних, соціокультурних та інших обмежень	О. Олексюк [9]
7	Поведінковий підхід ґрунтується на підвищенні ефективності сукупності потенціалу за рахунок підвищення його кадрової складової. Метою поведінкового підходу є надання працівникам допомоги в усвідомленні та реалізації власного можливостей і творчого потенціалу на основі застосування концепцій поведінкових наук щодо управління підприємством	джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути приведеними в дію, використані для розв'язання якоїсь задачі, досягнення певної цілі, можливості окремої особи, суспільства, держави, підприємства в певній галузі	В. Хомяков, І. Бакум [10]

Побудовано автором основи [4-10]

У вищенаведених визначеннях ресурсного потенціалу, є загальна, спільна частинна, в тому, що більшість авторів розглядають ресурсний потенціал як сукупність засобів, коштів, можливостей в економіці галузі (регіону, країни, тощо) в цілому, або в тій чи іншій сфері економіки країни.

Відносно структури (або видів) ресурсного потенціалу держави автори, подекуди вказують різні думки. Наприклад, за думкою [11], це «сукупність економічних можливостей держави, які можуть бути використані для забезпечення його потенційних можливостей, вираз економічної могутності країни, досягнутого рівня продуктивних сил, а також можливостей їх зростання», хоча за іншим визначенням, це «здатність наявних трудових і матеріальних ресурсів країни забезпечити максимально можливий рівень виробництва продукції та послуг».

Отже, «ресурсний потенціал держави або регіону» можна розглядати з двох точок зору. По-перше, як певну кількість наявних ресурсів, коштів, засобів, а, по-друге як можливості використання цих ресурсів, за умови забезпечення максимально-можливого рівня виробництва продукції та послуг для реалізації цілей та завдань. Таким чином, ресурсний потенціал держави та регіонів - це категорія, яка відображає взаємозв'язок продуктивної та ресурсної концепції промисловості.

Основою розвитку регіонів є його ресурсний потенціал, який характеризує не лише масштаб, напрями та особливості розвитку регіонів, але і властивість залишатися цілісним елементом продуктивних сил. Ресурсний потенціал регіонів в широкому значенні розглядається, з одного боку, як сукупність можливостей і засобів регіонів, що беруть участь у виробництві регіонального продукту, з іншого – як сукупність можливостей і засобів регіонів, які беруть участь у споживанні регіонального продукту. Під *ресурсним потенціалом регіонів* слід розуміти сукупність взаємопов'язаних наявних природних, виробничих, трудових, фінансових, інвестиційних, інноваційних, інфраструктурних та інформаційних ресурсів, використання яких забезпечує одержання економічного ефекту. Ресурсний потенціал як основа розвитку економіки країни та її регіонів є складною системою з розгалуженою структурою, елементи якої взаємопов'язані між собою.

Як і економіка в цілому, ресурсний потенціал є динамічною системою, що характеризується зміною пропорцій і зв'язків між його складовими як у часі, так і просторі. Перебуваючи у функціональній залежності, зміна одних складових ресурсного потенціалу призводять до видозміни інших, обумовлюючи зрушення пропорцій функціонального і територіального характеру.

Потенціал ресурсів як країни, так і її регіонів є динамічним і видозмінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, тобто трансформується.

Розглядаючи місце ресурсного потенціалу при формування потенціалу регіонів (рис. 3), слід зазначити, що він є складною економічною системою, яка має певні властивості.

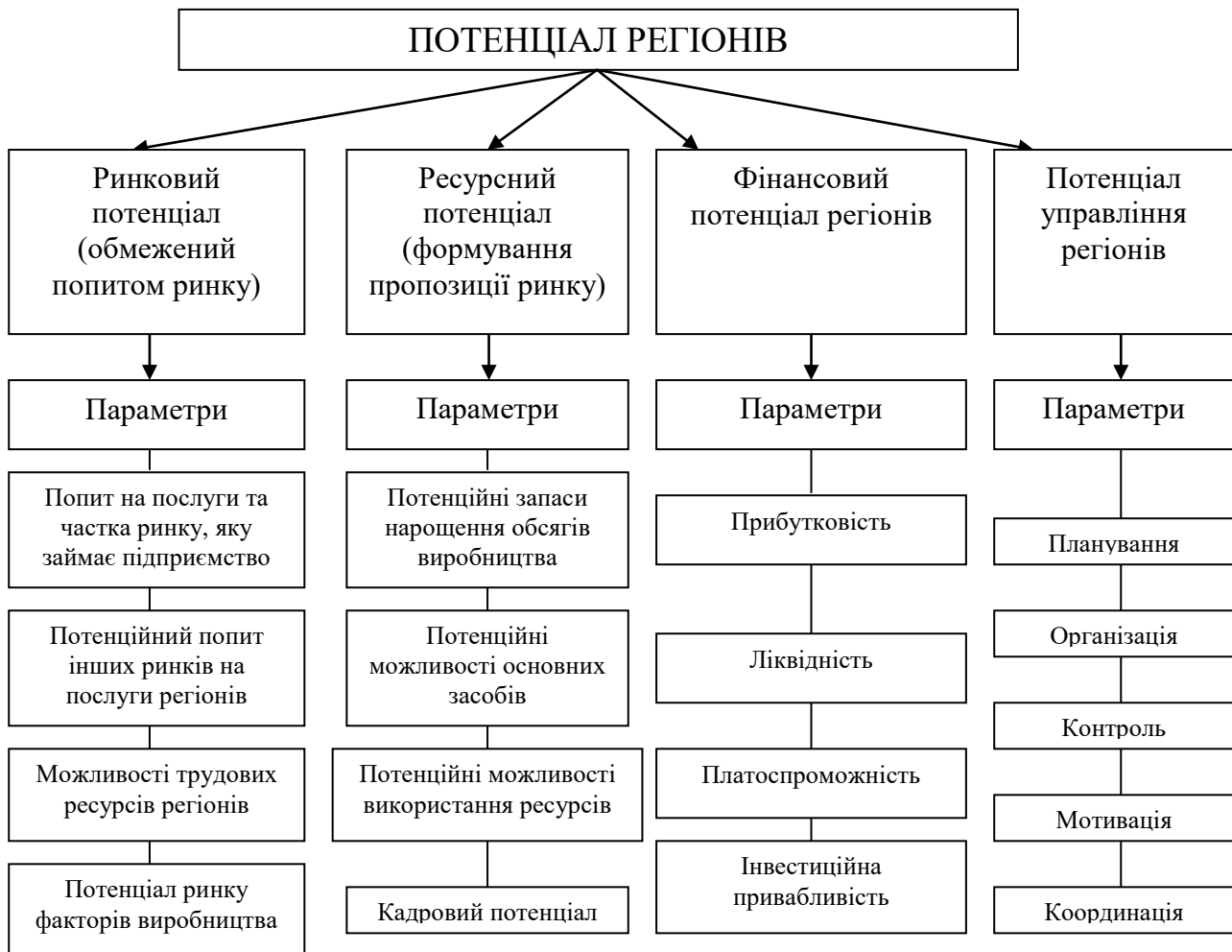


Рис. 3. Структура потенціалу регіонів

Джерело: розроблено автором

Висновки. Основою розвитку регіонів є його ресурсний потенціал, який характеризує не лише масштаб, напрями та особливості розвитку регіонів, але і властивість залишатися цілісним елементом продуктивних сил.

Фактори як сукупність аргументів (причин), що зумовлюють особливості розвитку та використання ресурсної бази в конкретному регіоні, визначають кількісні та якісні характеристики видів господарської діяльності, впливають на обсяги і напрями економічної діяльності, на визначення пріоритетів і є практичним інструментом вирішення економічних завдань.

Ресурсний потенціал регіонів в широкому значенні розглядається, з одного боку, як сукупність можливостей і засобів регіонів, що беруть участь у виробництві регіонального продукту, з іншого – як сукупність можливостей і засобів регіонів, які беруть участь у споживанні регіонального продукту. Ресурсний потенціал як основа розвитку економіки країни та її регіонів є складною системою з розгалуженою структурою, елементи якої взаємопов'язані між собою.

Завдання підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом регіону полягає у вдосконаленні використання та управління ресурсами регіону. Крім того, доцільні є подальші заходи з підвищенні цілісності системи управління ресурсним потенціалом регіону.

### Література

1. Долішній М. Місце рекреаційно+туристичного комплексу в розвитку сфери послуг і формування ринку праці України / М. Долішній, О. Гулич // Вісник Тернопільської академії народного господарства. — 2005. — № 5. — С. 5.
2. Лейбович А.В. Формування та оцінка ресурсного потенціалу Запорізького регіону / А.В. Лейбович // Інвестиції: практика та досвід № 10, 2018. — С. 60 – 67.
3. Хвесик М. А. Економіко-правове регулювання природокористування: [монографія] / Хвесик М. А., Горбач Л. М., Кулаковський Ю. П. — К. : Кондор, 2004. — 524 с.
4. Репіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / І. М. Репіна. // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. — 1998. — № 2. — С. 262 – 271
5. Экономическая энциклопедия / Под редакцией Л.И. Абалкина/ - М.: ОАО "Издательство "Экономика", 1999. -1055 с.
6. Струмилин С.Г. К вопросу об изменении народного благосостояния// Вопросы статистики. -1954, №5, с.12-28
7. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия: монография / Е.В. Лапин – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002 – 310 с

8. Архангельский В.Н. Управлениенаучно-техническим прогрессом в машиностроении / В.Н. Архангельский, Л.Е. Зиновьев. – М., 1983. – С. 6
9. Олексюк О. І. Управління потенціалом акціонерних товариств // Автореф. дис. канд. екон. наук. – К., 2001.
10. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства / В.І. Хомяков, І.В. Бакум. – К. : Кондор, 2009. – 400 с.
11. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка.-К.: КНЕУ, 2006. -315с.

### References

1. Dolishnii M. Mistse rekreatsiino+turystychnoho kompleksu v rozvytku sfery posluh i formuvannia ryn+ ku pratsi Ukrainy / M. Dolishnii, O. Hulych // Visnyk Ter+ nopilskoi akademii narodnoho hospodarstva. — 2005. — № 5. — S. 5.
2. Leibovych A.V. Formuvannia ta otsinka resursnoho potentsialu Zaporizkoho rehionu / A.V. Leibovych // Investytzii: praktyka ta dosvid No 10, 2018. – S. 60 – 67.
3. Khvesyk M. A. Ekonomiko-pravove rehuliuвання pryrodokorystuvannia: [monohrafiia] / Khvesyk M. A., Horbach L. M., Kulakovskiy Yu. P. – K. : Kondor, 2004. – 524 s.
4. Riepina I. M. Pidpriemnytskyi potentsial: metodolohiia otsinky ta upravlinnia / I. M. Riepina. // Visnyk Ukrainskoi Akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy. – 1998. – № 2. – S. 262 – 271
5. Ekonomycheskaia entsyklopediia /Pod redaktsyei L.Y. Abalkyna/ - M.: OAO "Yzdatelstvo "Экономика", 1999. -1055 s.
6. Strumyl'n S.H. K voprosu ob yzmenenii narodnoho blahosostoianiya// Voprosy statystyky. -1954, №5, s.12-28
7. Lapyn E.V. Экономический потенциал предприятия: монография / E.V. Lapyn – Sumy: YTD «Unyversytetskaia knyha», 2002 – 310 s
8. Arkhanhelskiy V.N. Upravlenyenauchno-tekhnycheskym prohressom v mashynostroenyy / V.N. Arkhanhelskiy, L.E. Zynovev. – M., 1983. – S. 6
9. Olexsiuk O. I. Upravlinnia potentsialom aktsionerlykh tovarystv // Avtoref. dys. kand. ekon. nauk. – K., 2001.
10. Khomiakov V.I. Upravlinnia potentsialom pidpriemstva / V.I. Khomiakov, I.V. Bakum. – K. : Kondor, 2009. – 400 s.
11. Fedonin O.S., Riepina I.M., Olexsyk O.I. Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka.-K.: KNEU, 2006. -315s.

Рецензія/Peer review : 28.02.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018  
Прорецензовано редакційною колегією

УДК: 330.3

ФІЛІППОВ В. Ю.

Одеський національний політехнічний університет

## ПРИНЦИПИ ПОЛІТИКИ ПЕРЕХОДУ УКРАЇНИ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*Стаття розкриває загальні принципи політики переходу України до сталого розвитку, основою якого є паритетність відносин у триаді людина – господарство – природа, що забезпечує перехід до такого способу взаємодії природи і суспільства, який характеризується як епоха ноосфери. Для повного забезпечення розкриття сутності теми було: наведено ключові принципи сталого розвитку України, та обґрунтовано сенс та результат в разі їх реалізації; розглянуто показники стану навколишнього середовища як комплексний інструментарій для виміру і репрезентації еколого-економічних тенденцій в країні; сформовано основні завдання та цілі забезпечення принципів політики переходу сталого розвитку України; виявлені та сегментовані потенційні загрози сталому розвитку України.*

*Симбіоз отриманих результатів надасть можливість дотримуватись вірного курсу на шляху переходу України до сталого розвитку.*

*Ключові слова: принцип, концепція, сталий розвиток, політика, перехід, показник.*

FILIPPOV V.

Odessa National Polytechnic University

## POLICY PRINCIPLES OF UKRAINE'S TRANSITION TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT

*The article reveals the general principles of the policy of transition of Ukraine to sustainable development, the basis of which is the parity of relations in the triad of man – economy – nature, which provides the transition to such a way of interaction between nature and society, which is characterized as the era of the noosphere.*

*Achieving sustainable development principles in any country can be achieved through the modernization of management systems and social relations on the basis of social responsibility, when motivational mechanisms for socially responsible behavior in this sphere of the individual, society, business and state will be employed.*

*To fully ensure the disclosure of the essence of the topic was:*

*- the key principles of sustainable development of Ukraine are given, and the meaning and result in case of their realization are substantiated;*

*- environmental indicators are considered as a comprehensive tool for measuring and representing the ecological and economic trends in the country;*

*- the main tasks and goals of ensuring the principles of the policy of transition of sustainable development of Ukraine have been formed;*

*- potential threats to the sustainable development of Ukraine identified and segmented.*

*However, the inconsistency of the pace of economic development and requirements of environmental security, the dominance of nature-intensive industries, high share of resource- and energy-intensive outdated technologies, raw material orientation of exports, the militarization of production, lack of humanistic values among the priorities of development, and lack of ecological level to deepening crisis in the economy, the deterioration of the environment, which poses a real threat to the lives and activities of current and indigenous generations.*

*The symbiosis of the obtained results will give the opportunity to follow the right course on the way of Ukraine's transition to sustainable development.*

*Keywords: principle, concept, sustainable development, policy, transition, indicator.*

**Постановка проблеми.** Сталий розвиток – це процес гармонізації продуктивних сил, забезпечення задоволення необхідних потреб усіх членів суспільства за умов збереження і поетапного відновлення цілісності природного середовища, створення можливостей для рівноваги між його потенціалом і потребами людей усіх поколінь.

Досягти реалізації принципів сталого розвитку в будь-якій країні можна при модернізації систем управління та суспільних відносин на засадах соціальної відповідальності, коли будуть задіяні мотиваційні механізми до соціально відповідальної поведінки у цій сфері особистості, суспільства, бізнесу, держави.

Таким чином, сталий розвиток України узагальнює в собі процес виживання і відновлення генофонду нації, активізацію ролі кожної окремої людини в суспільстві, забезпечення його прав, збереження природного середовища, формування умов для відновлення біосфери і її локальних екосистем, орієнтацію на зниження рівня антропогенного впливу на навколишнє середовище і гармонізацію розвитку людини і природи.

Разом з тим, непогодженість темпів економічного розвитку і вимог екологічної безпеки, домінування природомістких галузей, висока питома вага ресурсо- і енергомістких застарілих

технологій, сировинна орієнтація експорту, милітаризація виробництва, відсутність гуманістичних цінностей серед пріоритетів розвитку, а також недостатній рівень екологічної культури і споживання ведуть до поглиблення кризових явищ в економіці, погіршення стану навколишнього природного середовища, що створює реальну загрозу для життя і діяльності нинішніх і прийдешніх поколінь.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Щодо політики переходу на шлях сталості, який задає напрям розвитку країні в цілому нагромаджено великий науковий досвід.

Грунтовний науковий внесок у розвиток та формування принципів переходу до вектору сталого розвитку зробили вітчизняні вчені: Б.А. Карпінський, В.М. Боголюбов [1], Б.М. Данилишин, Л.А. Грицина [2], В.Г. Герасимчук, С.Л. Пакулін [3], В.М. Геєць, Б.В. Буркинський [4], В.С. Пономаренко, Л.М. Мельник [5], О.Г. Білоус, С.К. Харічков [6], І.І. Смачило, О.С. Кузьміна [7], Н.В. Васюткіна, Громоздова Л.О. [8] та ін.

Аналіз публікацій цих авторів дозволяє стверджувати, що, незважаючи на їхню високу наукову і практичну цінність, існує потреба в комплексному підході до формування принципів політики переходу України до сталого розвитку.

**Формулювання цілі статті.** Основною метою статті є формування принципів політики переходу України до сталого розвитку за рахунок: обґрунтування показників стану навколишнього середовища як комплексного інструментарію для виміру і репрезентації еколого-економічних тенденцій в країні, формулювання основних завдань та цілей забезпечення принципів політики переходу сталого розвитку України, виявлення та сегментування потенційних загроз сталому розвитку України.

**Результати дослідження.** Базуючись на основних ідеях і принципах, декларованих на конференції ООН з питань навколишнього середовища і розвитку /Ріо-де-Жанейро, 1992/, Україна вважає доцільним перехід до сталого розвитку, при якому забезпечується збалансоване вирішення соціально-економічних завдань, збереження сприятливого стану навколишнього середовища і природно-ресурсного потенціалу з метою задоволення життєвих потреб нинішнього і майбутніх поколінь.

Трактування поняття «сталий розвиток» (sustainable development), даного комісією ООН, згідно з яким сталий розвиток означає такий розвиток, який, забезпечуючи потреби нинішнього покоління, водночас не позбавляє майбутні покоління можливості задовольняти власні життєво необхідні потреби [9]. У цьому контексті будь-який соціально-економічний розвиток повинен узгоджуватися з рекреаційними можливостями навколишнього природного середовища (НПС), тобто здійснюватися в умовах екологічної безпеки відтворювальних процесів, гарантувати нащадкам наявність повноцінного життєвого простору і достатньої кількості природних ресурсів. Отже, сталий розвиток являє собою узгоджений розвиток економічних, соціальних процесів та НПС [10].

Концепція сталого розвитку виходить переважно з двох підходів: ресурсного (виявлення гранично допустимого, тобто граничного вилучення з біосфери продукції фотосинтезу) і біологічного (виявлення здібностей біосфери розширено відтворювати продукцію фотосинтезу) [4, 6].

Ця концепція відбиває розуміння тісного взаємозв'язку екологічних, економічних і соціальних проблем людства і того факту, що вони можуть бути вирішені тільки комплексно, за умови тісного співробітництва і координації зусиль усіх країн світу [1, 2]. З формальної точки зору сталий розвиток прийнято розглядати як гармонічний розвиток трьох структурних підсистем: соціуму, економіки та екології, де економіка і екологія є базисом сталого розвитку, а соціальна підсистема – його надбудовою, згідно з першим пунктом Ріо-декларації.

Сталий розвиток України базується на таких принципах:

- забезпечення гармонізації співіснування людини і природи;
- реалізації права на справедливе задоволення потреб і рівність можливостей розвитку сучасних і майбутніх поколінь;
- невід'ємності захисту і підтримання належного стану навколишнього природного середовища у процесі розвитку суспільства;
- відповідальності держави за погіршення стану навколишнього природного середовища;
- нарощування національного потенціалу країни для забезпечення сталого розвитку;
- здійснення заходів щодо екологізації господарської діяльності, усунення причин негативного антропогенного впливу на якість навколишнього середовища, а не його наслідків;
- забезпечення у встановленому законодавством порядку доступу населення до екологічної інформації, включаючи інформацію про небезпечні матеріали та види діяльності;
- співробітництва у створенні відкритої міжнародної економічної системи, яке веде до економічного зростання і сталого розвитку всіх країн;
- стримування та попередження переміщення /перевезення, переносу/ в інші країни будь-якої діяльності або речовин, що вважаються шкідливими для здоров'я людини;
- проведення оцінки екологічних наслідків усіх видів діяльності, які можуть негативно вплинути на навколишнє природне середовище;
- зменшення різниці рівнів життя різних верств населення і подолання бідності;
- участі громадян в обговоренні проектів законодавчих актів, проведення громадської експертизи будівництва та експлуатації господарських комплексів;
- державного сприяння консолідації та розвитку української нації, її історичної свідомості, традицій і культури, а також розвитку етнічної, культурної, мовної та релігійної самобутності всіх корінних народів і національних меншин України;
- залучення всіх верств населення країни до досягнення цілей сталого розвитку.

Ключовими принципами сталого розвитку України є:

- принцип обережності: збереження сучасного стану навколишнього середовища як перешкоди безповоротним чи небезпечним змінам;
- принцип «передбачати і запобігати»: більш дешевий, менш ризикований підхід, ніж ліквідація збитків навколишньому середовищу;
- принцип балансу між ресурсами і забрудненням: використання ресурсів у рамках масштабів регенеративної здатності екосистем; контроль над обсягом надходжень забруднень і відходів у рамках асиміляційного потенціалу екосистем;
- принцип збереження природного багатства на нинішньому рівні: недопущення чи зменшення втрат природно-ресурсного потенціалу;
- принцип «забруднювач платить»: повна вартість екологічного збитку повинна бути компенсована користувачем (споживачем).

Реалізація цих принципів дозволить забезпечити Україні:

- гармонізацію співіснування людини і природи;
- реалізацію права на справедливе задоволення потреб і рівність можливостей розвитку нинішнього і майбутнього поколінь;
- невід'ємність захисту навколишнього природного середовища в процесі розвитку суспільства.

Концепція переходу України на модель сталого розвитку повинна містити ті принципи і методи побудови параметричного простору соціо-еколого-економетричного аналізу, завдяки яким реалізується моніторинг відхилення національного економічного розвитку від цієї моделі.

Уявляється, що українським розробникам «Національного плану дій для охорони навколишнього середовища» важливо не випустити з уваги викладені теоретичні положення щодо показників екологічно зрівноваженого сталого розвитку, оскільки дотепер значною проблемою є відсутність національних інтегральних показників, які б надавали можливість управлінським державним структурам та громадськості оцінювати стан, зміни якості навколишнього середовища, а також забезпечили ефективність заходів щодо його покращання.

Зважаючи на світовий досвід, це є досяжним завдяки опрацюванню обґрунтованої системи адекватних показників, насамперед, екологічно скоригованих макропоказників. Наступним кроком має бути застосування сформованих і визначених статистичних параметрів сталого розвитку в практиці економічного аналізу та управлінні.

Україна може забезпечити сталий розвиток винятково шляхом ефективного використання усіх видів ресурсів, структурно-технологічної реструктуризації виробництва, використання творчого потенціалу всіх членів суспільства для розвитку і процвітання держави.

Ідея сталого розвитку стосується не лише сучасності: вона адресована як поколінням, що живуть зараз, так і прийдешнім. Це ідеологія рівноправності всіх поколінь і всіх людей кожного покоління, справедливості в просторі і в часі, ефективного використання потенційних можливостей, збалансованості суспільного розвитку і збереження природи.

До складу цільових параметрів сталого розвитку необхідно включати характеристики стану навколишнього середовища, екосистем і природоохоронних територій, яким належать показники: якості атмосфери, вод, територій, що знаходяться в природному і зміненому стані, кількості біологічних видів, що знаходяться під загрозою зникнення і т.д.

Разом з тим, існуюча в Україні, система показників стану навколишнього середовища, за оцінками фахівців, не відповідає сучасним вимогам формування системи сталого розвитку України, які базуються на принципах міжнародної Конференції ООН з питань навколишнього середовища і розвитку. Актуальним стає впровадження інтегрованих показників сталого розвитку, що створило б можливість узгоджено розглянути проблеми стану середовища і соціально-економічного прогресу держави в контексті реалізації основних завдань сталого розвитку України. На даному етапі міжнародне співтовариство розглядає показники стану навколишнього середовища як комплексний інструментарій для виміру і репрезентації еколого-економічних тенденцій в країні [5]. Виходячи з цих позицій, можна виділити три основні типи показників:

- показники сучасного екологічного стану, що визначають діючі екологічні параметри;
- показники впливу чи тиску, що відбивають антропогенний вплив на навколишнє середовище;
- показники, що регулюють вплив на навколишнє середовище і за допомогою яких можна визначити, як різні агенти реагують на специфічний вплив.

Таким чином, основні завдання сталого розвитку України полягають у:

- забезпеченні динамічного соціально-економічного зростання;
- збереженні навколишнього природного середовища;
- раціональному використанні природно-ресурсного потенціалу з метою задоволення потреб нинішнього і прийдешнього поколінь через побудову високоефективної економічної системи, що стимулює продуктивність, науково-технічний прогрес, соціальну спрямованість.

Таким чином, забезпечення виходу України з економічної кризи, продовження курсу реформ і досягнення економічного зростання можливо лише за умови удосконалення системи державного регулювання, проведення змістовних і послідовних структурних перетворень, у тому числі і в природоресурсній сфері.

Україна може забезпечити перехід до сталого розвитку виключно шляхом ефективного

використання всіх видів ресурсів, структурно-технологічної модернізації виробництва, використання творчого потенціалу суспільства для розбудови і процвітання держави.

Забезпечення сталого розвитку України ґрунтується на притаманних державі геополітичних, географічних, демографічних, соціально-економічних та екологічних особливостях, з урахуванням яких основними цілями сталого розвитку є:

- економічне зростання – формування соціально-орієнтованої ринкової економіки, забезпечення можливостей, мотивів і гарантій праці громадян, якості життя, раціонального споживання матеріальних ресурсів;

- охорона навколишнього природного середовища – створення громадянам умов для життя в якісному навколишньому природному середовищі з чистим повітрям, землею, водою, захист і відновлення біорозмаїття, реалізація екологічного імперативу розвитку виробництва;

- добробут – запровадження єдиних соціальних стандартів на основі науково обґрунтованих нормативів бюджетної забезпеченості одного жителя з урахуванням регіональних особливостей;

- справедливість – встановлення гарантій рівності громадян перед законом, забезпечення рівних можливостей для досягнення матеріального, екологічного і соціального благополуччя;

- ефективне (стале) використання природних ресурсів – створення системи гарантій раціонального використання природних ресурсів на основі дотримання національних інтересів країни та їх збереження для майбутніх поколінь;

- стабілізація чисельності населення – формування державної політики з метою збільшення тривалості життя і стабілізації чисельності населення, надання всебічної підтримки молодим сім'ям, охорона материнства і дитинства;

- освіта – забезпечення гарантій доступності для одержання освіти громадян, збереження інтелектуального потенціалу країни;

- міжнародне співробітництво – активна співпраця з усіма країнами і міжнародними організаціями з метою раціонального використання екосистем, гарантування безпечного і сприятливого майбутнього.

Забезпечення сталого розвитку України є умовою життєдіяльності суспільства, його стабільності та усталеності, стрижнем формування національної безпеки держави, яка досягається шляхом запобігання потенційних загроз.

Потенційні загрози сталому розвитку України поділяються на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні, за якими встановлюються порогові значення, включають:

- зменшення обсягів виробництва;

- монополізацію економіки;

- зниження забезпеченості відновлювальними природними ресурсами, погіршення стану навколишнього природного середовища;

- зростання зношеності виробничих потужностей, основних комунікаційних та інших життєзабезпечуючих систем;

- використання недосконалих технологій;

- зниження інвестиційної активності;

- підвищення вартості і падіння рівня та якості життя;

- зниження рівня зайнятості населення, в тому числі й за рахунок прихованого безробіття;

- зменшення платоспроможного попиту на товари та послуги;

- погіршення стану фінансової системи;

- державний внутрішній борг;

- зниження рентабельності виробництва та якості продукції, зростання кількості збиткових



підприємств.

Зовнішні потенційні загрози характеризуються наступними індикаторами:

- зростання цін і погіршення умов закупки паливно-енергетичних і мінерально-сировинних ресурсів, готової продукції, комплектуючих виробів, виробництво яких є неможливим чи неефективним в Україні;

- погіршення умов реалізації і кон'юнктури світового ринку товарів, які експортуються з України, зниження їхньої конкурентоздатності;

- зниження зовнішньої кредитної безпеки;

- витіснення вітчизняних виробників товарів і послуг з внутрішнього ринку зарубіжними агентами ринку;

- зростання відтоку фінансових активів за кордон;

- відтік найбільш кваліфікованої робочої сили за кордон і збільшення числа біженців з інших країн;

- перехід у власність нерезидентів ключових життєзабезпечуючих виробництв;

- функціонування і розвиток екологічно небезпечних виробництв та проведення військових навчань у прикордонних з Україною державах;

- природні стихії та катастрофи;

- скорочення та втрата біорізноманіття.

За цими показниками встановлюються порогові значення – як абсолютні, так і відносні, що дозволяють оцінити рівень еколого-економічної безпеки країни.

**Висновок.** Ідея сталого розвитку стосується не тільки сучасності: вона адресована водночас як нинішнім, так і майбутнім поколінням. Це ідея рівноправ'я всіх поколінь і всіх людей кожного покоління, справедливості в просторі й у часі, ефективного використання потенційних можливостей, збалансованості суспільного розвитку і збереження природи.

Визначення шляхів забезпечення сталого розвитку держави повинно ґрунтуватися на формулюванні стратегічних цілей державотворення з урахуванням реалій сьогодення, тенденцій розвитку світового співтовариства, місця і ролі України в Європі та світі.

Для вирішення основного завдання та забезпечення принципів політики переходу сталого розвитку України, передбачено:

– забезпечення сталого розвитку регіонів і поселень;

– макроекономічні перетворення і державний протекціонізм;

– формування економічно орієнтованої політики держави;

– забезпечення духовного, фізичного розвитку людини і його соціальних гарантій;

– міжнародне співробітництво.

Забезпечення виходу України з економічної кризи, продовження курсу реформ і досягнення економічного зростання можливо лише за умови удосконалення системи державного регулювання, проведення змістовних і послідовних структурних перетворень, у тому числі і в природоресурсній сфері.

### Література

1. Боголюбов В.М. Стратегія сталого розвитку : [підруч. для ВНЗ] / В.М. Боголюбов, М.О. Клименко, Л.Г. Мельник, В.А. Прилипко; [ред.: В.М. Боголюбов]. – Херсон: Олді-плюс, 2012. – 444 с.
2. Грицина Л.А. Розгляд сутності сталого розвитку підприємства та методик оцінки його рівня / Л. А. Грицина // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 6. – С. 11-14.
3. Пакулін С.Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства / С.Л. Пакулін, А.А. Пакуліна // Траектория науки. – 2016. – Т. 2, № 3. – С. 21-27.
4. Наукові засади розробки стратегії сталого розвитку України : [моногр.] / [Б.В. Буркинський, С.К. Харічков, Л.Є. Купінець, В.М. Степанов, Н.М. Андреева]. – О.: Вид-во ІПРЕЕД НАНУ, 2012. – 713 с.
5. Мельник Л.М. Розроблення системно-інтегрованого методичного підходу до оцінювання рівня досягнення сталого розвитку промислових підприємств на основі бізнес-індикаторів / Л.М. Мельник // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2017. – № 11, Т. 22. – С. 136-141.

6. Харічков С.К. Змістовні акценти стратегічного бачення моделі сталого розвитку України / С.К. Харічков // Економічні інновації: Зб. наук. пр. – Одеса, 2013. – Вип. 53. – С. 316-321.
7. Кузьміна О.С. Аналіз підходів до трактування поняття "сталий розвиток підприємства" / О.С. Кузьміна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 5, Т. 1. – С. 13-21.
8. Громоздова Л. Глобальні цілі сталого розвитку в регіональній політиці України / Л. Громоздова, В. Громоздов // Міжнародна економічна політика. – 2017. – № 2. – С. 173-187.
9. Філіппов В.Ю. Особливості розвитку підприємництва у країні, що обрала шлях сталого розвитку (на прикладі Одеського регіону) / В.Ю. Філіппов // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент». – 2018. – № 4. – С. 12-18.
10. Савків У.С. Інтегральна оцінка сталого розвитку регіону / У.С. Савків // Бізнес Інформ – 2012. – №1. – С. 45-50.

### References

1. Bogolyubov, V.M. & Klimenko, M.O. & Melnyk, L.G. & Prylypko, V.A. (2012). Sustainable Development Strategy: textbook. for universities. Kherson: Old-plus [in Ukrainian].
2. Grycyna, L.A. (2016). Consideration of the essence of sustainable development of the enterprise and methods of assessing its level. Visnyk Xmel'nycz kogo nacional' nogo universytetu. Ekonomichni nauky, 6 (2018), 11-14 [in Ukrainian].
3. Pakulin, S.L. & Pakulina, A.A. (2016). Management of sustainable development of modern enterprise. Traكتورyua nauky, 3 vol. 2, 21-27 [in Ukrainian].
4. Burkinsky, B.V. & Kharichkov, S.K. & Kupinets, L.E. & Stepanov, V.M. & Andreeva, N.M. (2012). Scientific bases of development of strategy of sustainable development of Ukraine. Odesa: Edition of IPREED NANU [in Ukrainian].
5. Mel'nyk, L.M. (2017). Development of a system-integrated methodological approach to assessing the level of achievement of sustainable development of industrial enterprises on the basis of business indicators. Visnyk Odes' kogo nacional' nogo universytetu. Seriya: Ekonomika, 11 vol. 22, 136-141 [in Ukrainian].
6. Xarichkov, S.K. (2013). Content highlights of strategic vision of Ukraine's sustainable development model. Ekonomichni innovaciyi, 53, 316-321 [in Ukrainian].
7. Kuz'mina, O.S. (2015). Analysis of approaches to interpretation of the concept of "sustainable enterprise development". Visnyk Xmel'nycz kogo nacional' nogo universytetu. Ekonomichni nauky, 5 vol. 1, 13-21 [in Ukrainian].
8. Gromozdova, L. & Gromozdov, V. (2017). Global Sustainable Development Goals in Ukraine's Regional Policy. Mizhnarodna ekonomichna polityka, 2 (2017), 173-187 [in Ukrainian].
9. Filippov, V.Yu. (2018). Peculiarities of entrepreneurship development in the country that has chosen the path of sustainable development (on the example of Odessa region). Visnyk Sums'kogho nacional'nogho aghrarnogho universytetu. Serija «Ekonomika ta menedzhment», 4 (2018), 12-18 [in Ukrainian].
10. Savkiv, U.S. (2012). Integral assessment of sustainable development of the region. Biznes Inform, №1 (2012), 45-50 [in Ukrainian].

Рецензія/Peer review : 28.02.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018  
Прорецензовано редакційною колегією

УДК 330.101.541: 519.863

ХОЛОДЕНКО А. М., СТЕПАНОК Н. Ю., ШИРЯЄВА Л. В.  
Одеський національний морський університет**МОДЕЛЮВАННЯ ВЗАЄМОПОВ'ЯЗАНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ  
ЕКОНОМІКИ ТА ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ**

*З'ясовано двосторонній взаємозв'язок між розвитком національної економіки та транспортної галузі. Встановлено існування двох точок динамічної рівноваги валового внутрішнього продукту та транспортного потенціалу, визначено механізм переходу від початкової рівноважної точки до кращої.*

*Ключові слова: моделювання, національна економіка, транспортна галузь, розвиток, рівновага.*

KHOLODENKO A., STEPANOK N., SHIRYAEVA L.  
Odesa National Maritime University, Odesa, Ukraine**MODELING OF INTERCONNECTED DEVELOPMENT  
OF NATIONAL ECONOMY AND TRANSPORT INDUSTRY**

*The aim of the research is to find out the relationship between the development of the national economy and the transport industry, to establish their bilateral influence on each other and the corresponding dynamic equilibriums.*

*One of the conditions of economic growth, which is indicated by the increase in gross domestic product, is a developed and modern infrastructure. Transport infrastructure, which connects suppliers of resources, producers of products and consumers, is of particular importance. Dynamics of production growth depends on delivery and transportation costs; in turn, the volume of transport depends on the scale of production. It is noted that transport connections can increase more intensively than investment in production development, due to the faster growth of the number of transport connections in comparison with the number of economic entities. It is generally accepted to consider an equilibrium economy that is stable and in which market participants occupy "comfortable" steady positions as a benefit. But, as shown in the article, not every equilibrium is effective. It is advisable to move from a state of low equilibrium to high, for which the first step (breaking the established initial equilibrium) should be made by the state by developing appropriate strategic programs for investing in the transport sector. In the article the bilateral relationship between the development of the national economy and the transport industry has been clarified. The existence of two points of dynamic equilibrium of gross domestic product and transport potential is established, the mechanism of transition from the initial equilibrium point to the best one is determined.*

*Keywords: modeling, national economy, transport industry, development, equilibrium.*

Вступ. Дискусійним є те, чи розвиток транспортної інфраструктури сприяє економічному розвитку та урбанізації, чи економічний розвиток та урбанізація спочатку створюють попит, що призводить до інвестицій у транспортну інфраструктуру.

За поглядом авторів праці «Дослідження щодо аналізу ролі транспортного та логістичного секторів в економічному розвитку» економічний розвиток – це процес, при якому економіка перетворюється з тієї, де громада економить та інвестує на низьких рівнях, в іншу, де ці змінні перетворюються на більш високі значення. У цій парадигмі розвитку та зростання деякі сектори виявляються критично стратегічними. Процес відбору цих секторів та дані, необхідні для їх аналізу, базується на міжгалузевому аналізі. Основними секторами є транспорт та логістика, а також галузь, що виробляє товар, з високими коефіцієнтами зв'язку цих двох стратегічних галузей [1].

Роль розширення транспортної інфраструктури у стимулюванні економічного зростання в розвинених країнах не є однозначною. Це може призвести до дебатів щодо державних інвестицій у транспортну інфраструктуру, особливо коли державні кошти є дефіцитними та попит на інвестиції високий у соціальних секторах, таких як освіта, охорона здоров'я та соціальна допомога. Однак важко узагальнити потенційний вплив транспортної інфраструктури на зростання, оскільки він може відрізнятися в різних регіонах, і це вплине на наявність чи відсутність інших рушій економічного зростання.

Автори публікації «Внесок транспортної інфраструктури в економічну діяльність: випадок Бельгії» у своєму дослідженні як випадок приймають ситуацію в Бельгії та кількісно оцінюють вплив інвестицій у транспортну інфраструктуру на економіку цієї країни. На основі моделювання сукупного зростання та тесту на причинність, використовуючи щорічні дані для Бельгії, оцінюються моделі виправлення помилок. Вони виявляють, що в Бельгії на валовий внутрішній продукт (ВВП) на душу населення позитивно впливають не лише традиційні показники, такі як відкритість бельгійської економіки, темпи інвестицій в цілому та технологічні зміни, а й довжина автомобільних доріг, залізнична мережа та інвестиції в портову інфраструктуру. Тож оцінка нових проектів транспортної інфраструктури повинна враховувати цей внесок у економічне зростання [2].

Праця «Транспорт на підтримку процесу соціально-економічного розвитку Румунії після 1990 року» висвітлює основні еволюційні віхи для кожного виду транспорту, а також навіязані перешкоди та переваги, пропонує національній економіці, в розвитку транспорту в Румунії. Представлені важливі зв'язки між транспортними та економічними галузями, а також між транспортною інфраструктурою та регіональним розвитком [3].

Авторами «Моделювання причинно-наслідкових зв'язків між транспортом, економічним зростанням і погіршенням стану навколишнього середовища в 75 країнах» досліджено причинно-наслідкові зв'язки між вантажним транспортом, економічним зростанням та погіршенням навколишнього середовища для 75 країн у період 2000–2014 років. Це емпіричне дослідження вказує на сильний зв'язок між економічним зростанням та вантажним транспортом, але відкидає ефект зворотного зв'язку між деградацією навколишнього середовища та економічним зростанням для країн із середнім та низьким рівнем доходу [4].

Для умов розвитку вітчизняної економіки проблематика вдосконалення та знаходження найкращих джерел економічного зростання набуває дедалі більшого значення. Серед українських вчених цим питанням займаються, зокрема, такі вчені, як В. Геєць [5], А. Алексєєв, Д. Алексєєв [6], С. Панчишин [7].

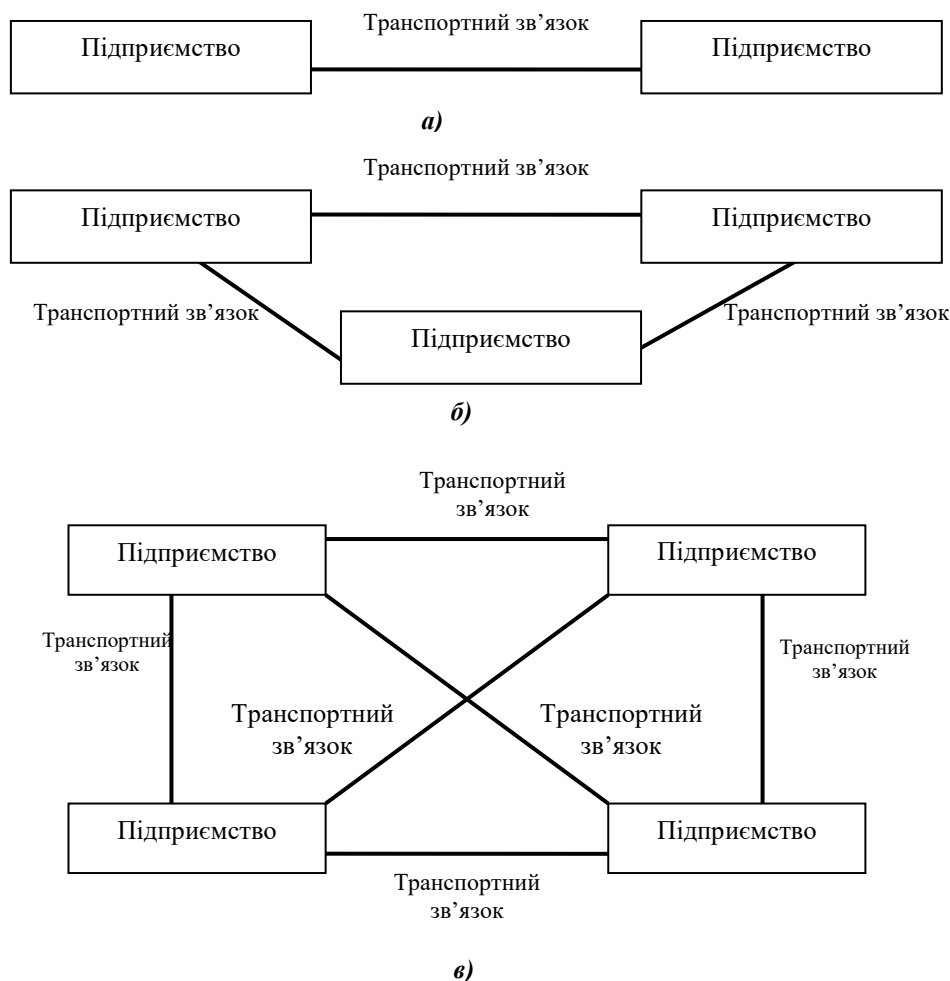
Отже, у науковій літературі широко досліджуються макроекономічні проблеми, окремо вивчається транспортна галузь, але взаємозв'язок цих сфер майже не досліджений.

Метою роботи є саме з'ясування взаємозв'язку розвитку національної економіки та транспортної галузі, встановлення їх двостороннього впливу один на одного та відповідних динамічних рівноваг.

Основний матеріал дослідження. Загальновідомо, що однією з умов зростання економіки, індикатором якого виступає збільшення ВВП, є розвинута та сучасна інфраструктура. Особливе місце займає саме транспортна інфраструктура, яка зв'язує між собою постачальників ресурсів, виробників продукції та споживачів. Від можливостей доставки та транспортних витрат залежить динаміка зростання виробництва та ВВП; від масштабу виробництва, в свою чергу, залежить обсяг перевезень.

Слід зазначити, що транспортні зв'язки можуть зростати інтенсивніше інвестицій у розвиток виробництва – через випереджаюче зростання кількості транспортних сполучень у порівнянні з кількістю господарських суб'єктів.

Так, між двома підприємствами кількість транспортних сполучень дорівнює одному (рис.1а), між трьома підприємствами виникають три транспортні зв'язки (рис.1б), між чотирма підприємствами кількість необхідних транспортних сполучень вже досягає шести (рис.1в).



**Рис.1. Взаємозв'язок зростання кількості підприємств та транспортних сполучень**

У загальному випадку, коли кількість підприємств дорівнює  $n$ , кількість транспортних сполучень

між ними дорівнює  $\frac{n(n-1)}{2} = \frac{n^2 - n}{2}$ , тобто кількість транспортних зв'язків пропорційна квадрату

кількості підприємств. При збільшенні кількості підприємств до  $n + 1$  кількість транспортних зв'язків між ними буде становити  $\frac{n(n+1)}{2}$ .

Темп зростання кількості підприємств при цьому дорівнює:

$$\frac{n+1}{n} = 1 + \frac{1}{n} \quad (1)$$

Темп зростання кількості транспортних зв'язків при цьому дорівнює:

$$\frac{\frac{n(n+1)}{2}}{\frac{n(n-1)}{2}} = \frac{n+1}{n-1} = 1 + \frac{2}{n-1} \quad (2)$$

Звідси знаходимо, що

$$\frac{2}{n-1} : \frac{1}{n} = \frac{2n}{n-1} = 2 + \frac{2}{n-1} \quad (3)$$

тобто темп приросту транспортних зв'язків принаймні в два рази вищий за темп приросту кількості підприємств.

Це означає, що інвестиції у розвиток виробництва не лише призводять до зростання ВВП, зниження рівня безробіття, підвищення конкурентоспроможності економіки, але й з необхідністю спонукають до розвитку транспортної інфраструктури, ще й з більшим у мінімум два рази темпом приросту (така ж залежність випереджаючого зростання має місце й щодо інформаційних потоків у порівнянні з виробництвом).

Таким чином, залежність транспортного потенціалу  $f$  від обсягу ВВП  $Q$  буде зростаючою, причому все швидше, функція  $f(Q)$  буде опуклою вниз (рис.2).

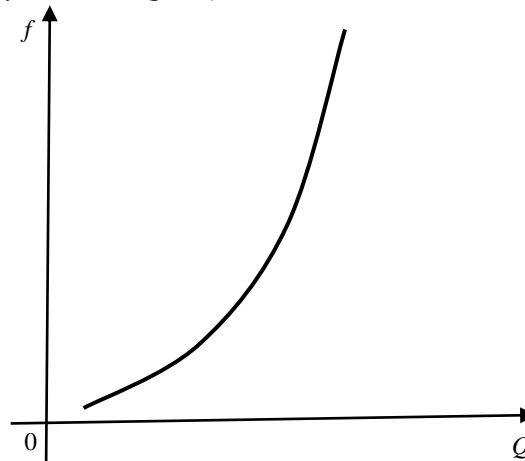


Рис.2. Опукла вниз залежність транспортного потенціалу  $f$  від обсягу ВВП  $Q$

Розглянемо також випадок, коли функція залежності транспортного потенціалу від обсягу ВВП буде монотонно зростаючою та опуклою догори (рис. 3).

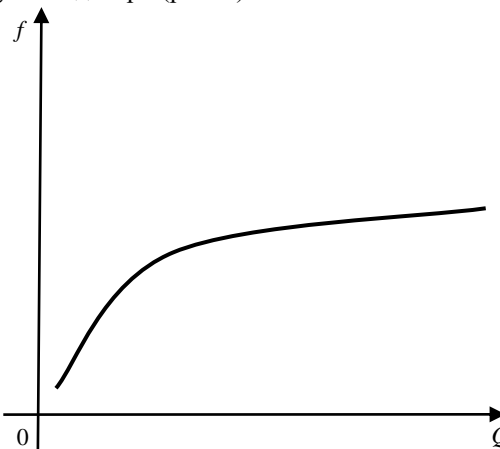


Рис.3. Опукла догори залежність транспортного потенціалу  $f$  від обсягу ВВП  $Q$

Таким чином, можливі три варіанти залежності транспортного потенціалу від ВВП, що визначають лінійний, опуклий вниз чи опуклий догори вид функції  $f(Q)$ .

Зазначимо, що в ціні кожного товару, що виробляється, завжди присутні транспортні видатки. Виникнення нових транспортних сполучень, розвиток транспортної інфраструктури призводять до переваг доставки, що виражаються у самій її можливості, в економії витрат часу, витрат на паливо, амортизації пересувного складу, у зменшенні транспортного тарифу. Зниження транспортних видатків призводить до зниження ціни товарів, це дозволяє домогосподарствам збільшити їх споживання, що спонукає до зростання попиту на товари і розширення виробництва. Розвиток транспортної інфраструктури мотивує організацію нових підприємств, котрі вбачають конкурентні переваги у новій місцевості, на нових ринках. Все це відображається у збільшенні ВВП, але в зв'язку з обмеженістю ресурсів, таке зростання буде поступово уповільнюватись.

Тож залежність обсягу ВВП  $Q$  від транспортного потенціалу  $f$  буде зростаючою, але все повільніше, функція  $Q(f)$  буде опуклою догори (рис.4).

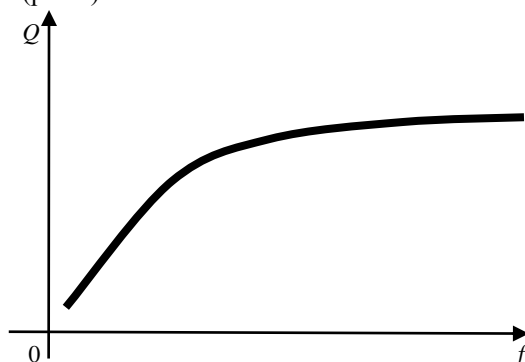


Рис.4. Залежність обсягу ВВП  $Q$  від транспортного потенціалу  $f$

Якщо співставити криві залежності обсягу ВВП від транспортного потенціалу та залежності транспортного потенціалу від обсягу ВВП в одній системі координат, то отримаємо два варіанти динамічної рівноваги (точок перетину кривих), один з яких характеризується низьким рівнем ВВП  $Q_0$  та транспортного потенціалу  $f_0$ , а інший – високим  $Q_n$  та  $f_n$  (рис.5 - 7).

На відміну від звичайної рівноваги, скажімо, попиту та пропозиції, де дорівнюють одна одній самі їх величини (за певної ціни), тут самі величини  $Q_0$  та  $f_0$  не дорівнюють, а виконується рівність  $f_0 = f(Q_0) = f(Q(f_0))$ , тож таку рівновагу ВВП та транспортного потенціалу доречно називати динамічною.

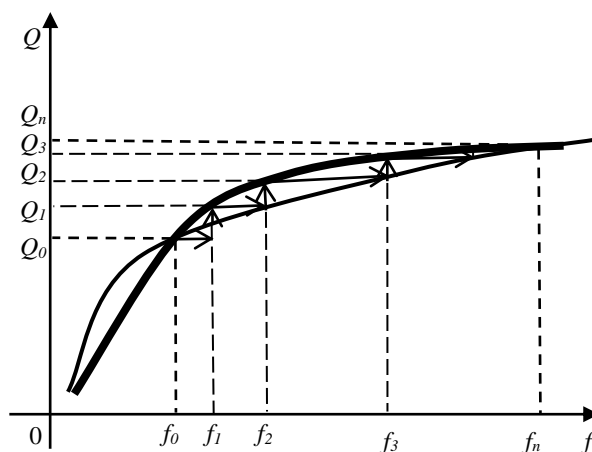


Рис.5. Дві точки динамічної рівноваги обсягу ВВП  $Q$  та транспортного потенціалу  $f$  при опуклій вниз функції  $f(Q)$

Незважаючи на те, що на рівні  $f_0$  та  $Q_0$  досягнуто динамічну рівновагу, вона характерна для низького рівня розвитку економіки та не є доцільною.

Тож треба набути стратегічного мислення та порушити таку рівновагу у напрямку розвитку транспортного потенціалу з  $f_0$  до  $f_1$ , що призведе до зростання ВВП з  $Q_0$  до  $Q_1$ , яке, в свою чергу, вимагатиме все більших транспортних потужностей. Тоді зі збільшенням попиту на транспортні послуги зросте їх пропозиція до  $f_2$ , що призведе до зростання ВВП вже на рівень  $Q_2$ , тощо. Так, крок за кроком, ітеративно буде досягнуто кращу рівновагу – при високих значеннях  $f_n$  та  $Q_n$ .

Загальноприйняте розглядати рівноважний стан економіки, який є стійким та при якому учасники ринку займають «комфортні» сталі позиції, як благо. Але, як показано на рис.5-7, не кожна рівновага є ефективною, рівновага при значеннях  $Q_n$  та  $f_n$  є значно більш привабливою для національної економіки. При цьому постає питання, який саме макроекономічний агент зміг би побачити перспективу досягнення високої точки рівноваги та направити свої зусилля на її досягнення. Адже ані виробники на рівні ВВП  $Q_0$

не потребують додаткових транспортних послуг, ані транспортники в точці  $f_0$  не спостерігають надлишкового попиту, а тому не вважатимуть за потрібне розширитися та вкладати додаткові інвестиції. Таким чином, виникає замкнене коло, у розірванні якого не бачать сенсу ані виробничий, ані транспортний сектори.

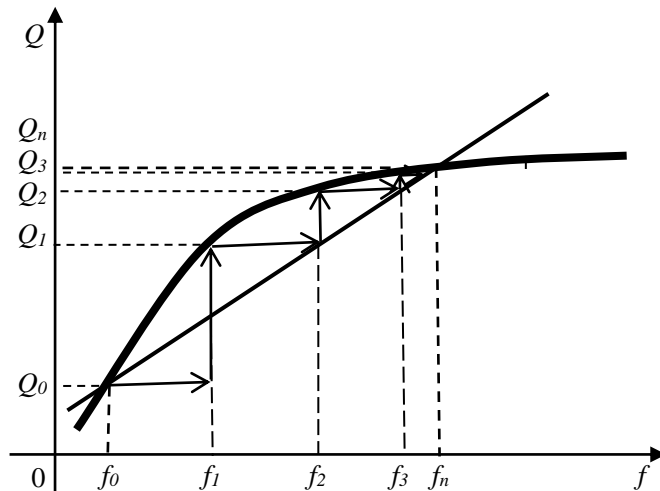


Рис.6. Дві точки динамічної рівноваги обсягу ВВП  $Q$  та транспортного потенціалу  $f$  при лінійній функції  $f(Q)$

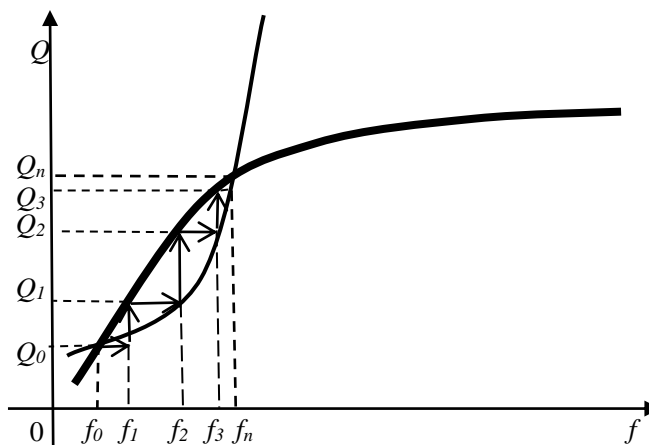


Рис.7. Дві точки динамічної рівноваги обсягу ВВП  $Q$  та транспортного потенціалу  $f$  при опуклій догори функції  $f(Q)$

Тому саме держава є тим макроекономічним агентом, який має реалізувати можливість досягнення високого рівня розвитку економіки у новій точці динамічної рівноваги  $Q_n$  та  $f_n$ . Державні стратегічні програми, що спрямовуватимуть інвестиції у розвиток транспортного сектору, допоможуть економіці зрушити з низької початкової рівноважної точки та створять імпульс, що розгоратиме процес поживлення усієї економіки країни.

Що стосується шляху до досягнення високої точки динамічної рівноваги, то саме перший крок може бути довільним – маленьким, як на рис.5-7, середнім, як на рис.8, чи великим, як на рис.9. Але далі вже розвиток буде обумовленим кривими  $Q(f)$  та  $f(Q)$ .

Можна припустити, що з точки зору держави найдоцільнішим буде зробити невеликий перший крок, який позитивно впливатиме на усіх макроекономічних агентів та розгорне процес розвитку, а далі вже ініціативу підхопить приватний сектор економіки. Крім того, невеликий крок потребуватиме менших державних видатків та часу на реалізацію такого проекту початкових зрушень.

Відзначимо ідейний зв'язок існування двох станів динамічної рівноваги між ВВП та транспортним потенціалом з результатами [8], де знаходяться два рівноважних стани заробітної плати – низький (вітчизняний), за якого низька і відповідно немотивована продуктивність праці (тому низька і зарплата), та високий (західний), з відповідно мотивованою високою продуктивністю праці (і можливістю високих зарплат) – і теж з'ясовується механізм переходу від початкової рівноваги до кращої

Висновки. Отже, з'ясовано двосторонній взаємозв'язок розвитку національної економіки та транспортної галузі – приріст виробничого сектору індукує випереджаючий приріст транспортного, приріст транспортного, у свою чергу, призводить до певного приросту виробничого.

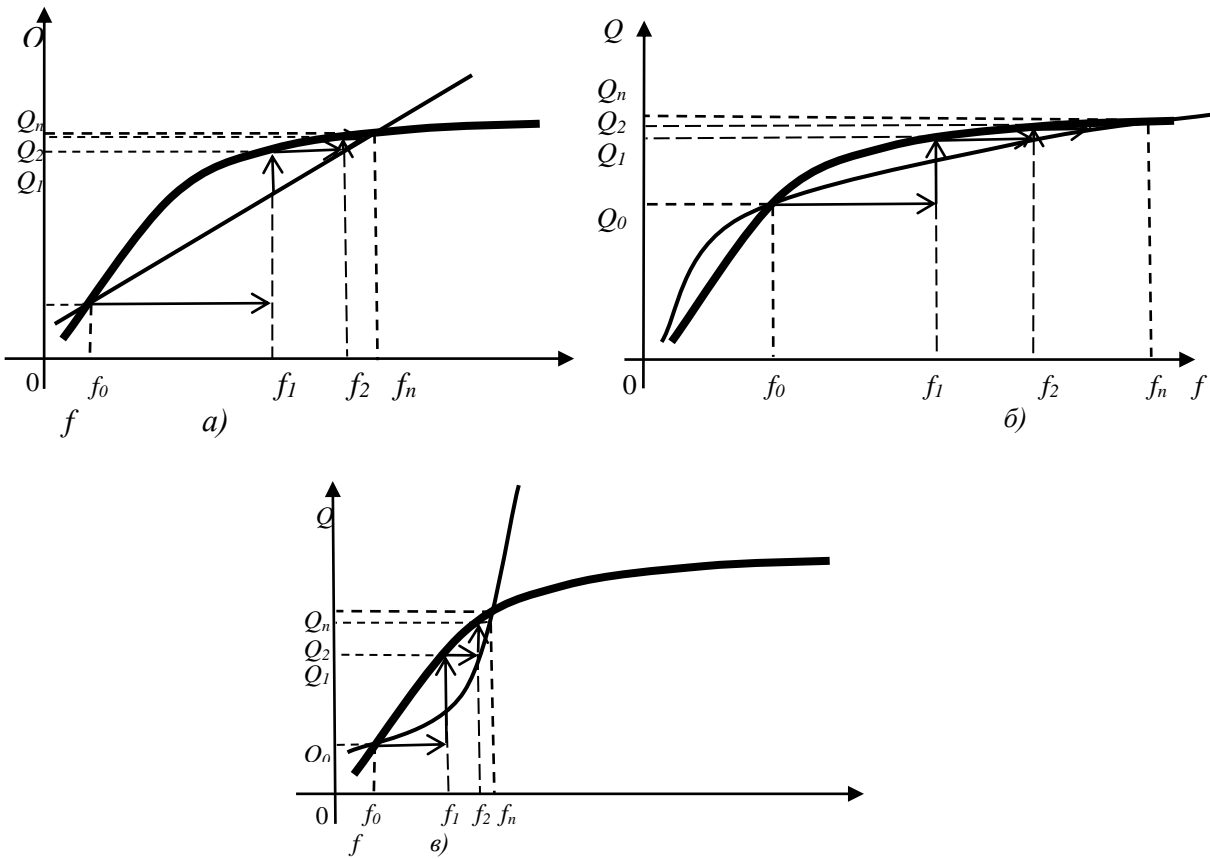


Рис.8. Досягнення високої точки рівноваги обсягу ВВП  $Q$  та транспортного потенціалу  $f$  з середнім початковим кроком

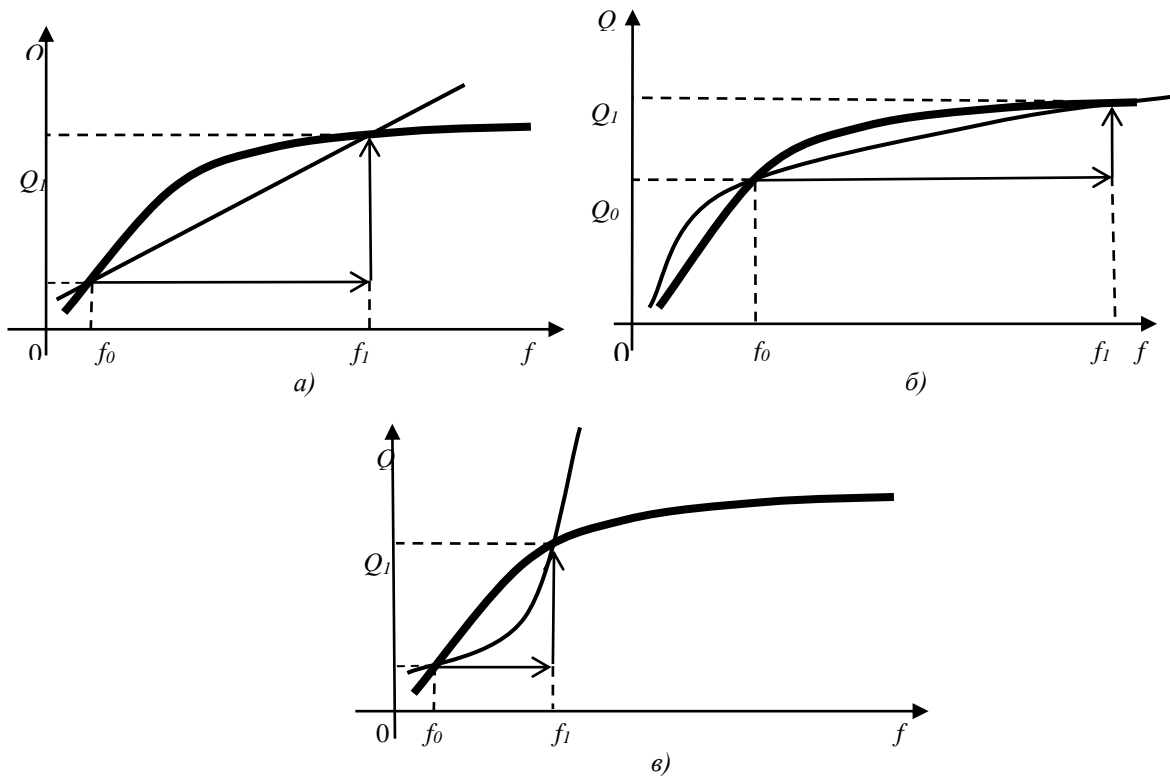


Рис.9. Досягнення високої точки рівноваги обсягу ВВП  $Q$  та транспортного потенціалу  $f$  з великим початковим кроком

відрізняються між собою рівнем розвитку національної економіки. Доцільним є перехід зі стану низької рівноваги до високої, для чого перший крок (порушуючи встановлену початкову рівновагу) має зробити держава, розробивши відповідні стратегічні програми інвестування у транспортний сектор.



**Література**

1. Candemira Y., Çelebib D. An inquiry into the analysis of the Transport & Logistics Sectors' Role in Economic Development/ Y. Candemira D. Çelebib // *Transportation Research Procedia*. – 2017. – Vol. 25. – P. 4692-4707.
2. Meersman H., Nazemzadeh M. The contribution of transport infrastructure to economic activity: The case of Belgium/ H. Meersman, M. Nazemzadeh // *Case Studies on Transport Policy*. -2017. – Vol. 5. – P. 316-324.
3. Fistung F. D., Miroiu R., Tătaru D., Iştoc M. , Popescu T. Transport in Support of the Process of Socio-economic Development of Romania, After 1990 / F. D. Fistung, R. Miroiu, D. Tătaru, M. Iştoc, T. Popescu // *Procedia Economics and Finance*. – 2014. – Vol. 8. –P. 313-319.
4. Saidi S., Hammam S. Modeling the causal linkages between transport, economic growth and environmental degradation for 75 countries/ S. Saidi, S. Hammam // *Transportation Research Part D: Transport and Environment*. – 2017. – Vol. 53. – P. 415-427.
5. Геєць В.М. Нестабільність та економічне зростання/ В.М.Геєць. – К.: Інститут економічного прогнозування, 2000. – 344 с.
6. Алексєєв А.А., Алексєєв Д.А. Практичні моделі макроекономіки / А.А. Алексєєв, Д.А. Алексєєв. – К.: Наукова думка, 2006. – 266 с.
7. Панчишин С.М. Про макроекономічний інструментарій дослідження товарної форми виробництва // С.М. Панчишин / Вісник Львівського університету. Сер. економічна. – 2001. – Вип. 30. – С.36-42
8. Куліков Ю.М., Холоденко А.М. Оптимізація використання людського капіталу в морських портах України / Ю.М.Куліков, А.М.Холоденко // *Методи та засоби управління розвитком транспортних систем: Зб.наук.праць*. – Одеса: ОНМУ, 2008. – Вип.13. – С.20-32.

**References**

1. Candemira Y., Çelebib D. An inquiry into the analysis of the Transport & Logistics Sectors' Role in Economic Development/ Y. Candemira D. Çelebib // *Transportation Research Procedia*. – 2017. – Vol. 25. – P. 4692-4707.
2. Meersman H., Nazemzadeh M. The contribution of transport infrastructure to economic activity: The case of Belgium/ H. Meersman, M. Nazemzadeh // *Case Studies on Transport Policy*. -2017. – Vol. 5. – P. 316-324.
3. Fistung F. D., Miroiu R., Tătaru D., Iştoc M. , Popescu T. Transport in Support of the Process of Socio-economic Development of Romania, After 1990 / F. D. Fistung, R. Miroiu, D. Tătaru, M. Iştoc, T. Popescu // *Procedia Economics and Finance*. – 2014. – Vol. 8. –P. 313-319.
4. Saidi S., Hammam S. Modeling the causal linkages between transport, economic growth and environmental degradation for 75 countries/ S. Saidi, S. Hammam // *Transportation Research Part D: Transport and Environment*. – 2017. – Vol. 53. – P. 415-427.
5. Heyets V.M. Nestabiljnistj ta ekonomichne zrostannja / V.M.Heyets. – К.: Instytut ekonomichnogho proghnozuvannja. – 344 s.
6. Aljeksjejev A.A., Aljeksjejev D.A. Praktychni modeli makroekonomiky / A.A. Aljeksjejev, D.A. Aljeksjejev. – К.: Naukova dumka, 2006. – 266 s.
7. Panchyshyn S.M. Pro makroekonomichnyj instrumentarij doslidzhennja tovarnoji formy vyrobnyctva // S.M. Panchyshyn / *Visnyk Ljvivs'jkogho universytetu. Ser. ekonomichna*. – 2001. – Vyp. 30. – S.36-42.
8. Kulikov Yu.M., Kholodenko A.M. Optyimizaciya vykorystannya lyudskogo kapitalu v morskych portax Ukrainy / Yu.M.Kulikov, A.M.Kholodenko // *Metody ta zasoby upravlinnya rozvytkom transportnyx system: Zb.nauk.praz.* – Odesa: ONMU, 2008. – Vyp.13. – S.20-32.

Рецензія/Peer review : 28.02.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018  
Прорецензовано редакційною колегією

УДК 338.439[65.01]

ШУКЛІНА В. В.

Херсонський національний технічний університет

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В КОНТЕКСТІ СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*В статті досліджені методи формування інформаційної системи підприємства в контексті ситуаційного управління і представлена їх критична оцінка. В результаті проведеного аналізу визначені загальні особливості та аргументовані основні недоліки методології в умовах стабільності типових даних і ситуаційної змінюваності процедур їх обробки в системі управління підприємством.*

*Ключові слова: інформаційна система, методологія, ситуаційне управління, підприємство, зовнішнє середовище, системний підхід, моделювання, проектування, декомпозиція.*

SHUKLINA V.

Kherson National Technical University

## METHODOLOGICAL BASES OF FORMATION OF INFORMATION SYSTEM IN THE CONTEXT OF SITUATION MANAGEMENT OF ENTERPRISE

*In article basic approaches and to explore the peculiarities of the methodology of information system formation in the context of situational management of the enterprise are investigated. Methods of modeling, designing and functional decomposition of information system in the conditions of changing the economic situation and selection of the most optimal methods of its development will be compared. That the needs of enterprises and users, the availability of the necessary tools for situational modernization are the main factors for choosing the methods of formation of information systems be determined. A data-driven methodology provides the solution to the main challenge of an enterprise management information system by subordinating all internal processes to the main goals and conditions of a particular situation. Thus, in order to maximize situational mobility and reduce the cost of information system formation processes, it is advisable for enterprises to combine the practice of using structural programming techniques with the architecture design methodology, including elements of project development support.*

*Keywords: information system, methodology, situational management, enterprise, external environment, systematic approach, modeling, design, decomposition.*

**Актуальність проблеми.** В сучасному глобалізованому і технологізованому світі з неконтрольованим розвитком більшості процесів і явищ роль інформації об'єктивно зростає. Діяльність будь-яких суб'єктів господарювання потребує хоча б мінімального прогнозованого захисту від ризиків і викликів швидко змінюваного середовища. Поширення продуктів інформатизації управління усуває обмеження оперативного доступу керівників до даних, розширює масштаби діяльності і створює сприятливі умови для маневрування ресурсами. Разом з тим, ситуаційні фактори необхідно враховувати у структурах і процесах формування систем інформації, в результаті чого досягається якісне виконання функцій управління підприємством.

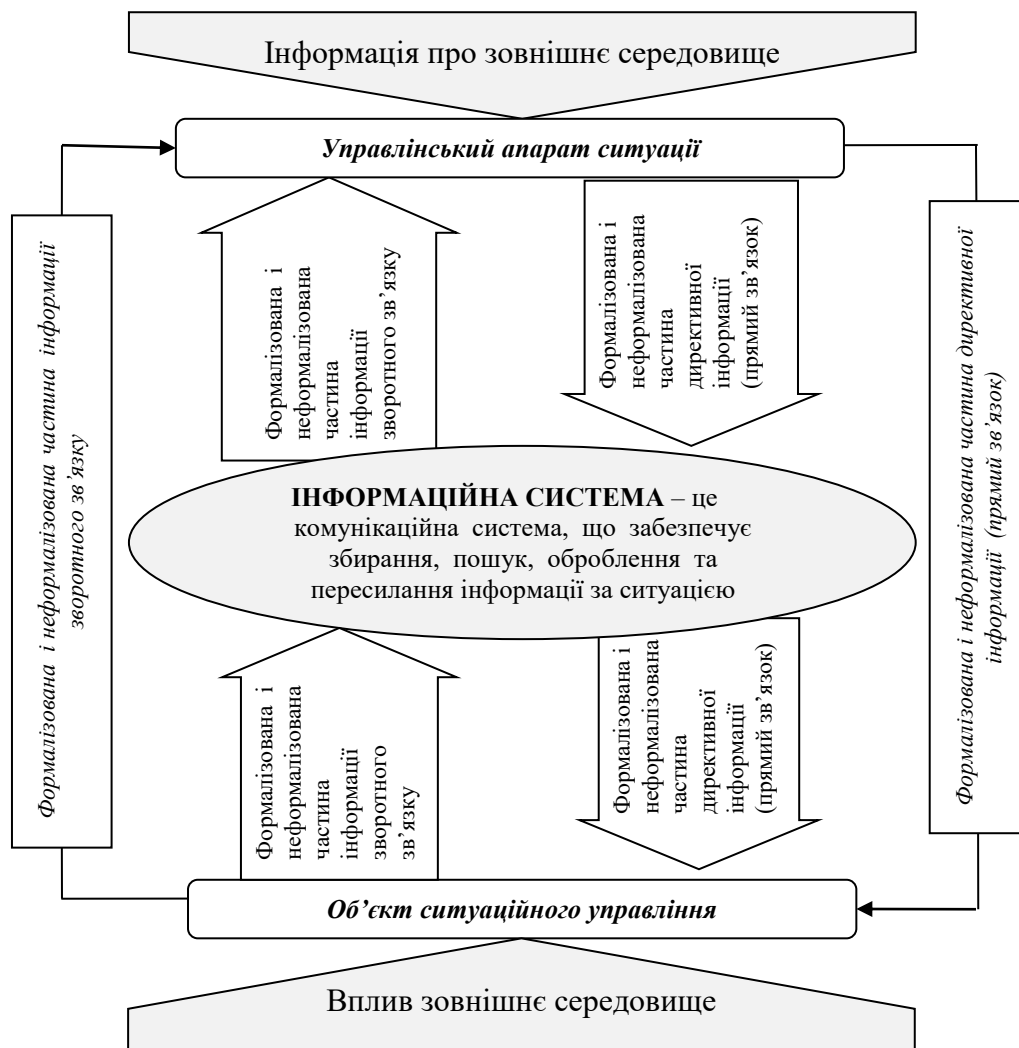
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий науковий внесок у дослідження проблем прийняття рішень в системі ситуаційного менеджменту зробили такі вітчизняні і зарубіжні учені: О. Амоша, І. Булеев, В. Василенко, В. Геєць, Г. Драммонд, Д. Канеман, О. Клейменов, О. Ларічев, М. Лепа, Р. Лепа, Ю. Лисенко, М. Мескон, О. Моргенштерн, Дж. Нейман, В. Полуянов, Б. Рапопорт, В. Ременников, М. Рогоза, Р. Саймон, Е. Смирнов, А. Тверські, Р. Фатхугдінов, М. Чумаченко, В. Шостка, М. Еддоус. Питання організації інформаційних потоків і систем на підприємствах розглядаються в роботах таких учених: С. Борисньов, Д. Берло, І. Бородкіна, Г. Гербнер, К. Девіс, К. Доус, Є. Макаренко, О. Матвієнко, С. Кулицький, М. Рижков, М. Ожеван, О. Пархоменко, Д. Петтіт, Д. Пітерс, Г. Почепцов, Г. Соллендбергер, М. Туріяньска, У. Уівер, М. Хазен, К. Шеннон.

**Формування цілей статті.** Метою дослідження є обґрунтування, систематизація та аналіз методологічних основ формування інформаційної системи в контексті ситуаційного управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цілями інформаційної діяльності в умовах ситуаційного управління є збирання даних про об'єкт ситуаційного управління, систематизація, аналіз і синтез цих даних, переробка, зберігання і надання особам, які приймають рішення. Створення ефективних умов функціонування інформаційних ресурсів підприємства потребує концепції управління впровадженням і використанням інформаційної системи організації.

Інформаційну систему в контексті реалізації ситуаційного підходу до управління підприємством доцільно розглядати як взаємопов'язану сукупність засобів, методів і персоналу, використовуваних для зберігання, обробки, видачі та захисту інформації в інтересах досягнення мети розв'язання конкретної ситуації (рис.1). Одиначні (немережеві або локальні) інформаційні системи реалізуються, як правило, на персональному комп'ютері за кількома простими додатками, пов'язаними загальною базою, і розрахованими на роботу одного (або групи) користувача, які поділяють за часом одне робоче місце. На їх основі з

використанням серверів баз даних (комерційних чи вільно розповсюджуваних) будуються групові інформаційні системи для колективного використання інформації.



**Рис. 1. Інформаційна система в контексті ситуаційного управління підприємством**

Джерело: розроблено і доповнено автором на основі [1,6,8,16-18]

Їх розвитком є корпоративні інформаційні системи ієрархічної структури та багаторівневої архітектури, які орієнтовані на великі організації і можуть підтримувати територіально рознесені вузли або мережі. Крім того, групові та корпоративні інформаційні системи істотно підвищують вимоги до надійності функціонування і збереження даних з метою забезпечення цілісності посилань і транзакцій в серверах баз [3, с. 210; 11].

Система управління організацією передбачає глобальний, локальний і системний підходи формування інформаційної системи та її структури [5, с. 23; 9]. Як в методологічному аспекті системний базуються на ідеях цілісності, організованості об'єктів, що вивчаються, їх активності та динамізму, цілеспрямованості. Функціонально для вирішення поставлених завдань інформаційна система має забезпечувати відбір повідомлень з внутрішнього і зовнішнього середовища, необхідних для реалізації основної діяльності; введення й зберігання інформації; підтримку цілісності; обробка, пошук і видача інформації відповідно вимогам.

Формалізація і модульне програмування, метод проектування потоку даних або структур даних, метод ієрархічних діаграм та функціональної декомпозиції є поширеними методами [10-11,14], що зосереджені на обробці інформації. Вибір основи і межі декомпозиції в процесі формування інформаційної системи визначається суттю обстежуваного об'єкта, метою, предметною областю обстеження, знаннями відносно об'єкта обстеження, в тому числі, типів елементів і зв'язків між ними (рис. 2):

- компоненти, функції, задачі, процедури, інформаційні зв'язки;
- пристрої, компоненти, комплекси, зв'язки-лінії і канали зв'язку;
- колективи людей і окремі виконавці, зв'язки – інформаційні, спів підпорядкування та взаємодії;
- програмні модулі та вироби, зв'язки-керуючі;

- форми існування і подання інформації в системі, зв'язки-операції перетворення інформації в системі;
- елементи-алгоритми, інформаційні зв'язки;
- неподільні складові і документи інформаційної системи, зв'язки-взаємодії, входження і спів підпорядкування.

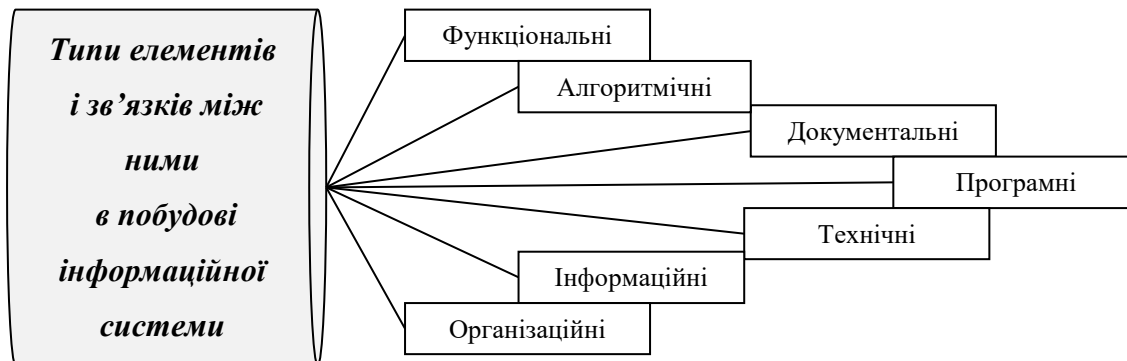


Рис. 2. Типи елементів і зв'язків між ними в методології функціональної декомпозиції інформаційної системи підприємства  
Джерело: систематизовано автором за [1-2,10-11,13]

За думкою авторів, що поділяє висновки деяких авторів [1-2,7,10], недоліки методології функціональної декомпозиції створення інформаційної системи в її непередбаченості й мінливості особливо в контексті ситуаційного управління підприємством.

Методологія ієрархічних діаграм формування інформаційної системи організації була розвинена фірмою ІВМ [3,14] за характеристиками щодо її здатності забезпечити зв'язок між даними та процесом обробки; можливості декомпозиції системи ієрархічно, не залучаючи надмірно дрібні деталі; використання елементів входу, обробки та виходу. Основними процедурами такого виду проектування визначено абстракцію; ідентифікацію входу, обробки і виходу з їх подальшим поєднанням; документування кожного елементу системи в ієрархічних діаграмах з їх наступною деталізацією.

Застосування методів формалізації та моделювання інформаційних систем за ситуаційним підходом до управління підприємством пов'язане з використанням економіко-математичних моделей, а також обчислювальних алгоритмів за концепціями [12, 16, с. 147]:

- кожен модуль реалізує єдину функцію;
- кожен модуль має єдину точку входу-виходу;
- розмір модуля мінімізований;
- кожен модуль може бути спроектований і закодований різними операторами і може бути окремо протестований.

Переваги зазначеної методології формування інформаційних систем, визначено в полегшенні написання і тестування програм, яке зменшує вартість їх супроводження. Оптимальний модульний синтез [15, с.27] має переваги в спрощенні розроблення і подальшої модифікації системи, поліпшенні керуючої програми і можливостей проектувальників.

Усі методи проектування потоку даних або структур даних в інформаційних системах ситуаційного управління розподіляють за [12,17]:

- організацією процесів проектування – організаційні методи;
- виконанням виробничого процесу проектування – методи аналізу, синтезу, декомпозиції, формалізації та моделювання;
- ступенем автоматизації проектних робіт – оригінальне, типове, автоматизоване проектування.

Індивідуальне проектування передбачає, що всі види робіт орієнтовано на створення індивідуальних проектів інформаційних систем відповідно конкретній ситуації на підприємстві з урахуванням специфічних особливостей та з частковим використанням стандартних засобів (в т.ч. інструментального проектування) і процедур оброблення даних. Компонентне проектування інформаційних систем полягає в більш високій інтеграції типових її елементів на рівні функцій, що надає переваги через модульну побудову засобів проектування; можливість використання одних і тих самих компонентів для різних об'єктів; наявність апробованих програмних засобів. Типове проектування залежно від рівня декомпозиції передбачає застосування елементного, під системного і об'єктного методів проектування. Застосуванням саме підсистемного методу проектування, коли декомпозиція виконується на рівні підсистем (типових елементів), досягається їх функціональна повнота, мінімізація зовнішніх інформаційних зв'язків, альтернативність схем в межах значень вхідних параметрів. Відображення потоку даних проблеми в структурі з використанням прийомів аналізу проекту досягається структурним проектуванням інформаційних систем, що складається з:

- концепції структурного проектування,
- генеральної лінії композиційного проектування і деталізації проекту,
- критерію ступеня,
- прийомів аналізу проекту.

Такий підхід застосовується за умов відсутні чітко вираженої структури даних. В цілому, недоліками визначено наступне: значне зниження трудомісткості; інформаційна погодженість; тривалі терміни розробки інформаційної системи; низька функціональна надійність і модернізованість.

Основні положення методології автоматизованого проектування (САПР) інформаційних систем [3] в можливості побудови і підтримки деякої глобальної інформаційної моделі об'єкта керування, яка містить у формалізованому вигляді опис сукупностей інформаційних компонентів і зв'язків між ними через алгоритмічну взаємодію. Сутність поняття автоматизованої інформаційної системи встановлено як взаємозв'язана сукупність даних, обладнання, програмних засобів, персоналу, стандартних процедур, які призначені для збору, обробки, розподілу, зберігання, представлення інформації згідно з вимогами, які впливають з цілей організації [2,7,13]. Малий досвід практичного використання, складність експлуатації поряд з високою вартістю розробки інформаційної системи визначаємо недоліками методу.

Отже, застосування ефективних методів і засобів формування інформаційної системи підприємства, правильна побудова технології створення дають змогу суттєво знизити витрати і скоротити терміни розробки [5, с. 24], забезпечуючи якість системної обробки даних, які відповідають завданням ситуаційного управління (рис. 3). За умов швидких змін ситуації на ринках продукції і виробників в загальному процесі формування інформаційної системи зростає важливість методів захисту інформації, сутність яких в наступному [10,12]: організаційної методології – порядок роботи з конфіденційною інформацією – регламентація доступу у приміщення і безпосередньо до обчислювальної техніки, додержання певних норм і протоколів і відповідальність за їх порушення; законодавчих – акти, якими регламентуються правила використання та обробки інформації обмеженого доступу та встановлюються міри відповідальності за їх порушення; фізичних – охорона, сигналізація, створення екранованих приміщень для захисту від витікання інформації по каналах випромінювання, перевірка апаратури, що поставляється на відповідність її специфікаціям та відсутність апаратних жучків; програмно-апаратних – реалізують технічні і криптографічні методи захисту.



Рис. 3. Методологічна основа формування інформаційної системи підприємства та її структури

Джерело: систематизовано і доповнено автором на основі [1-3,7,13-14]

Методологія неперервного розвитку [10,14] полягає в тому, що після створення інформаційної системи у процесі її функціонування з'являються нові, змінюються діючі управлінські ситуації, виникає необхідність внести зміни у систему. Цей процес часто є інерційнішим, ніж процес ручного оброблення даних. Тому під час проектування ІС у логіку прикладних програм мають бути закладені також як організація даних у вторинній пам'яті ЕОМ, так і методи доступу до них, що забезпечує фізичну незалежність задач та дає змогу автоматизувати внесення змін. За підсумком, методи проектування інформаційних систем організацій сприяють підвищенню якості розроблених проектів, зростанню продуктивності праці розробників проекту, зниженню вартісних і трудових витрат на проектування, скороченню термінів виконання проектних робіт, спрощенню впровадження, модернізації та супроводу.

**Висновки.** Досліджено стабільність типових даних, змінюваність процедур, програм, процесів, мережі й апаратури обробки даних в системі ситуаційного управління підприємством. Встановлено локалізацію методології формування інформаційної системи за індивідуальним, глобальним і системним підходами ситуаційного управління підприємством. Розвинена практика розподілу методів ситуаційного формування інформаційних систем на групи, орієнтованих на дані з акцентом на їх якість і достовірність та орієнтованих на процедури структурної декомпозиції. Методи, орієнтовані на дані, матимуть більший успіх в умовах непередбачених і швидких змін ситуації на підприємстві, бо визначення необхідної інфраструктури даних сприяє швидкому отриманню результатів. Визначено, що потреби підприємств і користувачів, наявність необхідних засобів для ситуативної модернізації є основними факторами вибору методів формування інформаційних систем. Прагнення організацій збільшити продуктивність повсякденних робіт чи усунути їх повторне проведення, підвищити ефективність ситуаційного управління діяльністю за рахунок прийняття оптимальних і раціональних управлінських рішень є спонукальними чинниками їх створення. При цьому широка методологія забезпечує вирішення основного завдання інформаційної системи ситуаційного управління шляхом підпорядкування всіх внутрішніх процесів головним цілям організації в умовах конкретної ситуації шляхом координування процесів, пов'язаних з діяльністю підприємства таким чином, щоб вони максимально забезпечували виконання поставлених задач в єдиному інформаційному полі економічної ситуації. Для досягнення максимальної ситуаційної об'єктивності і зниження вартості процесів формування інформаційної системи підприємствам доцільно об'єднувати практику використання прийомів структурного програмування з методологією проектування архітектури, включаючи елементи підтримки розвитку проекту.

### Література

1. Аналітика, експертиза, прогнозування: антологія / Є.А. Макаренко, М.М. Рижков, М.А. Ожеван. – К.: Наша наука, 2013. – 205 с.
2. Борисова Р.А. Информационное обеспечение управленческих решений за рубежом / Р.А. Борисова, В.Ф. Перчик, Б.А. Фридман. – К.: УкрНИИИТИ, 2014. – 308 с.
3. Бородкіна І.Л. Практичний курс з вивчення комп'ютерних технологій підготовки даних / І.Л. Бородкіна, О.В. Матвієнко. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 448 с.
4. Василенко В.О. Ситуаційний менеджмент: навчальний посібник / В.О. Василенко, В.І. Шостка, О.М. Клейменов. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 372 с.
5. Давидова І. Ринкова трансформація інформаційної діяльності в Україні // Вісник Книжкової палати. – 2015. – №8. – С. 21-24.
6. Косс В.А. Ситуаційне управління як комплекс інформаційних технологій управління. Електронний ресурс. – Режим доступу: [http://www.immsp.kiev.ua/perspages/koss\\_va/publ/1\\_monitoring.pdf](http://www.immsp.kiev.ua/perspages/koss_va/publ/1_monitoring.pdf)
7. Кулицький С.П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління: навч. посіб. / С.П. Кулицький – К.: АУПр. – 2018. – 224 с.
8. Литвин Н.Н. Технології менеджменту знань: навчальний посібник / Н.Н. Литвин; за ред. В.В. Пасічника. — 2-ге вид. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 260 с.
9. Малишев О.В. Обчислювальний інтелект (результати, проблеми, перспективи) / О.В. Малишев // Матеріали І міжнар. наук.-техн. конф., (Черкаси, 2017 р.). – Черкаси: Маклаут, 2017. – С. 104-105.
10. Матвієнко О.В. Основи менеджменту інформаційних систем. – К.: Центр навчальної літератури, 2015.–176 с.
11. Пархоменко В.Д., Пархоменко О.В. Інформаційна аналітика у сфері науково-технічної діяльності: монографія.– К.: УкрІНТЕІ, 2016. – 224 с.
12. Полянська А.С. Використання ситуаційного підходу в управлінні розвитком підприємств: монографія / А.С. Полянська. – Івано-Франківськ: Акцент, 2011. – 432 с.
13. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Коваленко Ю.І. Проектування автоматизованих економічних інформаційних систем: К.: ІЗМН, 2016. – 312 с.
14. Управление информацией в менеджменте. Електронний ресурс. – Режим доступу: URL: [www.de.nwpi.ru/courses/man/base\\_man/](http://www.de.nwpi.ru/courses/man/base_man/).
15. Федулова Л.І. Ситуаційний менеджмент: науково-методологічний підхід / Л.І. Федулова, Г.І. Фролова. – К.: Науковий світ, 2012. – 34 с.
16. Фролова Г.І. Ситуаційний підхід в сучасній теорії та практиці менеджменту / Г.І. Фролова // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Київ: НДЕІ, 2012. – Вип.16. – С. 146-149.
17. Mockler R. Situational Theory of Management // Harvard Business Review. –1971.–Vol. 49, №3. – P. 151.
18. Situation Management: Basic Concepts and Approaches. Електронний ресурс. – Режим доступу: [http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-540-37629-3\\_2](http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-540-37629-3_2).

### References

1. Analytics, expertise, forecasting: anthology / E. Makarenko, M. Ryzhkov, M. Cheerful. – K.: Our Science, 2013. – 205 p.
2. Borisova R. Information support of management decisions abroad / R. Borisova, V. Perchik, B. Friedman. – K.: UkrNIINTI, 2014. – 308 p.

3. Borodkin I. Practical Course in the Study of Computer Data Processing Technologies / I. Borodkin, O. Matvienko. – K.: Center for Educational Literature, 2014. – 448 p.
4. Vasilenko V. Situational management: a textbook / V. Vasilenko, V. Shostka, O. Kleymenov. – K.: Center for Educational Literature, 2005. – 372 p.
5. Davidova I. Market transformation of information activity in Ukraine // Bulletin of the Book Chamber. – 2015. – №8. – p. 21-24.
6. Koss V. Situational management as a complex of information management technologies. Electronic resource. – Access mode: [http://www.immsp.kiev.ua/perspages/koss\\_va/publ/1\\_monitoring.pdf](http://www.immsp.kiev.ua/perspages/koss_va/publ/1_monitoring.pdf)
7. Kulitsky S. Fundamentals of information management in the sphere of management: textbook. tool. / S. Kulitsky – K.: AUPr. 2018. – 224 p.
8. Litvin N. Knowledge management technologies: a textbook / N. Litvin; in a row. V. Beekeeper. – 2nd kind. – Lviv: Publisher of Lviv Polytechnic, 2013. – 260 p.
9. Malishev O. Computational intelligence (results, problems, perspectives) / O. Malyshev // Materials and Int. scientific-technical conf., (Cherkasy, August 10-13, 2017). – Cherkasy: McLaugh, 2017. – P. 104-105.
10. Matvienko O. Fundamentals of Information Systems Management. – K.: Center for Educational Literature, 2015. – 176 p.
11. Parkhomenko V., Parkhomenko O. Information analytics in the field of scientific and technical activity: a monograph. – K.: UkrINTEI, 2016. – 224 p.
12. Polyanska A. The use of situational approach in the management of enterprise development: monograph / A. Polyanska. – Ivano-Frankivsk: Accent, 2011. – 432 p.
13. Ponomarenko V. Designing Automated Economic Information Systems: K.: IZMN, 2016. – 312 p.
14. Management of information in management. An electronic resource. – Access mode: URL: [www.de.nwpi.ru/courses/man/base\\_man/](http://www.de.nwpi.ru/courses/man/base_man/).
15. Fedulova L. Situational management: a scientific-methodological approach / L. Fedulova, G. Frolova. – K.: Scientific World, 2012. – 34 p.
16. Frolov G. Situational Approach in Contemporary Management Theory and Practice / G. Frolova // Formation of market relations in Ukraine: Collection of scientific works. - Kiev: NDEI, 2012. – Issue 16. – p. 146-149.
17. Mockler R. Situational Theory of Management // Harvard Business Review. – 1971. – Vol. 49, №3. – P. 151.
18. Situation Management: Basic Concepts and Approaches. Electronic resource. – Access mode: [http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-540-37629-3\\_2](http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-540-37629-3_2).

Рецензія/Peer review : 28.02.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018  
Рецензент: д.е.н., проф. Савіна Г. Г.

УДК: 338.45:621:005.332.4:005.591.3

ГАМОВА О.В.

Запорізька державна інженерна академія

## ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СУТНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ ТА ЇЇ ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ

Статтю присвячено важливим питанням дослідження економічної сутності конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що підприємства машинобудування постійно стикаються з жорсткою конкурентною боротьбою як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках і тому для зміцнення конкурентних позицій доцільно підвищувати рівень конкурентоспроможності, що можливо за умови організації виробництва та збуту, злагодженості роботи маркетингового відділу, наявності кваліфікованих працівників, раціонального використання фінансових ресурсів, прийняття зважених управлінських рішень. Розвиток підприємств також зазнає постійного впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що слід враховувати при формуванні конкурентних переваг. Встановлено, що здатність підприємств машинобудування пристосовуватися до змін ринкового середовища, пошук нових ринків збуту, прийняття ефективних управлінських рішень, зміцнення конкурентних позицій, зростання прибутковості, показників господарської діяльності, визначення напрямків розвитку є конкурентоспроможністю підприємства. Автором проаналізовано теоретичну сутність понять «конкуренція», «конкурентоспроможність підприємств». Аналіз економічної сутності поняття конкурентоспроможності підприємства дозволив проаналізувати складові конкурентоспроможності. Досліджено складові конкурентоспроможності підприємств від використання яких залежить рівень конкурентоспроможності, досягнення конкурентних переваг, успішність виробничо-господарської діяльності в умовах ринку. Обґрунтовано, що наведена структура складових забезпечення конкурентоспроможності підприємств машинобудування дозволяє відображати економічні, організаційні, управлінські, технологічні сфери діяльності, які взаємодіють між собою та впливають на формування конкурентних переваг, конкурентного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, складові конкурентоспроможності, конкурентна боротьба.

GAMOVA O.

Zaporizhzhya State Engineering Academy

## INVESTIGATION OF THE ECONOMIC ESSENCE OF COMPETITIVENESS OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES AND ITS MAIN COMPONENTS AT THE PRESENT STAGE OF DEVELOPMENT

The article is devoted to the important issues of researching the economic essence of enterprise competitiveness. It has been determined that mechanical engineering companies are constantly faced with fierce competition in both domestic and foreign markets, and therefore it is advisable to increase the level of competitiveness in order to strengthen competitive positions, which is possible provided that production and marketing are organized, the workforce is coordinated, and skilled workers are available. The use of financial resources, making informed management decisions. Business development is also constantly affected by external and internal environmental factors, which should be taken into account when generating competitive advantages. It is established that the ability of machine-building enterprises to adapt to changes in the market environment, search for new markets, make effective management decisions, strengthen competitive positions, increase profitability, indicators of economic activity, determine the directions of development is the competitiveness of the enterprise. The author analyzes the theoretical essence of the concepts of «competition», «competitiveness of enterprises». Analysis of the economic essence of the concept of competitiveness of the enterprise allowed us to analyze the components of competitiveness. Components of the competitiveness of enterprises on the use of which the level of competitiveness, the achievement of competitive advantages, the success of production and economic activity in the market are investigated. It is substantiated that the given structure of the components of ensuring the competitiveness of machine-building enterprises allows to reflect the economic, organizational, managerial and technological spheres of activity that interact with each other and influence the formation of competitive advantages, competitive potential, increasing competitiveness.

Keywords: competition, competitiveness, competitive strategy, components of competitiveness, competition.

**Постановка проблеми.** Між підприємствами будь-якої форми власності існує конкурентна боротьба та вони використовують системи, механізми забезпечення конкурентоспроможності та управління нею. В умовах кризи, нестабільності економічної, політичної ситуації, погіршення результатів господарської діяльності спостерігається посилення конкуренції. Конкурентна боротьба приманна також підприємствам машинобудування і спостерігається як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Задля підтримання належних позицій на ринку слід підвищувати рівень конкурентоспроможності, що потребує ефективної роботи маркетингового відділу, організації виробництва, збуту, раціонального розподілу фінансів, наявності кваліфікованих працівників, прийняття зважених управлінських рішень. Також розвиток підприємств відбувається в умовах негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що позначаються на конкурентному потенціалі, конкурентних перевагах, можливостях подальшого розвитку. Тому підприємства машинобудування вимушені шукати нові ринки збуту продукції задля уникнення ситуації банкрутства, подолання існуючих загроз, зростання прибутковості, збільшення обсягів збуту продукції. Саме здатність підприємств пристосовуватися до змін оточуючого середовища, приймати



раціональні рішення, зберігати конкурентні позиції, покращувати показники господарської діяльності та успішно розвиватися є конкурентоспроможністю підприємства. Враховуючи вищезначене актуальним є питання дослідження економічної сутності конкуренції, конкурентоспроможності підприємств машинобудування та визначення її складових.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичні основи дослідження сутності поняття «конкуренція», «конкурентоспроможність підприємства» наведені в роботах багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, а саме: Ажнюк М.О., Передрій О.С. [1]; Багрова І.В., Нефедова О.Г. [2]; Беленький П.Ю. [3]; Вінченко І.І., Маховський Д.В. [4]; Гайдук В.А. [5]; Горбонос Ф.В., Черевко Г.В. [6]; Даникевич О.Г. [7]; Денисенко М.П., Гречан А.П., Шилова К.О. [8]; Должанський І.З., Загорна Т.О. [9]; Єлець О.П., Богдан Є.В. [10]; Калашникова Л.М. [12]; Крючкова Ж.В. [14]; Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. [15]; Лівощко Т.В., Баркалова К.С. [16]; Макконелл К.Р., Брю С.Л. [17]; Мануйлович Ю.М. [18]; Маренич А., Астахова І. [19]; Панасенко Д.А. [20]; Портер М.Е. [21]; Солодка О.В. [22]; Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. [24]; Ярошенко С.П. [26].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Для будь-якого підприємства важливим є підтримання рівня конкурентоспроможності, що залежить від наявності кваліфікованих фахівців, системи управління, забезпеченості фінансовими ресурсами, наявності інвестиційного капіталу, впровадження програмного та технічного забезпечення та впливає на результати фінансово-господарської діяльності. Існує потреба в дослідженні сутності конкурентоспроможності підприємств машинобудування та визначенні її складових, адже окремі важливі аспекти залишаються не розкритими.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення сутності понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» на прикладі підприємств машинобудування, дослідження складових конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу.** Зростання рівня конкурентоспроможності та зміцнення конкурентних позицій є актуальною проблемою для підприємств машинобудування, адже в умовах сьогодення відбувається постійне загострення конкурентної боротьби. Також спостерігається ситуація до погіршення результатів діяльності підприємств, що обмежує їх можливості до конкурентної боротьби. В умовах жорсткої конкуренції перед підприємствами постають бар'єри, які необхідно здолати та пристосуватися до швидкоплинних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. За цих обставин має переваги те підприємство, яке швидше від інших пристосовується до змін ринкового середовища й адаптується до нових умов господарювання.

Для кращого розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність», необхідно здійснити аналіз ще одного поняття – «конкуренція», які є взаємопов'язаними. Це обумовлено тим, що якщо на ринку присутня конкуренція, то саме вона впливає на здатність підприємств досягати намічених цілей. Тому зупинимось на визначенні теоретичної сутності дефініції «конкуренція».

Слід зауважити, що відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція (конкуренція) – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [11].

Конкуренція (від лат. *concurrentia* – стикатися, змагатися) – суперництво між товаровиробниками за найбільш сприятливі, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукції [2; 23]. Слід зауважити, що конкуренція змушує підприємства постійно вдосконалювати продукцію, покращувати її якість, виробляти нову продукцію, скорочувати витрати, собівартість, підвищувати рівень конкурентоспроможності.

На думку авторів Горбонос Ф.В., Черевко Г.В. під конкуренцією слід розуміти змагання виробників одного типу продукції чи надання однакових послуг задля залучення більшої кількості покупців з метою отримання прибутку [6]. Тобто основною метою для підприємств є одержання вигоди, нарощування прибутків, зростання показників діяльності.

Інші автори Ажнюк М.О., Передрій О.С. дотримувалися думки, що під конкуренцією слід розуміти суперництво, змагання між виробниками продукції заради отримання прибутку та охоплення внутрішніх, зовнішніх ринків збуту продукції [1]. Тобто на будь-якому ринку є конкуренція, без якої ринкові відносини не можливі, що стимулює підприємства до збільшення прибутковості діяльності.

Суть конкуренції та її вплив на конкурентоспроможність підприємства, необхідно розглянути з позиції різних наукових трактувань, що наведені в рис. 1.

Проаналізувавши вищенаведені трактування вчених щодо економічної категорії «конкуренція», можна виділити такі особливості:

- різноманіття підходів до формулювання поняття «конкуренція», тобто немає єдності думок вчених щодо його трактування;
- подібність продукції підприємств, що конкурують та ідентичність потреб споживачів;
- законодавча основа не прив'язана до сутності конкуренції;
- наявність конкурентних переваг та схожість мети підприємств, що конкурують;

- соціальні, виробничі й біологічні системи не охоплюють поняття конкуренції;
- різні галузі дослідження конкуренції, що не дають комплексності і системності поняттю;
- кожна з конкуруючих сторін має обмежені можливості впливати на умови обігу товарів на ринку.

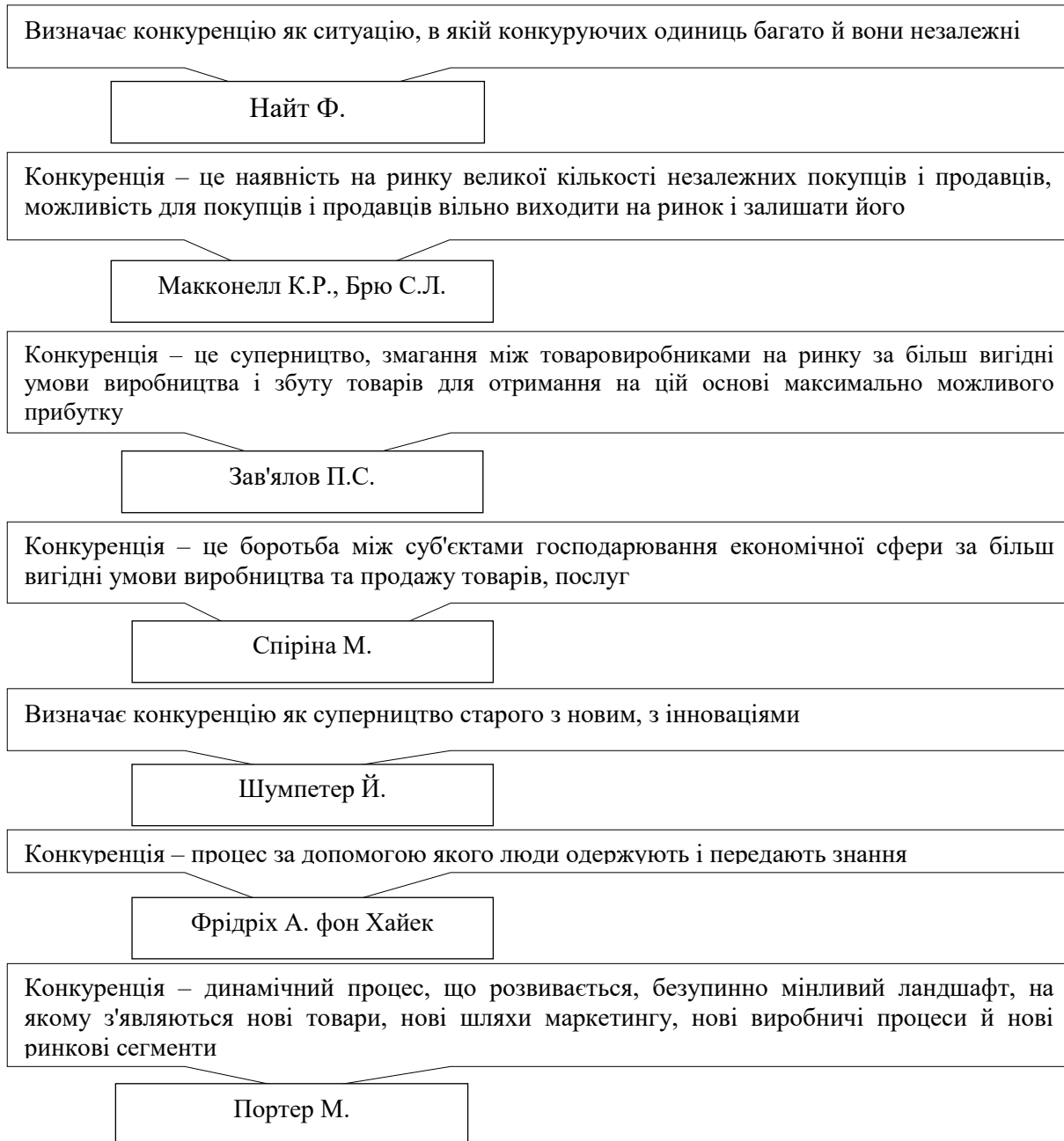


Рис. 1 Тракткування поняття «конкуренція» різними авторами [5; 9; 13; 17; 21]

Таким чином, тлумачення сутності конкуренції є досить широким, що дає змогу досконало розібрати дане поняття і проаналізувати підходи різних науковців. Проте недоліком є те, що переважна більшість науковців розглядає дане поняття малозмістовно і лише деякі елементи чи приналежність категорії. Незважаючи на складність та системність наведених підходів, не всі вони є цілковито закінченими та універсальними. Варто зазначити, що деякі підходи до визначення сутності поняття є вузькими та не розкривають сутності конкуренції, ототожнюючи її зі змаганням на ринку, прибутковістю діяльності, зростанням показників фінансово-господарської діяльності, охопленням ринку.

Отже, трактування дефініції «конкуренція» повинно охоплювати всі аспекти конкурентоспроможності, бути змістовним та закінченим. Сутність конкуренції повинна розкриватися в її функціональності. В цілому, під конкуренцією слід розуміти постійне суперництво між підприємствами машинобудування, що обумовлено негативним впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища та стимулює підприємства до нарощування обсягів збуту продукції, прибутку, завоювання нових ринків, успішного функціонування.

Інструментом пристосування підприємства машинобудування до змінних умов ринкового середовища, виробництва нового виду продукції, стійкості розвитку, формування конкурентних переваг, успішності функціонування є конкурентоспроможність. В теорії та практиці економічних наук широко використовується поняття конкурентоспроможності та дана дефініція є багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів [9, с. 28].

В основі розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства закладене дослідження Портера М., який оприлюднив теорію конкурентної переваги. Під конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти технічні характеристики продукції, галузі та її можна оцінити лише на схожих підприємствах [27].

На сьогодні існує велика кількість тлумачень поняття «конкурентоспроможність підприємства», але не існує єдиного трактування, оскільки частина дослідників вважає, що конкурентоспроможність підприємств – це категорія, яка прямо визначається характеристиками їх продукції (табл. 1).

Таблиця 1

## Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Зміст поняття
Маренич А., Астахова І. [19, с. 23-26]	Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика діяльності підприємства, яка дає змогу визначити сильні сторони, переваги у конкурентній боротьбі, визначити способи зміцнення позицій на ринку на підставі аналізу показників виробничо-господарської діяльності.
Панасенко Д.А. [20, с. 274]	Конкурентоспроможність підприємства – це інтегрована характеристика підприємства, що відображає його переваги на певному ринку, поєднаннях яких дозволяє зайняти певну позицію на ринку.
Калашникова Л.М. [12, с. 15-18]	Конкурентоспроможність підприємства – це комплексне поняття, що визначається якістю продукції, управління, раціональним використанням ресурсів, впровадженням інновацій, асортиментом, фінансовим станом, продуктивністю роботи працівників, обслуговуванням клієнтів.
Мануйлович Ю.М. [18, с. 278]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість підприємства досягти ефективності виробництва, впроваджувати сучасне обладнання, брати на роботу кваліфікований персонал, здатність утримувати позицію на ринку завдяки здійсненню маркетингового управління.
Яновський А. [25]	Конкурентоспроможність підприємства – це багаторівнева категорія, адже охоплює різні сфери діяльності підприємства (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, технологічне забезпечення).
Беленький П.Ю. [3, с. 10]	Конкурентоспроможність підприємства – це узагальнюючий показник, який комплексно відображає ефективність фінансово-господарської діяльності, враховує вплив факторів ринкового середовища, відображає дієвість механізмів господарювання.
Ярошенко С.П. [26]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість підприємства відстоювати позиції на ринку протягом визначеного часу, що можливо за умови ефективної стратегії, наявності переваг та сильних сторін, що дозволяє отримати прибуток та спрямувати його на вдосконалення виробництва якісної продукції.
Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. [24, с. 14]	Конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика здатності підприємства пристосовуватися до змін ринкового середовища, що забезпечує формування конкурентних переваг.
Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. [15, с. 34]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість підприємства досягти конкурентних переваг над конкурентами на ринках збуту продукції.
Крючкова Ж.В. [14, с. 51]	Конкурентоспроможність підприємства – це високодинамічна характеристика, яка залежить від параметрів діяльності самого підприємства, від конкурентів, впливу факторів ринкового середовища та змінюється внаслідок появи на ринку нових конкурентів, а також сприяє реалізації можливостей підприємства, його переваг в довгостроковій перспективі; це здатність підприємства успішно функціонувати у довгостроковому періоді, задовольняти потреби покупців в якісній продукції, отримувати прибуток, займати позицію на ринку та покращувати виробництво.
Денисенко М.П., Гречан А.П., Шилова К.О. [8, с. 36]	Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика підприємства, яка дозволяє визначити його переваги у порівнянні з конкурентами за певний проміжок часу та на визначеному ринку.
Вініченко І.І., Маховський Д.В. [4]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість підприємства до ефективної господарської діяльності й досягнення бажаних результатів в умовах конкурентної боротьби.

Примітка: складено автором на основі [3, с. 10; 4; 8, с. 36; 12, с. 15-18; 14, с. 51; 15, с. 34; 18, с. 278; 19, с. 23-26; 20, с. 274; 24, с. 14; 25; 26]

Враховуючи вищенаведені підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» можна відзначити наступне: конкурентоспроможність є результатом ефективної господарської діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках; зростання конкурентоспроможності є показником успішності діяльності на ринку; зростання конкурентоспроможності є свідченням зростання результатів діяльності; конкурентоспроможність підприємства відображає наявність конкурентних переваг та можливості розвитку; успішність розвитку залежить від рівня конкурентоспроможності; підвищення конкурентоспроможності є можливим за умови виготовлення якісної продукції; в різних підприємств може бути різний рівень конкурентоспроможності; важливим елементом конкурентоспроможності є маркетингова складова.

Отже, під конкурентоспроможністю підприємств машинобудування слід розуміти складний процес, що визначає позицію підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, успішність його

функціонування та відображає його конкурентні переваги, конкурентний потенціал, а також синергетичний ефект від зростання рівня конкурентоспроможності у динамічних умовах функціонування, що позначається на успішності розвитку та свідчить про ефективність конкурентної стратегії. Тобто, кожне підприємство зацікавлено в зростанні прибутковості, що можливо за умови конкурентоспроможності та використання конкурентної стратегії.

Вагому роль в конкурентоспроможності підприємств машинобудування відіграє використання сучасних методів управління, ухвалення ефективних управлінських рішень, планування конкурентоспроможності, організація роботи, контроль результатів, мотивація працівників, наявність інформаційного забезпечення.

Основоположною частиною забезпечення процесу становлення конкурентоспроможності підприємства є економічний механізм, який являє собою комплекс елементів, що врегульовують процес рішень у сфері господарської діяльності підприємства. Для ефективного функціонування даного механізму необхідно, аби кожен з елементів перебував у постійному взаємозв'язку і тому визначають складові конкурентоспроможності підприємства, що наведені на рис. 2.

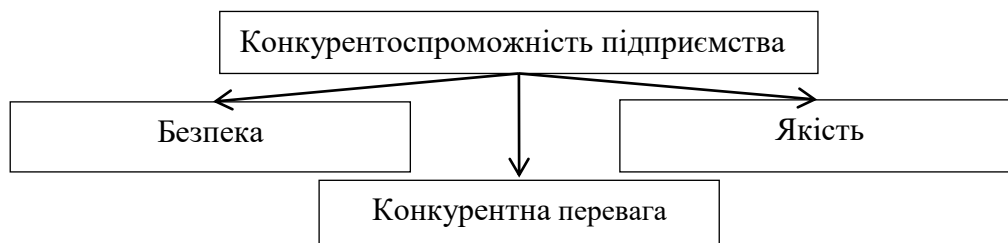


Рис. 2 Основні складові конкурентоспроможності підприємства [7]

Кожна із наведених складових взаємопов'язані одна з одною. Загалом, безпека реалізується на підприємстві шляхом технічних регламентів, які встановлюються з боку держави, однак, організації повинні розуміти, що технічне врегулювання не дає гарантії конкурентних переваг, оскільки важливе значення також має якість наданих послуг, адже потенційні клієнти завжди мають вибір, і можуть надавати перевагу аналогічним підприємствам з кращими умовами. Підприємство повинно постійно покращувати якість продукції, наданих послуг для збереження конкурентоспроможності на ринку.

Для більш детальної характеристики складових частин забезпечення конкурентоспроможності підприємства слід їх виділити у підгрупи, зокрема: виробництво (асортимент, якість продукції, наявність сучасних технологій, витрати на виробництво, забезпеченість ресурсами); виробничий потенціал (ефективність використання основних виробничих фондів, швидке залучення основних фондів, наявність вільних потужностей); ресурси (інформаційні, матеріальні, трудові); фінансування (стабільність фінансування, інвестування в інноваційні проекти, співвідношення власних та залучених коштів); управління (професіоналізм керівного складу, довіра персоналу, ефективна організаційна структура, швидкість прийняття та передачі управлінських рішень, контроль); маркетинг (здійснення рекламних заходів, аналіз ринку та конкурентів, дослідження потреб споживачів, поширення інформації про вироблену продукцію); НДДКР (розробка нової продукції, автоматизація виробництва, контроль якості сировини, впровадження інновацій) [2; 22, с. 395-399]. На підставі аналізу даних складових можна говорити про досягнутий рівень конкурентоспроможності підприємства та про ефективність його функціонування.

Наведені складові забезпечення конкурентоспроможності підприємства дозволяють більш повно охарактеризувати організаційні, технологічні, економічні, управлінські сфери діяльності підприємства.

Отже, конкурентоспроможність підприємства є передумовою виживання підприємств машинобудування в умовах жорсткої конкурентної боротьби. За достатнього рівня конкурентоспроможності підприємства мають змогу вплинути на внутрішній та зовнішній ринки збуту продукції для розвитку конкурентних переваг, виробництва нового виду продукції, визначення напрямків розвитку.

**Висновки з цього дослідження.** Відповідно до наведеного матеріалу можна відзначити, що для успішного функціонування, зростання показників фінансово-господарської діяльності, зміцнення конкурентних позицій доцільно оцінювати рівень конкурентоспроможності, враховувати змінність ринкового середовища, приймати ефективні рішення. Поняття «конкуренція» і «конкурентоспроможність» розглянуто в працях багатьох науковців. На підставі аналізу сутності понять «конкуренція», «конкурентоспроможність підприємства» зроблено висновок про відсутність єдності думок вчених щодо визначення даних понять. Досліджено складові конкурентоспроможності від використання яких залежить досягнення конкурентних переваг, рівень конкурентоспроможності та успішність функціонування в умовах ринку. Для зростання конкурентоспроможності підприємств машинобудування доцільно управляти нею, керувати всіма процесами, що гарантуватиме покращення діяльності.

## Література

1. Ажнюк М.О., Передрій О.С. Основи економічної теорії: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 368 с.

2. Багрова І.В., Нефедова О.Г. Складові та фактори конкурентоспроможності. Вісник економічної науки України. Київ, 2007. №1 (11). С. 11–16.
3. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. Вісник НАН України. 2007. № 5. С. 9-18.
4. Вінченко І.І., Маховський Д.В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи. Агросвіт. 2013. № 21. С. 10-13.
5. Гайдук В.А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку. Економіка та держава. 2007. № 2. С. 16–17.
6. Горбонос Ф.В., Черевко Г.В. Теоретичні аспекти економічних взаємовідносин як основи кооперації в аграрному секторі. Економіка України. 2004. № 8. С. 63-71.
7. Данькевич О.Г. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2012. № 44. С. 166–173.
8. Денисенко М.П., Гречан А.П., Шилова К.О. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі. Економіка та держава. 2005. № 8. С. 36-38.
9. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
10. Сельць О.П., Богдан Є.В. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 1. С. 58-64.
11. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року №2210-III. Дата оновлення: 18.01.2018, підстава № 2269-VIII. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
12. Калашникова Л.М. Конкурентоспроможність підприємств і їх продукції. Машиностроитель. 2003. № 11. С. 15-18.
13. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
14. Крючкова Ж.В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 12. С. 49 – 53.
15. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
16. Лівшко Т.В., Баркалова К.С. Теоретичні аспекти визначення конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2013. Вип. 5. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_5\\_063.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_063.pdf).
17. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика / Пер. с англ. 11-го изд. Киев: Хагар-Демос, 1993. 785 с.
18. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. №4. С. 274-282.
19. Маренич А., Астахова И. Управление конкурентоспособностью предприятия. Бизнес-Информ. 1996. №5. С. 23-27.
20. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 727: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 270–275.
21. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ: Основи, 1997. 390 с.
22. Солодка О.В. Логістична складова конкурентоспроможності промислового підприємства. Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». 2009. № 640. С. 393-400.
23. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
24. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия. Харьков: Изд-во ХНАДУ, 2003. 186 с.
25. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя. Бизнес-Информ. 1996. № 5. С. 21-23.
26. Ярошенко С.П. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва. Регіональні перспективи. 1998. № 1(2). С. 37-39.
27. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 426 p.

## References

1. Azhniuk M.O., Peredrij O.S. (2008). Osnovy ekonomichnoi teorii [Bases of the economic theory]. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
2. Bagrova I.V., Nefedova O.G. (2007). Skladovi ta faktory konkurentospromozhnosti [Components and factors of competitiveness]. Bulletin of economic science of Ukraine, №1 (11), pp. 11–16.
3. Bieliienkyi P.Yu. (2007). Doslidzhennia problem konkurentospromozhnosti [Studies of competitiveness]. Bulletin of the Academy of Sciences of Ukraine, no. 5, pp. 9-18.
4. Vinichenko I.I., Makhovsky D.V. (2013). Konkurentospromozhnist' agrarnykh pidpriemstv: stan i perspektyvy [Competitive ability of agrarian enterprises: current condition and prospects]. Agro-world, no. 21, pp. 10-13.
5. Gaiduk V.A. (2007). Konkurentozdatnist v umovakh suchasnoho rynku [Competitiveness in today's market]. Economy and the state, no. 2, pp. 16–17.
6. Horbonos F.V., Cherevko G.V. (2004). Teoretychni aspekty ekonomichnykh vzaiemovidnosyn yak osnovy kooperatsii v ahrarnomu sektori [Theoretical aspects of economic relations as the basis of cooperation in the agricultural sector]. Ekonomika Ukrainy, vol. 8, pp. 63-71.
7. Dankevich O.G. (2012). Mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [The mechanism of ensuring the competitiveness of the enterprise]. Scientific papers of the National University of Food Technologies, № 44. pp. 166-173.
8. Denysenko M.P., Hrechhan A.P., Shylova K.O. (2005). Metodyka kilkisnoi otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva shveinoi haluzi [Methods quantify the competitiveness of enterprises garment industry]. Economy and the state, no. 8, pp. 36-38.
9. Dolzhansky I.Z., Zagorna T.O. (2006). Konkurentospromozhnist pidpriemstva [Competitiveness of the enterprise]. Kyiv: Center for Educational Literature [in Ukrainian].
10. Yelets O.P., Bogdan Ye.V. (2016). Sutnist konkurentsii ta konkurentospromozhnosti pidpriemstva [The essence of competition and competitive ability of the enterprise]. Economic Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy, Vol. 1, pp. 58-64.
11. Zakon Ukrainy «Pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii» vid 11 sichnia 2001 roku №2210-III [Law of Ukraine «On Protection of Economic Competition» of January 11, 2001 No. 2210-III]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information of the Verkhovna Rada of Ukraine. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> [in Ukrainian].
12. Kalashnikova L.M. (2003). Konkurentosposobnost predpriyatiya i ih produktsii [Competitiveness of the enterprise and their products]. Machine builder, no. 11, pp. 15-18.
13. Kryvov'azyuk I.V. (2017). Ekonomichna diahnozyka [Economic diagnostics] (2nd ed., rev.). Kyiv: Center for Educational Literature [in Ukrainian].
14. Kryuchkova Zh.V. (2016). Sutnist konkurentsii i konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv yak ekonomichnykh katehori [The essence of competition and competitiveness of agricultural enterprises as economic categories]. Investment: practice and experience, no. 12, pp. 49 – 53.
15. Kuz'min O.Ye., Horbal' N.I. (2005). Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Management of international competitiveness of the enterprise]. Lviv: Kompakt-LV [in Ukrainian].
16. Livshko T.V., Barkalova K.S. (2013). Teoretychni aspekty vyznachennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Theoretical

aspects of competitiveness]. Economic Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy, Vol.5. Retrieved from: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_5\\_063.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_063.pdf).

17. Makkonell K.R., Briu S.L. (1993). Ekonomyky: pryntsypy, problemy y polytyka [Economics: Principles, Problems and Policies] (11nd ed., rev.). Kyiv: Khahar-Demos [in Ukrainian].
18. Manuylovych Yu.M. (2013). Doslidzhennia sutnosti ta traktuvannia poniattia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [The study of the nature and interpretation of enterprise`s competitiveness concept]. Marketing and innovation management, no. 4, pp. 274-282.
19. Marenich A., Astakhova I. (1996). Upravlenye konkurentosposobnostiu predpriyatiya [Management of enterprise competitiveness]. Business Inform, no. 5, pp. 23-27.
20. Panasenko D.A. (2012). Konkurentospromozhnist pidpriemstva: sutnisna ta funktsionalna kharakterystyky [Competitiveness of enterprise: essence and functional descriptions]. Bulletin of Lviv Polytechnic National University, no. 727: Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems, pp. 270–275.
21. Porter Majkl E. (1997). Stratehiia konkurentsii [Strategy of competitiveness]. (A. Oliynyk, R. Silsky, Trans). Kyiv: Osnovy [in Ukrainian].
22. Solodka O.V. (2009). Lohistychna skladova konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpriemstva [Logistic component of industrial enterprise competitiveness]. Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic», no. 640, pp. 393-400.
23. Shershnev Z.E. (2004). Stratehichne upravlinnia [Strategic Management] (2nd ed., rev.). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
24. Shinkarenko V.G., Bondarenko A.S. (2003). Upravlenie konkurentosposobnostyu predpriyatiya [Enterprise competitiveness management]. Kharkov: KhNADU publishing house [in Ukrainian].
25. Yanovskyi A. (1996). Konkurentosposobnost tovara i tovaroproizvoditelia [The competitiveness of the goods and producers]. Business-Inform, no. 5, pp. 21-23.
26. Yaroshenko S.P. (1998). Pryntsypy konkurentnozdatnosti sfery materialnoho vyrobnytstva [Principles of competitiveness of the sphere of material production]. Regional perspectives, no. 1(2), pp. 37-39.
27. Porter M.E. (1990). Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press [in English].

Рецензія/Peer review : 26.02.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018

УДК 330.123.3:338.45-033

КОЛІСНИК Н. А.  
Запорізький національний університет

## ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ВИРОБНИЧИХ ФОНДІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

У статті визначено, що внаслідок змінності ринкового середовища, умов функціонування для підприємств переробної галузі доцільним є не тільки раціональне використання фінансових, матеріальних, трудових ресурсів, але й покращення ефективності використання основних виробничих фондів, що позитивно вплине на показники виробничої діяльності, рівень конкурентоспроможності, позиції на ринку, якість продукції, результати фінансово-господарської діяльності. Встановлено, що більшість підприємств переробної галузі протягом 2018 р. покращили використання основних виробничих фондів, оскільки відбулося зростання вартості основних виробничих засобів. З'ясовано, що попри незначне покращення для підприємств переробної галузі характерні недоліки у використанні основних фондів, серед яких: використання обладнання не за призначенням; нестача фінансових ресурсів; висока вартість кредитних ресурсів; зношення основних виробничих фондів; нераціональне використання основних фондів; не врахування специфіки діяльності підприємств та цілей виробництва; нерівномірне завантаження основних виробничих фондів протягом робочого дня; переважання застарілої технології виробництва; відсутність кваліфікованого персоналу; нераціональне використання власних ресурсів; некоректне здійснення фінансового, управлінського аналізу; відсутність методів мотивації та сприятливих умов роботи. Запропоновано до заходів та способів покращення застосування основних виробничих фондів підприємств переробної галузі віднести: зростання продуктивності праці; застосування методів матеріального та морального стимулювання; закупівля якісної сировини, матеріалів; зменшення собівартості продукції; обслуговування основних виробничих фондів; забезпечення роботи обладнання; залучення інвестиційних ресурсів; проведення планування виробництва та управління; залучення висококваліфікованих робітників; задіяння у виробництві всіх основних фондів; оновлення основних фондів; вирішення конфліктів в трудовому колективі; аналізування досвіду інших підприємств; взаємодія всіх підрозділів підприємства; купівля якісної сировини; доступність інформації для працівників; забезпечення ремонтно-технічного обслуговування обладнання; коригування строків експлуатації; підвищення рентабельності виробництва; своєчасна заміна основних фондів; покращення стану основних фондів; ретельний відбір кадрів; реконструкція виробництва; підвищення якості устаткування. Обґрунтовано, що для використання основних виробничих фондів підприємств переробної галузі необхідно враховувати проблеми, недоліки попередніх періодів, застосовувати заходи для їх подолання, що забезпечить модернізацію обладнання, впровадження інноваційних технологій, автоматизацію виробництва, покращення господарської діяльності, підвищення якості продукції та послуг, фінансових показників, продуктивності праці, скорочення витрат, нарощування виробничих потужностей, налагодження фінансового стану в цілому.

Ключові слова: основні виробничі фонди, ефективність, підприємства переробної галузі, використання основних фондів, рентабельність, фінансування, фактори.

KOLISNUK N.  
Zaporizhzhya National University

## RESEARCH OF FEATURES OF USE OF MAIN PRODUCTION FUNDS AT THE PROCESSING INDUSTRY ENTERPRISES

*In the article it is determined that due to the variability of the market environment and operating conditions for processing enterprises, it is advisable not only to rationally use financial, material, labor resources, but also to improve the efficiency of the use of fixed assets, which will positively affect the performance indicators, the level of competitiveness, position. market, product quality, financial and economic performance. It was found that during 2018 the majority of processing enterprises improved the use of fixed assets as the value of fixed assets increased. It is found that, despite the slight improvement for the processing industry, there are shortcomings in the use of fixed assets, including: the use of equipment not for the intended purpose; lack of financial resources; high cost of credit resources; depreciation of fixed assets; misuse of fixed assets; failure to take into account the specific activity of enterprises and production goals; uneven loading of fixed assets during the working day; predominance of outdated production technology; lack of qualified personnel; irrational use of own resources; incorrect implementation of financial, management analysis; lack of motivation methods and favorable working conditions. It is suggested that measures and ways of improving the use of fixed assets of processing industry enterprises include: increase in labor productivity; application of material and moral incentive methods; purchase of quality raw materials; reduction of production cost; maintenance of fixed assets; ensuring the operation of equipment; attracting investment resources; planning production and management; attracting highly skilled workers; involvement in the production of all fixed assets; updating of fixed assets; resolving conflicts in the workforce; analyzing the experience of other companies; interaction of all divisions of the enterprise; purchase of quality raw materials; availability of information for employees; provision of repair and maintenance of equipment; adjustment of service life; increase of profitability of production; timely replacement of fixed assets; improving the condition of fixed assets; careful selection of personnel; reconstruction of production; improving the quality of equipment. It is substantiated that for the use of fixed assets of processing enterprises it is necessary to take into account problems, shortcomings of previous periods, apply measures to overcome them, which will provide modernization of equipment, introduction of innovative technologies, automation of production, improvement of economic activity, improvement of quality of products and services, financial indicators, labor productivity, cost reductions, capacity building, and overall financial positioning.*

*Keywords: fixed assets, efficiency, processing enterprises, use of fixed assets, profitability, financing, factors.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання, неефективного використання фінансових ресурсів, банкрутства промислових підприємств, значного рівня зношеності обладнання виникає

проблема щодо раціонального використання основних фондів. Стабільність фінансового стану, господарської діяльності, виробництво продукції в значній мірі залежать від забезпеченості основними виробничими фондами структурних підрозділів. Питання раціонального використання парку обладнання, впливу використання основних виробничих фондів на обсяг виробництва продукції, визначення резервів підвищення ефективності їх використання потребує додаткового дослідження. Також задля налагодження виробничої діяльності підприємств існує потреба в механізації, автоматизації, раціональному використанні устаткування, дотриманні технологій при виготовленні продукції, ритмічності роботи підрозділів підприємства і тому слід більш ґрунтовно проаналізувати використання основних виробничих фондів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження використання основних виробничих фондів, покращення раціональності їх застосування приділені праці багатьох науковців, серед яких слід виділити: у роботі Валінкевич Н.В., Боброва С.В. визначено та обґрунтовано напрями удосконалення стратегії відтворення основних засобів підприємств [9, с. 13-16]; Дробишева О.О., Віташ Н.М. проаналізували підходи до оптимізації структури основних виробничих фондів для зростання ресурсного потенціалу [2, с. 64-66]; у роботі Єлькін А.В. проаналізовано динаміку та структуру основних виробничих фондів підприємства [3, с. 47-52]; Орошан Т.А., Кухта К.О. дослідили ефективність використання основних фондів та визначили ряд показників по оцінці основних виробничих фондів [6, с. 51-55]; Ковальчук Н.О., Побіжан Т.А. визначили напрями підвищення ефективності використання основних виробничих засобів підприємств [4, с. 911-913]; у роботі Сьомченков О.А. проаналізовано ефективність інвестування в основні фонди [7]; у роботі Танчин А.І. досліджено показники оцінки ефективності використання основних засобів на підприємствах [8, с. 78-80]; у роботі Череп А.В., Клименко А.А. досліджено ефективність використання основних фондів на підприємствах [1]; в роботі Яшан Ю.В. розглянуто напрями підвищення ефективності відтворення і використання основних засобів [10].

Покращення використання основних виробничих фондів є одним з основних питань для підприємств переробної галузі та від чого залежить рівень конкурентоспроможності продукції, успішність фінансової діяльності, положення на внутрішньому та зовнішньому ринках. Також підвищення ефективності виробництва можливе за умови раціонального використання основних виробничих фондів, що також впливає на технічний рівень підприємств, обсяги виробництва продукції, собівартість виробів, рівень витрат, прибутковість. Деякі аспекти щодо перспектив покращення використання основних виробничих фондів на підприємствах переробної галузі залишаються дослідженими не в повній мірі.

**Формулювання цілей.** Метою статті є дослідження особливостей використання основних виробничих фондів, визначення слабких сторін їх застосування на підприємствах переробної галузі, формування заходів до підвищення ефективності використання основних виробничих фондів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогоднішній день одне з найбільш важливих питань, що стоять перед сучасним підприємством, яке має у власному розпорядженні непросте і дороге в обслуговуванні спецобладнання, вважається потреба надання його безпеки й водночас економічної результативної діяльності. В останні роки значення основних виробничих фондів набагато збільшилося. Значущим чинником при вирішенні даної проблеми є впровадження концепцій управління виробничими фондами та активами підприємства, що складають невід'ємну частину виробничого процесу та дають можливість підвищувати виробничу потужність підприємства шляхом застосування нинішніх інформаційних технологій, ніяк не вдаючись до закупівель новітнього оснащення.

Основні виробничі фонди підприємства відіграють важливу роль та займають місце головного елемента матеріально-технічної бази і мають ефективно використовуватись. В Україні, спроби вирішення проблем використання основних виробничих фондів на підприємстві є вкрай незадовільними. На теперішній час кількість основних фондів, котрі вибувають з використання внаслідок їх фізичного та морального зносу, перевищують кількість нових фондів, які вводяться в експлуатацію. Передумовою економічного зростання підприємств переробної галузі є сучасна матеріально-технічна база.

Інноваційний підхід до організації відтворення основних засобів підприємств переробної галузі є запорукою конкурентоспроможного розвитку. Внаслідок значного зносу основних фондів підприємств відбувається скорочення економічних і соціальних показників розвитку, знижується конкурентоспроможність продукції, збільшується енерго- та матеріаломісткість виробництва, знижується рентабельність операційної діяльності, що позначається на прибутковості діяльності [7].

Кожне підприємство забезпечує себе необхідними виробничими фондами та вони повинні оновлюватися. Основні фонди поділяються на виробничі та фонди невиробничого призначення. Основні виробничі фонди на підприємстві займають приблизно 95-98% загальної вартості основних фондів підприємства. До них відносять фонди, що безпосередньо приймають участь у процесі виробництва. Основні виробничі фонди є матеріально-технічною базою виробництва та від рівня їх використання залежать результати господарської діяльності підприємства. У багатьох випадках виробничі потужності на підприємствах не достатньо ефективно використовуються, інколи одних потужностей надлишок, а інших навпаки – недолік. Для раціонального використання основних виробничих фондів на підприємстві необхідне збільшення в їх складі ваги активних фондів – засобів праці, що створюють продукцію, а це сприяє зменшенню потреб підприємства у капітальних вкладеннях для розвитку матеріально-технічної бази та зменшує втрати від морального зносу [1].



Рівень цін на технологічне устаткування, ступінь розвитку форм організації виробництва, рівень науково-технічного прогресу, територіальне розміщення впливають на використання та забезпечення основними виробничими фондами підприємств переробної галузі.

Важливою проблемою для розвитку економіки країни та успішного функціонування підприємств переробної галузі є впровадження заходів до підвищення ефективності використання основних виробничих фондів. На підприємствах переробної галузі спостерігається ситуація незначного покращення стану основних виробничих фондів. Станом на 2018 р. по промисловості України бачимо тенденцію до збільшення загального обсягу основних засобів, але за період 2014-2018 рр. дана динаміка була спадною у 2016-2017 рр., що обумовлено складною економічною ситуацією в країні (табл. 1). Так, за аналізований період маємо збільшення вартості основних засобів промисловості проти 2017 р. на 33,29% та відносно 2016 р. на 6,47%, а також: добувна промисловість і розроблення кар'єрів – за 2018 р. порівняно з 2017 р. вартість основних засобів знизилася на 2,64%; переробна промисловість – вартість основних засобів проти 2017 р. виросла на 7,65%; постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – вартість основних засобів виросла на 82,17% відносно 2017 р.; водопостачання; каналізація, поводження з відходами – відбулося зростання проти 2017 р. в 1,18 рази.

Таблиця 1

**Вартість основних засобів України за видами економічної діяльності у 2014-2018 роках**

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	Відносне відхилення, %	
						2018 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
Промисловість	1937821	3842517	3072954	2454483	3271669	6,47	33,29
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	362722	379055	410018	422959	411806	0,44	-2,64
Переробна промисловість	756277	1656971	1792101	1168230	1257573	-29,83	7,65
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	758886	1736058	796558	781271	1423237	78,67	82,17
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	59936	70433	74277	82023	179053	141,06	118,30

Примітка: побудовано на основі [5]

Вищезазначені дані говорять про поступове покращення використання основних фондів на підприємствах переробної галузі, але є також проблеми в функціонуванні даних підприємств. Загалом ефективному відтворенню, використанню основних фондів перешкоджають такі причини: зношення основних виробничих фондів; нестача фінансових ресурсів для заміни застарілого обладнання; висока вартість кредитних ресурсів; нераціональне використання основних фондів; некоректне здійснення фінансового, управлінського аналізу; нерівномірне завантаження основних виробничих фондів протягом робочого дня; використання обладнання не за призначенням; переважання застарілої технології виробництва; нераціональне використання власних ресурсів; не врахування специфіки діяльності та цілей виробництва; відсутність кваліфікованого персоналу.

Серед заходів поліпшення стану основних виробничих фондів на підприємствах переробної галузі слід зазначити збільшення виробництва продукції, зниження її собівартості, зростання рентабельності виробництва, задоволення потреб населення [4]. Також існує потреба у розробці нового методичного підходу до відтворення основних виробничих фондів.

Основні виробничі фонди промислових підприємств є найважливішим фактором економічного резерву країни та їх слід використовувати у сфері науково-технічного розвитку засобів праці.

В процесі використання основні виробничі фонди зазнають впливу багатьох чинників, а саме: тип виробництва, технологія, методи організації виробництва, рівень кооперування та спеціалізації, специфіка процесу виробництва. Оскільки функціонування основних фондів обмежене терміном їх служби та вони зношуються, то існує потреба в їх оновленні, заміні.

Знос основних виробничих фондів ставить проблему їх заміни. Крім того, постійно з'являється нове, продуктивне обладнання і тому на підприємствах постає питання заміни застарілого обладнання, але через обмеженість фінансових ресурсів досить складно вирішити дану проблему. Проте, використання застарілого обладнання призводить до скорочення обсягів виробництва та збуту продукції, погіршення якості товарів, зростання собівартості, незадоволення потреб клієнтів, скорочення виручки від реалізації, втрати конкурентних позицій на ринку і тому слід залучати інвестиційні ресурси для вирішення даної проблеми, підвищувати рівень інвестиційної привабливості [3].

Також функціонування підприємств переробної галузі відбувається в умовах обмеженості державної допомоги, відсутності фінансової підтримки і тому слід більш раціонально використовувати основні виробничі фонди, планувати час їх роботи. Серед заходів підвищення ефективності використання основних фондів слід виокремити збільшення капітальних вкладень, залучення кредитних ресурсів, фінансової допомоги для модернізації матеріально-технічної бази підприємств, підвищення рівня кваліфікації працівників шляхом навчання, рівномірне навантаження основних виробничих фондів, організація виробничого процесу, впровадження сучасних методів мотивації для покращення їх роботи.

Найважливіші шляхи підвищення ефективності використання основних активів підприємства полягають в удосконаленні планування, управління і організації праці та виробництва, підвищенні матеріального та морального стимулювання праці, поліпшенні структури і стану основних виробничих фондів підприємства.

Була виділена така проблема, як некоректне здійснення фінансового та управлінського аналізу. Задля її розв'язання слід використовувати діючий бізнес-план, план технічного розвитку підприємства, здійснити переоцінку основних засобів, підвищити достовірність бухгалтерської звітності підприємства, проаналізувати кошторис підприємства.

Щодо питання некваліфікованого набору кадрів, то ефективність використання основних виробничих фондів, їх стан залежить від кваліфікації робітників, що ними користуються, відношення працівників до праці. Тому для більш раціонального застосування основних фондів на підприємствах переробної галузі слід підвищувати кваліфікацію персоналу, проводити навчання, тренінги щодо роботи з новим обладнанням.

Більшість основних виробничих фондів підприємств нерівномірно завантажені протягом робочого дня та деякі з них незадіяні в процесі виробництва. Для подолання цієї проблеми слід вжити дій щодо реконструкції виробництва, виведення з використання зношеного обладнання, введення більш сучасного устаткування, збільшення машино-змін роботи обладнання.

В цілому, серед заходів та способів поліпшення застосування основних виробничих фондів підприємств переробної галузі слід зазначити: підвищення кваліфікації робітників; рівномірне завантаження основних фондів; задіяння у виробництві всіх основних фондів та виключення тих, які не приносять бажаного ефекту; оновлення основних фондів; належний рівень обслуговування основних виробничих фондів; підвищення продуктивності обладнання; збільшення капітальних вкладень, інвестиційних ресурсів; удосконалення планування, управління, організації праці, виробництва; підвищення продуктивності праці; впровадження системи матеріального стимулювання; покращення якості сировини, матеріалів та забезпечення ними процесу виробництва; зменшення собівартості продукції; скорочення простоїв обладнання; підвищення рентабельності виробництва; своєчасна заміна основних фондів, які морально застаріли або фізично зношені; підвищення якості відбору кадрів; покращення стану основних фондів; реконструкція виробництва, зменшення кількості устаткування та підвищення його якості, модернізація обладнання; інформатизація процесу виробництва; забезпечення ремонтно-технічного обслуговування обладнання, визначення оптимальних строків експлуатації; сприятливий соціальний мікроклімат в трудовому колективі; впровадження позитивного досвіду інших підприємств; забезпечення ритмічної роботи підприємства, його підрозділів; відбір сировини та її підготовка для використання у виробництві.

В процесі формування раціональної структури основних виробничих фондів доцільно враховувати недоліки та прорахунки, які були допущені в минулих періодах, використовувати наукові розробки та рекомендації. Раціональне використання основних виробничих фондів на підприємствах переробної галузі буде сприяти виробництву однорідної продукції, зростанню обсягів випуску продукції, покращенню виробництва, досягненню цілей підприємства, стабілізації фінансово-господарської діяльності.

**Висновки.** Функціонування підприємств залежить від раціонального використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, але й від основних виробничих фондів, що впливає на якість виробленої продукції на відповідно на рівень конкурентоспроможності. На підприємствах переробної галузі існує потреба оновлення техніки внаслідок значних витрат на ремонт зношеного обладнання. За умови раціонального використання основних фондів існуватиме можливість до нарощування обсягів виробництва продукції, зростання технічного рівня виробництва, до виробництва нового типу продукції. Передумовою ефективного використання основних виробничих фондів на підприємстві є аналіз потреб споживачів, виробництва конкурентів, залучення кваліфікованих спеціалістів, проведення ремонтних робіт, впровадження сучасних технологій. Крім того, підприємства переробної галузі повинні прагнути максимізувати ефективність використання фінансових ресурсів, інвестиційного капіталу, оновлювати основні фонди.

Таким чином, якість виробленої продукції залежить від використання основних виробничих фондів, що впливає на рентабельність, фінансову стійкість, витрачання коштів, прибуток і тому доцільним є вжиття заходів до раціоналізації їх використання.

## References

1. Cherep, A.V., & Klimenko, A.A. (2009). Efektyvnist vykorystannia osnovnykh fondiv pidpriemstva [Efficiency of use of fixed assets of the enterprise]. Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriyemstvo – State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship, 6, 212–215 [in Ukrainian].

2. Drobysheva, O.O., & Vitash, N.M. (2016). Optymizatsiia struktury osnovnykh fondiv ta yikh znachennia u dosiahnenni pidpriemstvom svoikh tsilei [Optimizing the structure of assets and their value in achieving enterprise's goals]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomika – Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series: Economics*, 2(6), 63-68 [in Ukrainian].
3. Elkin, A.V. (2016). Analiz dynamiky ta struktury osnovnykh vyrobnychyykh fondiv pidpriemstva [Analysis of the dynamics and structure of basic production assets of the enterprise]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black sea economic studies*, 1, 47-52 [in Ukrainian].
4. Kovalchuk, N.O., & Pobizhan, T.A. (2017). Analiz stanu osnovnykh zasobiv na pidpriemstvakh Ukrainy [Analysis of the situation of the main properties on enterprises of Ukraine]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 10(50), 910-914 [in Ukrainian].
5. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. [ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
6. Oroshan, T., & Kukhta, K. (2019). Doslidzhennia efektyvnosti vykorystannia osnovnykh fondiv [Research of the efficiency of the use of fixed assets]. *Ahrosvit – Agrosvit*, 4, 51-55 [in Ukrainian].
7. Semchenkov, O.A. (2006). Otsinka efektyvnosti investuvannia v osnovni fondy [Evaluation of the effectiveness of investing in fixed assets]. *Ekonomika APK – APK economy*, 9, 58-66 [in Ukrainian].
8. Tanchyn, A. (2017). Efektyvnist vykorystannia osnovnykh zasobiv na pidpriemstvi: systema pokaznykiv otsinky ta napriamky yikh pidvyshchennia [The efficiency of using the fixed assets on the enterprise: the system of indicators and the ways of its improving]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Serii «Ekonomika»: naukovi zhurnal – Scientific notes of Ostroh Academy National University. Economics series: scientific journal*, 4(32), 77-80 [in Ukrainian].
9. Valinkevich, N.V., & Bobrova, S.V. (2011). Napriamy udoskonalennia stratehii vidtvorennia osnovnykh zasobiv pidpriemstv [Directions for improving the strategy of reproduction of fixed assets of enterprises]. *Visnyk ZhDTU. Serii: Ekonomichni nauky – ZhSTU Bulletin. Series: Economic Sciences*, 2 (56), Part 2, 13-16. Retrieved from <http://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/4656> [in Ukrainian].
10. Yashan, Y. (2012). Napriamky pidvyshchennia efektyvnosti vidtvorennia i vykorystannia osnovnykh zasobiv [Directions improve reproduction and use of fixed assets]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific papers of Kirovograd National Technical University. Economic sciences*, 22, Part II. Retrieved from [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/66.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/66.pdf) [in Ukrainian].

Рецензія/Peer review : 14.04.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018

УДК 336.2

СИНЮТКА Н. Г.

Національний університет «Львівська політехніка»

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФІСКАЛЬНОГО ПРОСТОРУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

*В статті проведено ґрунтовний аналіз основних теоретичних підходів щодо дефініції фіскального простору в умовах цифрових трансформацій. Визначено основні зміни та перетворення фіскального простору, до яких призводить новітня діджитал –парадигма економіки та соціуму. Встановлено, що сучасний фіскальний простір є складною динамічною структурою, якій притаманні такі риси: мобільність, когерентність, наявність інформаційних асиметрій. Наведено приклади деформацій, трансформацій та змін конфігурацій фіскального простору.*

*Ключові слова: фіскальний простір, діджиталізація, цифрова трансформація, фіскальна політика*

SYNYUTKA N.

National University "Lviv Politechnik"

## THE THEORETICAL APPROACHES OF FISCAL SPACE UNDER CONDITIONS OF DIGITALIZATION

*The purpose of the article is forming the theoretical concept of digital transformation of fiscal space - from modern methods and procedures to the digital world in the context of a global digital economy development trend and formation of a network interactions society.*

*The article gives an analysis of the basic theoretical approaches to the definition of fiscal space in the conditions of digital transformations. On a basis of scientific publications analysis, the main changes and transformations of the fiscal space that lead to the latest digital-paradigm of economy and society are determined. It is established that the modern fiscal space is a complex dynamic structure, which is characterized by the following features: mobility, coherence, availability of information asymmetries.*

*Examples of deformations, transformations, and changes in fiscal space configurations are given.*

*Keywords: fiscal space, digitalization, digital transformation, fiscal policy*

**Постановка проблеми.** Побудова раціональної моделі фіскального простору в умовах діджитал-трансформацій є непростим завданням для держави. Епоха інформаційних технологій, насамперед її модерновий прояв – діджиталізація або цифровізація - не лише додає нові цифрові об'єкти в життя соціуму, а перетворює його в суспільство мережових взаємодій, видозмінює формат праці, структуру зайнятості і трудового доходу. В умовах глобалізації діджиталізація фіску та фіскальних процедур продукує принципово нові можливості у бюджетній та соціальній сферах, одночасно утворюючи підґрунтя для неочікуваних загроз та додаючи вразливості.

Саме в контексті нових очікувань та перспектив для суспільства сталого розвитку та вдосконалення існуючих податкових систем постає проблематика оцифрування фіскального простору.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Обґрунтування теорії фіскального простору містяться у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників. Серед них: В. Базилевич, Дж. Кім, Ю. Іванов, Т. Єфименко, Т. Затонацька, О. Лактіонова, В. Кремень, А. Крисоватий, М. Кюреші, М. Мельник, С. Овсяк, А. Острі, А. Оукен, Н. Савчук, А. Соколовська, В. Суторміна, А. Тимошенко, П. Геллер, М. Хомяк, Г. Василевська, О. Сидорович та ін. Суперечності теоретичного трактування окремих аспектів функціонування та розвитку фіскального простору є множинними і часто носять взаємовиключний характер. Водночас без глибокого розуміння впливу новітньої цифрової парадигми на

**Метою статті** є визначення теоретико-методологічних засад фіскального простору в умовах світового глобалізаційного тренду – діджиталізації та цифрової трансформації.

**Викладення основних результатів дослідження.** Термін фіскальний простір (від англ. - fiscal space) з'являється у науковому дискурсі відносно недавно - у 2005 році в роботах економіста – практика, експерта Світового банку Петера Геллера [1]. На думку П. Геллера, фіскальний простір – це можливість маневрування бюджетом за рахунок зростання податкових ставок, розширення бази оподаткування, здійснення запозичень урядами і локальними утвореннями без загроз для фіскальної стабільності в країні. У такій же площині трактують сутність фіскального простору інші західні науковці: М. Кац, К. Робін [2], С. Гулберт [3], О. Сетранголо [4] та ін.

Д. Острі, М. Занді, К. Ченг, Т. Пакард, А. Гош, Дж. Кім і М. Кюреші, в свою чергу, доволі спрощено визначають фіскальний простір як різницю між поточним рівнем державного боргу та його можливим граничним значенням з урахуванням так званого «історичного досвіду» фіскального коригування в тій чи іншій країні [5]. «Одне з ключових питань, що постало перед сучасною глобалізованою економікою, стосується того, які можливості мають країни для фіскального маневру – питання фіскального простору – і, відповідно, якою мірою коригування у фіскальній політиці необхідні для досягнення або підтримання боргової стійкості». Фіскальний простір для цих дослідників обмежується так званою «борговою межею»,

яка є не стільки абсолютною величиною, скільки певною критичною точкою, оптимумом, за якою подальше розширення фіскального простору (а, отже, зростання, нагромадження боргу) загрожує неплатоспроможністю або дефолтом. Ця межа не тотожна і не є оптимальним рівнем державного боргу, оскільки визначає певний момент, коли платоспроможність уряду та країни ставиться під сумнів.

Отже, фіскальний простір виступає насамперед як різниця між показниками граничного можливого і поточного боргу. Одночасно подальше нагромадження державного боргу не повинно суперечити концепції забезпечення фіскальної стійкості. Своєю чергою, як і коли фіскальний простір буде використано, – це питання окремих досліджень.

У вітчизняній науковій думці термін фіскального простору обґрунтовується в роботах Т. Єфименко [6], Т. Затонацької, А. Крисоватого [7], О. Сидорович [7], Г. Василевської [7, 8]. Так, фіскальний простір у А. Крисоватого і О. Сидорович є середовищем для реалізації фінансових відносин, а специфіка його формування полягає у взаємодії індивідів, їх груп з державними інституціями з приводу розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів [7, с. 24].

У Г. Василевської фіскальний простір - поняття стало, його формування, існування та розвиток не залежить від якісних характеристик складових. Тому Г. Василевська розглядає фіскальний простір як сукупність відносин, взаємозв'язків, взаємозалежностей: «...фіскальний простір – це сукупність економічних, політичних, фінансових та соціальних взаємовідносин, що виникають між державою і суспільством при забезпеченні власних інтересів у процесі реалізації фіскальної політики з метою розподілу та перерозподілу валового внутрішнього продукту, збалансування бюджетних ресурсів, а також формування стабільних джерел фінансування основних напрямів діяльності держави, зумовлених відповідними цілями та завданнями...» [8]. Г. Василевська наголошує на тісному взаємозв'язку, співвідношенні, взаємопроникненні та взаємозалежності фіскального простору із категоріями фіскального середовища, оточення тощо [8].

Простір як наукову категорію, його форму і суть досліджували в різних галузях науки. Простір – це місце локалізації всіх видів зв'язків і різноманітних ресурсів народонаселення, оптимізації шляхів розвитку людського співтовариства. Так, професор О. Сидорович розглядає категорію фіскального простору саме через призму його фізичних характеристик [7].

Професор Т. Єфименко вважає, що власне концепція “фіскального простору” бере початок не у сфері фіскальної теорії, а скоріше постає із практичної проблематики фінансового управління: необхідності прийняття рішень щодо джерел бюджетних ресурсів для цілей розвитку, модернізації економіки, здійснення структурних або соціальних реформ [6]. На її думку, незважаючи на певні відмінності у визначеннях, в широкому розумінні фіскальний простір окреслює можливості уряду отримати й використати додаткові бюджетні ресурси для досягнення визначеної мети з урахуванням обмежень, обумовлених необхідністю забезпечення фіскальної стійкості в середньо- й довгостроковому періодах [6, с. 69-70].

Російські вчені пропонують утворення власної термінології, яка є похідною або лексичним відповідником для фіскального простору. Адже дослівний переклад з англійської на інші мови, на думку російських вчених, може спотворювати саму суть і зміст поняття чи терміну. У їхніх працях фіскальний простір набуває значення «фіскальна ємність» [6, с.34-37].

Ми однозначно стверджуємо, що фіскальний простір не існує поза економікою та суспільством. Закономірно він є похідною цих двох категорій. Тому будь-які зміни економічного простору чи суспільних взаємодій знаходять своє відображення у деформаціях, трансформаціях чи інших змінах фіскального простору.

Оскільки наприкінці ХХ століття економіка оцифровується і трансформується у діджитал-економіку, а соціум зазнає змін в напрямку створення мережевого суспільства, отже, виникають об'єктивні передумови для діджиталізації фіскального простору, його віртуалізації тощо. Поняття “цифрова економіка” вперше формалізовано у 1995 р. вченим Д.Тепскотом [9] з виділенням її дванадцяти ключових рис, а саме: знання, оцифрування, віртуалізація, молекуляризація, інтеграція, виключення посередників, конвергенція, інноваційність, мас-маркет (масове виробництво), терміновість, глобалізація, дисонанс. За іншими даними, дефініція «діджитал економіка» започаткована у 1995 р. в роботі Ніколаса Негропонта [10].

Фіск також не залишається осторонь від цифрових змін. Основним наслідком першого етапу діджиталізації у фінансовій сфері є створення потужних баз даних про доходи і витрати платників податків. Урядові інституції, в свою чергу, одержують доступ до цього величезного і щораз більшого масиву інформації.

Цифровізація економіки зумовила структурні трансформації та навіть деформації фіскального простору, актуалізувала появу нових суб'єктів та об'єктів у оподаткуванні, сфері державних видатків, залученні боргових ресурсів тощо.

Фіскальний простір є складною динамічною (не статичною) структурою, якій в умовах діджитал-трансформацій притаманні такі риси: мобільність, когерентність, наявність інформаційних асиметрій та ін.

Мобільність фіскального простору проявляється через його здатність зменшуватися/збільшуватися. Якщо фіскальний простір перебуває у стані розширення, зростання, збільшення, то прийнято говорити про фіскальну експансію. Якщо фіскальний простір стискається, згортається, зменшується, спостерігаємо так звану фіскальну консолідацію або звуження, фіскальну рестрикцію тощо.

Фіскальний простір є когерентним (взаємопов'язаним і взаємообумовленим) із фіскальною політикою, яка проявляє себе у системі форм і методів мобілізації фінансових ресурсів держави та у їх розподілі через систему державних видатків. Американські економісти К. Макконнелл, С. Брю, П. Самуельсон, Д. Нордхаус вважають, що фіскальна політика – це регулювання державних видатків та податкових надходжень для забезпечення повної зайнятості, стабільності цін та економічного зростання [11, 12]. Фіскальний простір, з одного боку, є наслідком впровадження інструментів та заходів фіскальної політики, але й водночас – першопочатком, середовищем для її зародження, формування та імплементації.

На нашу думку, фіскальна політика – це динамічний процес, а не проста сукупність заходів та методів, адже фіскальна політика позиціонує певні цілі, а також відбувається перманентно у часовому вимірі. Фіскальний простір є часовим зрізом фіскальної політики. Таким чином, певний вид фіскальної політики створює притаманний лише їй фіскальний простір, в свою чергу, генезис фіскальної політики обумовлюється наявним в той момент фіскальним простором.

Наш погляд не обмежує фіскальний простір лише позитивними значеннями, ми допускаємо його нульове значення. Так, М. Занді обґрунтовано вважає, що в окремих моментах фіскальний простір набуває нульових значень або не існує [5].

З позиції визначення допустимого нарощування боргового навантаження без загроз для фіскальної стійкості визначають фіскальний простір і експерти агенції Moody's [5]. Фіскальний простір за запропонованою фахівцями методикою визначається як різниця між граничною та фактичною величинами боргу з урахуванням наявного досвіду фіскальної політики з урегулювання власного боргового навантаження окремої країни. Зокрема, постулюється існування певного ліміту, перевищення якого за умови реалізації всіх можливих фіскальних заходів уряду, характерних для минулого, є ознакою суттєвого порушення фіскальної стійкості та потребує суттєвого довгострокового корегування у майбутньому.

Однією з важливих характеристик, які притаманні фіскальному простору в умовах планетарного цифрового тренду, є наявність істотних інформаційних асиметрій. Інформаційна асиметрія – це ситуація, в якій один учасник ринку має менший обсяг необхідної інформації для прийняття оптимального рішення, ніж інша сторона. Асиметрична поінформованість економічних агентів спостерігається як на різних видах ринків, так і у відносинах між господарюючими суб'єктами, домогосподарствами та органами державної влади.

Фіскальний простір за своєю природою схильний до деформацій, трансформацій та змін конфігурацій. Деформація фіскального простору – зміна розмірів, вимірів, форми простору під впливом зовнішніх чинників.

Науковці у своїх роботах часто приходять до хибного твердження про окремішність, незалежність фіскальних просторів окремих держав, неможливості їхнього перетинання або когерентності (накладання). Якщо у О. Сидорович, Г. Василевської глобальний фіскальний простір можливо розділити на фіскальні простори відповідних державних утворень, а потім і на локальні фіскальні простори, ми дотримуємося дещо контраверсійної точки зору. З одного боку, визнаємо право кожної держави на суверенний (власний) фіскальний простір, з іншого, в умовах цивілізаційного тренду на розбудову цифрової економіки величезна кількість суб'єктів господарювання здійснює міжнародну економічну та фінансову діяльність, закономірним наслідком чого постала інтенсивна транскордонна міграція робочої сили, товарів, цифрових сервісів і послуг, становлення суспільства мережевих взаємодій тощо. Тому, на наше переконання, сформувалася стійка тенденція «розмивання» поняття податкового суверенітету окремо взятої держави, втрата значущості громадянства у податковому ракурсі. Фіскальні простори окремих країн вже не обмежуються фізичними державними кордонами, а виходять за ці межі, водночас накладаються і взаємо проникають один в одного.

Фіскальні рішення та інструменти, застосовані в окремій юрисдикції, у XXI ст. мають суттєві економічні та соціальні наслідки в інших державах, особливо для транскордонних територій. До прикладу, переміщення товару фізичною особою через міждержавний кордон в одній країні (країні - експортері, донорі) спричиняє повернення сплаченого податку на споживання, скорочення бюджетних ресурсів, а в іншій (країні-імпортері, реципієнті) - цей товар може бути знову оподаткований за звичайною або пільговою ставкою, що збільшує обсяги бюджету. Внаслідок застосування пільгової ставки ПДВ у Польщі на продукти харчування, у транскордонних територіях України виникає підвищений попит на польські продукти харчування внаслідок цінових перверзій.

Це найпростіші приклади того, як фіскальні рішення однієї країни впливають на конфігурацію фіскального простору країн-сусідів. Неоднозначні і неузгоджені транскордонні податкові рішення викликають цінові деформації та навіть переформатовують економічну поведінку суб'єктів фіскального простору.

Протилежним прикладом є міжнародна співпраця групи держав, наприклад, Вишеградської четвірки, ЄС, ОПЕК та ін. Країни можуть мати спільні політичні та економічні проекти, наприклад, побудова транскордонної магістралі, спільний видобуток корисних копалин чи їх транспортування, що вимагає узгодження когерентності фіскальних підходів, заходів та інструментів. Зрозуміло, що застосування таких інструментів підкріплюється підписанням міжнародної угоди та відповідними змінами в національному законодавстві цих країн [13].

Аналогічно ЄС має спільне податкове законодавство окремих напрямків, наприклад, взаємозарахування податкових зобов'язань та кредиту з ПДВ при переміщенні товарів між країнами. Це приклад, як наддержавне утворення своїми рішеннями змінює суверенний фіскальний простір країн-учасників. Кожна з країн окремо інкорпорується у спільний фіскальний простір ЄС. ЄС також впровадив Директиву, що регулює гранично можливі рівні державного боргу та бюджетного дефіциту. Це, з одного боку, порушує суверенітет країн-учасниць у сфері боргової політики та боргової компоненти фіскального простору, з іншого – дозволяє групі країн-учасниць формувати спільну фіскальну і боргову політику, спільний економічний та фіскальний простір – так званий Спільний ринок.

Розуміння сутності і природи фіскального простору давно вийшло за межі узвичаєних фізичних проявів та характеристик власне простору. Додатковими категоріальними ознаками стали час та віртуалізація аналогічно до товарів, послуг, ринків та інших категорій. Окремі товари та послуги є віртуальними і безперешкодно переміщуються між фіскальними просторами держав.

Фіскальна політика здійснює безпосередній вплив на формування та трансформацію фіскального простору. Але і політика, і простір для забезпечення ефективного розвитку країни в умовах сучасності вимагають врахування умов діджиталізації. Водночас трансформації фіскального простору та політики в умовах діджитал-економіки потребують ґрунтовного переосмислення у мейнстрімі наукового дискурсу.

**Висновки.** Фіскальний простір нерозривно пов'язаний з економікою та суспільством. Тому усі зміни економічного циклу та суспільні деформації справляють визначальний вплив на структуру і формат фіскального простору.

Планетарний тренд на цифрову трансформацію економіки, розвиток ІТ-сектору, становлення мережевого суспільства змінює усталений фіскальний простір, перезавантажує існуючу парадигму фіску із одночасною імплікацією нестандартних суперечностей. Пріоритетами новітнього фіскального простору стає його глобалізація та міждержавне узгодження, когерентність фіскальних просторів суверенних держав, осучаснення фіскальної термінології, креативне розширення податкової бази за рахунок інкорпорації інноваційних цифрових товарів та послуг до складу об'єктів оподаткування. Традиційна фіскальна політика (оподаткування загальноприйнятих чинників праці і капіталу) доповнюється новими цифровими компонентами податкової бази.

Водночас нові виклики й можливості діджиталізації генерують потенційні ризики та загрози. Цифрові технології диктують невідворотність коригування фіскальної політики та трансформують глобальний фіскальний простір, а також фіскальні простори окремих наддержавних утворень та суверенних держав.

### Література

1. Heller P. Understanding Fiscal Space / P. Heller // IMF – Policy Discussion Paper. – 2005. – PDP/05/4. – 19 p.
2. Robin K. Do Indian States have the Power to Devise their Own Policies? A Study on Fiscal Space / K. Robin // CSH Working Paper. 2013. No.5686. 62 p.
3. Hulbert C. A. Sub-national Perspective on Financing Investment for Growth I – Measuring Fiscal Space for Public Investment: Influences, Evolution and Perspectives [Electronic resource] / C. Hulbert, C. Vammalle // OECD Regional Development Working Papers. – 2014. – 2014/02. – URL: <http://dx.doi.org/10.1787/5jz5j1qk8fhg-en>
4. Cetrángolo O. Rigidities and Fiscal Space in Latin America: A Comparative Case Study / O. Cetrángolo, J. P. Jiménez, R. del Castillo / CEPAL. Serie Macroeconomía del Desarrollo. 2010. № 97. 33 p.
5. Zandi M. Fiscal Space / M. Zandi, X. Cheng, T. Packard. – 2011 [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.moodysanalytics.com/~media/Insight/Economic-Analysis/Special-Studies/2011-12-13-Fiscal-Space.ashx>
6. Єфіменко Т. І. Фіскальний простір антикризового регулювання / Т. І. Єфіменко. – К. : ДННУ “Акад. фін. управління”, 2012. – 332 с.
7. Формування фіскального простору України в умовах глобалізаційних дисбалансів : монографія / за ред. д. е. н., професора А. І. Крисоватого. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 588 с.
8. Василевська, Г. В. Дивергентні характеристики похідних фіскального простору держави: узгодження термінів // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2018. – Том 28. – № 1. – С. 120-132.
9. Tapscott Don. The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence. New York: McGraw-Hill, 1995.
10. Negroponte N. Being Digital. N. Y.: Knopf, 1995. 256 p.
11. McConnell C., Brue S.I. Economics: Principles, problems, and policies. – 11th ed. – New York: McGraw s– Hill Publishing Company, 1990.
12. Samuelson P.A., Nordhouse W.D. Macroeconomics. 13th ed. New York: McGraw – Hill Company, 1989.
13. Digital revolutions in public finance / editors: Sanjeev Gupta, Michael Keen, Alpa Shah, and Geneviève Verdier. Washington, DC: International Monetary Fund, 2017. 343 p.

### References

1. Heller, P. (2005). Understanding Fiscal Space. IMF. Policy Discussion Paper. PDP/05/4.
2. Robin, K. (2013). Do Indian States have the Power to Devise their Own Policies? A Study on Fiscal Space / K. Robin // CSH Working Paper. No.5686. 62 p.
3. Hulbert, C. A. (2014). Sub-national Perspective on Financing Investment for Growth I – Measuring Fiscal Space for Public Investment: Influences, Evolution and Perspectives [Electronic resource] / C. Hulbert, C. Vammalle // OECD Regional Development Working Papers. – 2014/02. – URL: <http://dx.doi.org/10.1787/5jz5j1qk8fhg-en>
4. Cetrángolo, O. (2010). Rigidities and Fiscal Space in Latin America: A Comparative Case Study / O. Cetrángolo, J. P. Jiménez, R. del Castillo / CEPAL. Serie Macroeconomía del Desarrollo. № 97. 33 p.
5. Zandi, M. (2011). Fiscal Space / M. Zandi, X. Cheng, T. Packard. [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.moodysanalytics.com/~media/Insight/Economic-Analysis/Special-Studies/2011-12-13-Fiscal-Space.ashx>

- 
6. Yefimenko, T. I. (2012). Fiskalniy prostir antykryzovogo reguluyvannya [Fiscal space of anti-crisis regulation]. Kyiv: DNNU "Akad. fin. upravlinnya". [in Ukrainian]
  7. Krysovatiy, A. (2018). Formation of fiscal space of Ukraine in the conditions of globalization imbalances: monograph. Ternopil: TNEU. 2018. 588 p. [in Ukrainian]
  8. Vasylevska, G. (2018). Divergent characteristics of derivatives of the fiscal space of the state: harmonization of terms // Economic analysis: Coll. Sciences. Proceedings / Ternopil: VPC TNEU "Economic Thought", 2018. - Volume 28. - № 1. - P. 120-132. [in Ukrainian]
  9. Tapscott, Don (1995). The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence. New York: McGraw-Hill.
  10. Negroponte, N. (1995) Being Digital. N. Y.: Knopf. 256 p.
  11. McConnell, C., Brue, S.I. (1990). Economics: Principles, problems, and policies. – 11th ed. – New York: McGraw s– Hill Publishing Company.
  12. Samuelson, P.A., Nordhouse, W.D. (1989). Macroeconomics. 13th ed. New York: McGraw – Hill Company.
  13. Gupta, S., & Keen, M., & Shah, A., & Verdier, G. (2017). Digital revolutions in public finance. Washington, DC : International Monetary Fund.

Рецензія/Peer review : 22.03.2018

Надрукована/Printed : 02.06.2018



УДК 339.94:620.92

БАБЕНКО В. О.

Харківський національний університет ім. В.Н.Каразіна

## ОПТИМІЗАЦІЯ МИТНИХ ПЛАТЕЖІВ З КРАЇНАМИ ЄС

*У статті досліджуються питання зовнішньої торгівлі України та розглядаються перспективи її розвитку при реалізації Угоди про асоціацію з ЄС. Проаналізовано рівень увізних мит ЄС для українських експортерів до набуття чинності Угоди та показано позитивну динаміку співпраці України з партнерами з ЄС після набуття чинності. Досліджено проблеми, які потребують вирішення задля удосконалення зовнішньоекономічних відносин України з ЄС. Знайдена оптимальна ставка митних платежів для товарів, що поступають в Україну з країн ЄС.*

*Ключові слова: оптимізація, митні платежі, ЄС, Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, зовнішня торгівля, експорт, імпорт.*

BABENKO V.

V. N. Karazin Kharkiv National University

## OPTIMIZATION OF CUSTOMS DUTIES WITH EU COUNTRIES

*The aim of the research is to study of foreign trade condition of Ukraine with the EU and the analysis of the need to optimize the customs duties under the agreement with the EU.*

*This article explores Ukraine's foreign trade issues and looks at its development prospects when implementing the Association Agreement with the EU. The level of EU import duties for Ukrainian exporters before the entry into force of the Agreement is analyzed and the positive dynamics of Ukraine's cooperation with EU partners after its entry into force is shown. Problems that need to be solved to improve Ukraine's foreign economic relations with the EU have been investigated. The efficiency of government bodies regulating export and import procedures has a direct impact on trade. The complex state licensing system and the opaque structure of state control over export-import operations largely acts as a limiting factor for the development of international trade. Ukraine's current state of foreign trade confirms the thesis of the Association Agreement between Ukraine and the European Union on close historical ties and ever closer relations between the parties, as well as their desire to strengthen and expand these relations in an ambitious and innovative way. Another thesis states that political association and economic integration of Ukraine with the European Union will depend on the progress of implementation of this Agreement, as well as on Ukraine's achievements in ensuring respect for common values and progress in approaching the EU in political, economic and legal spheres.*

*In order to increase the competitiveness of domestic goods, it is necessary to bring a harmonized system of description and coding of goods to a single EU standard and to adhere to a timetable for phasing out the export duty.*

*The optimal rate of customs payments was found for goods coming to Ukraine from EU countries. Using such a rate will allow to increase the revenues to the budget of Ukraine, to expand the offer of imported goods from the EU, to reduce prices in the domestic market and to strengthen cooperation between our countries*

*Keywords: optimization, customs duties, EU, Association Agreement between Ukraine and the European Union, foreign trade, exports, imports.*

**Вступ.** Ефективність зовнішньої торгівлі залежить від багатьох чинників, найголовнішим серед яких є дієвість механізму державного регулювання імпорто-експортних операцій. Інструментами такого регулювання виступають методи тарифного (стягування митних платежів) та нетарифного (кількісні обмеження та технічні бар'єри) регулювання.

Оподаткування товарів при переміщенні через митний кордон займає важливе місце у податковій системі України. Варто підкреслити, що міжнародні організації віддають перевагу більше тарифному, ніж нетарифному регулюванню, оскільки тарифне регулювання вважається більш прозорим, ніж нетарифне, з боку держави. Державна політика регулювання зовнішньої торгівлі направлена передусім на реалізацію національних інтересів – на підтримку національного виробника та споживачів товарів.

Формування соціально-орієнтованої економіки ринкового типу передбачає багатогранний комплекс взаємообумовлених заходів як у сфері функціонування внутрішніх, так і зовнішніх економічних відносин. І однією з найсуттєвіших проблем є вдосконалення системи фінансових важелів як засобів підвищення ефективності економіки. Використання тих чи інших інструментів зовнішньоекономічної політики має передбачати аналіз механізму їх реалізації та наслідків їх дії як для світового співтовариства в цілому, так і для економіки конкретної країни зокрема.

Нині відбувається процес доволі радикальної трансформації української зовнішньої торгівлі. Сучасні зовнішньоторговельні відносини між Україною та ЄС розвиваються в умовах набуття чинності Угоди про асоціацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню міжнародної торгівлі, зовнішньоекономічної діяльності та аналізу митної політики присвячені наукові праці таких спеціалістів, як П.Кругман [1], О.М. Анісімов [2], П. Робсон [3], В.І.Сідоров [4] та А.П. Голіков [5].

Попри значний обсяг наукових досліджень, окремі аспекти проблематики міжнародної торгівлі потребують подальшого вивчення, а особливо їх практичного застосування до української економіки.

Тож метою цієї статті є дослідження та аналіз стану зовнішньої торгівлі України з ЄС, а також визначення оптимальної ставки митних платежів для товарів, що імпортуються з ЄС до України.

Основний матеріал дослідження. Економіка Європейського Союзу є однією з найбільш відкритих у світі. Європейський Союз також є найбільшим у світі єдиним ринком. Вільна торгівля між державами-членами є одним із принципів, що лежать в основі ЄС, одночасно ЄС постійно працює над вдосконаленням торгівлі з відкритим світом. ЄС активно співпрацює з країнами або регіональними угрупованнями для обговорення торговельних угод. Ці угоди забезпечують доступ на ринок, який є взаємовигідним як для ЄС, так і для відповідних країн. Компанії ЄС можуть розвивати свій бізнес, а також простіше імпортувати сировину, з якої виробляють свою продукцію.

Для України, що є європейською країною, цілком зрозумілим є бажання співпраці з економічно, соціально та політично розвинутим сусідом – Європейським Союзом. При цьому партнерство мусить забезпечити справедливі умови для всіх сторін, що обумовлює необхідність впровадження взаємовигідних ставок мита, що будуть захищати промисловість та компанії всіх сторін та усувати бар'єри в торгівлі.

Переговори між Україною та Європейським Союзом щодо укладення посиленої угоди розпочалися у 2007 р., а в 2008 р. було досягнуто домовленості, що нова посилена угода буде називатися Угодою про асоціацію. Після багатьох раундів переговорів у 2014 р. Верховна Рада України та Європейський Парламент синхронно ратифікували Угоду про асоціацію між Україною та ЄС [6].

Ринок ЄС є одним з найбільш захищених світових ринків із складною структурою ставок увізного мита, наявністю великої кількості специфічних та комбінованих ставок увізного мита, а також системою вхідних цін.

До набуття чинності Угоди про асоціацію українські експортери стикалися з:

- достатньо високими рівнями увізних мит ЄС (максимальна ставка увізного мита (адвалерна) – 74,9%; а максимальний адвалерний еквівалент специфічної ставки увізного мита – 600 %);
- складнощами при попередньому розрахунку митних платежів, що підлягають сплаті, через досить складну структуру комбінованих ставок увізного мита;
- значним збільшенням ціни своєї продукції (іноді у 2-3 рази) через наявність в ЄС вхідних цін на певні види продукції (овочі та фрукти).

Водночас, середній (середнє арифметичне значення рівні увізного мита за всієї товарною номенклатурою ЄС та України) рівень діючого увізного мита ЄС по продукції аграрного сектору та харчової промисловості складав 19,8 %, в той час як в Україні лише 9,2 %.

Відповідно до положень Угоди про асоціацію, сторони зобов'язалися скасувати більшість увізних мит у двосторонній торгівлі впродовж перехідного періоду, який триватиме для ЄС протягом семи років, а для України – впродовж десяти. По закінченні перехідного періоду ЄС скасує для українських виробників мита для 95,8 % товарних груп. Українською стороною в підсумку буде скасовано мита для 96,5 % товарних груп.

Динаміку лібералізації зовнішньої торгівлі між Україною та ЄС відповідно до положень поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі представлено в табл.1.

Таблиця 1

**Динаміка лібералізації зовнішньої торгівлі між Україною та ЄС відповідно до положень поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі**

Товарні групи	Середньоарифметичні ставки увізного мита, %					
	Базові ставки (до набуття чинності Угоди)		З моменту набуття чинності угоди		По закінченні 10-річного перехідного періоду	
	Україна	ЄС	Україна	ЄС	Україна	ЄС
За всією товарною номенклатурою	4,95	7,60	2,42	0,50	0,32	0,05
Сільгосппродукція (групи HS 01-24)	9,24	19,80	6,77	0,60	1,38	0,24
Промислові товари (групи HS 01-24)	3,67	3,90	1,12	0,50	0,00	0,00

Джерело: складено автором на основі [7]

Процес взаємного відкриття ринків відбувався асиметрично: зі сторони ЄС було негайно скасовано мита для 94,7 % тарифних ліній промислової продукції і 82,2 % тарифних ліній продукції сільськогосподарства, в той час як Україна поки запровадила преференційний режим лише для 49,2 % продукції за всією товарною номенклатурою. Відповідним чином зазнали змін і пропорції у рівні тарифного захисту між сторонами: середньоарифметична ставка увізного мита на європейську продукцію в Україні знизилась з 4,95 % до 2,42 %, тоді як зі сторони ЄС – з 7,6 % до 0,5 %. По закінченні 10-річного перехідного періоду Україна збереже за собою залишкові рівні увізних мит для 8,7 % сільгосппродукції, що у підсумку надасть їй дещо вищий рівень тарифного захисту.

Зазначені зміни у режимі тарифного регулювання двосторонньої торгівлі України з ЄС безпосередньо вплинули на динаміку потоків товарів і послуг між ними. Частка країн ЄС у зовнішньоторговельному обороті України зросла з 37,5 % у 2015 р. до 41,9 % у 2019 р. Водночас простежується тенденція до скорочення розриву між експортними й імпорнтними поставками – коефіцієнт покриття імпорту експортом зріс з 0,67 у 2013 р. до 0,82 за підсумками 2019 р. (табл.2).

Таблиця 2

## Динаміка зовнішньої торгівлі України з ЄС у 2011-2019 рр.

Роки	Імпорт, млрд дол.	Експорт, млрд дол.	Коефіцієнт покриття
2011	29,1	21,5	0,74
2012	29,8	20,8	0,70
2013	31,3	21,0	0,67
2014	24,2	21,0	0,87
2015	18,1	15,9	0,88
2016	19,5	16,4	0,84
2017	21,3	18,3	0,86
2018	24,3	20,2	0,83
2019	25,5	20,8	0,82

Джерело: складено автором на основі [7]

На рис.1, складеному на основі багаторічних статистичних даних України, наочно видно позитивну динаміку коефіцієнту покриття імпорту експортом після 2014 р., що відображає ефект впроваджених змін у лібералізації зовнішньої торгівлі після підписання Угоди про асоціацію України з ЄС.

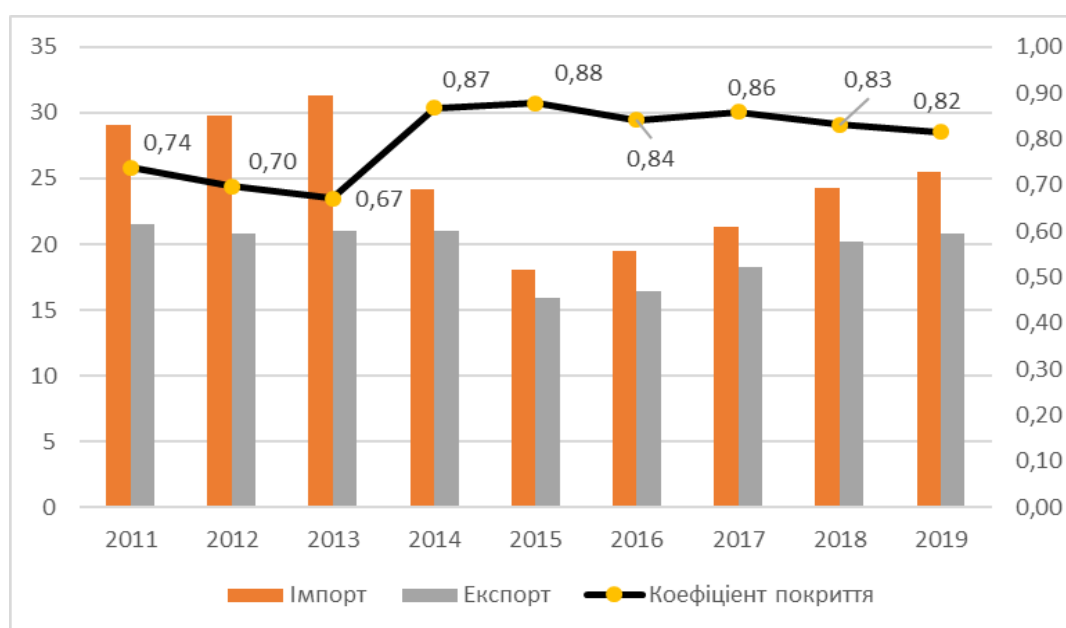


Рис.1. Динаміка імпорту, експорту та коефіцієнту покриття імпорту експортом України в 2011-2019 рр.

Джерело: складено автором на основі [7]

Слід зазначити, що процес доволі радикальної трансформації української зовнішньої торгівлі розпочався ще в другій половині 2013 р., коли, напередодні укладання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Росія в односторонньому порядку фактично запровадила превентивні обмеження на імпорт українських товарів. А у 2014–2015 рр. погіршення політичних стосунків України і Росії призвело до найпотужніших негативних наслідків у стані українсько-російської торгівлі часів розпаду СРСР. Односторонні обмеження з боку Росії на імпорт українських товарів, як і взаємні обмеження у сфері українсько-російського військово-технічного співробітництва, спонукали українські підприємства до пошуку ринків збуту, альтернативних російському, а також джерел постачання цілого ряду товарів.

Аналізуючи статистичні дані України щодо стану зовнішньої торгівлі в табл.3, слід відзначити, що трансформація української зовнішньої торгівлі має напрямок в бік співпраці з країнами ЄС, послабивши стосунки з колишніми пріоритетними партнерами – країнами СНД.

Таблиця 3

## Стан зовнішньої торгівлі товарами у січні-грудні 2019 року (відносно січня-грудня 2018 року), мільйонів доларів США

Країни	2018				2019			
	Товаробіг	Експорт	Імпорт	Сальдо	Товаробіг	Експорт	Імпорт	Сальдо
Всього	104 204	47 329	56 875	-9 547	110 467	50 067	60 400	-10 333
ЄС	44 461	20 152	24 310	-4 158	46 267	20 753	25 514	- 4 761
СНД	20 268	7 025	13 243	-6 218	18 608	6 757	11 851	- 5 095
Інші	39 475	20 152	19 322	830	45 592	22 557	23 035	-478

Джерело: складено автором на основі [7]

Тож, сучасний стан зовнішньої торгівлі України підтверджує тезу Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом про тісні історичні зв'язки й дедалі ближчі відносини між сторонами, а також їхнє бажання посилити й розширити ці відносини в амбітний та інновативний спосіб. Іншою тезою визначається, що політична асоціація та економічна інтеграція України з Європейським Союзом залежатиме від прогресу імплементації цієї Угоди, а також від досягнень України в забезпеченні поваги до спільних цінностей і прогресу в наближенні з ЄС у політичній, економічній та правовій сферах [8].

Кажучи про спільність у правовій сфері задля можливості встановлення оптимальних мит, необхідно особливу увагу приділити питанню невідповідностей гармонізованої системи опису та кодування товарів (ГС) – товарної номенклатури, відповідно до якої здійснюється товарна класифікація, в Україні та ЄС. Так, на сьогодні в Україні використовують ГС від 2012 року, а в країнах ЄС – 2017 року. Необхідність вирішення цієї проблеми зазначено урядом України, що схвалив законопроект про митний тариф України [9]. Документ передбачає спрощення процедури митного оформлення товарів і адаптацію статистичної системи до міжнародних стандартів, що є необхідним для України задля ефективного виконання Угоди про асоціацію.

Не менш важливою проблемою у розвитку зовнішньоекономічних відносин України з ЄС залишається надмірна складність та обтяжливість митних процедур у вітчизняній практиці. В Україні існує маса гострих питань щодо здійснення експортно-імпортних операцій, а сучасна практика їх організації з боку уповноважених державних органів є надзвичайно далекою від досвіду розвинутих країн. За результатами “Doing Business 2018”, тривалість експортних операцій в Україні сягає 122 годин, а вартість оформлення документів на експорт 367 дол. США. З імпортними операціями ситуація ще більш ускладнена – вони тривають близько 240 годин і потребують оформлення документів на 312 дол. США [10]. Для порівняння слід зазначити, що середня тривалість зовнішньоторговельних операцій в більшості країн ЄС не перевищує 1 години, а пов'язані з ними надлишкові витрати відсутні взагалі.

Відтак ефективність державних органів, що регулюють процедури експорту та імпорту, чинить прямий вплив на обсяги експорту. Складна державна дозвільна система і непрозора структура державного контролю за експортно-імпортними операціями в значній мірі діє як обмежувальний чинник розвитку міжнародної торгівлі. Надмірна бюрократія призводить до стрімкого зростання транзакційних витрат при зовнішній торгівлі. Як наслідок, в Україні транзакційні витрати сягають 40 % вартості зовнішньоторговельних операцій, тоді як країнах ЄС вони становлять 3-5 %. Зависокі транзакційні витрати в міжнародній торгівлі внаслідок неефективної роботи митних органів, надмірної бюрократизації процедури митного очищення товарів, затримок у поставках продукції закордон призводять до безповоротних втрат для національної економіки країни, зменшуючи доходи та міжнародну конкурентоспроможність бізнесу і збільшуючи витрати кінцевих споживачів. Тож необхідно запроваджувати європейські стандарти для здійснення зовнішньоторговельних операцій та адаптацію законодавства України у напрямку вдосконалення роботи митних органів.

Важливішим з досягнень Угоди про асоціацію для України є можливість економічної інтеграції з ЄС за допомогою створення поглибленої і всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ЗВТ). В угоді визначається, що така поглиблена і всеохоплююча зона вільної торгівлі, пов'язана з процесом широкомасштабної адаптації законодавства, буде сприяти подальшій економічній інтеграції до внутрішнього ринку ЄС. В розділі IV Угоди, що присвячений торгівлі і питанням, з нею пов'язаним, поставлено мету поступово створити зону вільної торгівлі протягом перехідного періоду, що не перевищує 10 років починаючи з дати набрання чинності Угоди. Кожна сторона поступово, згідно встановлених графіків, зменшує або скасовує ввізне мито на товари, що надходять з іншої сторони.

Міністерство економічного розвитку і торгівлі України традиційно за 100 днів до початку нового року публікує рівні ставок ввізного мита України, які будуть застосовуватися в наступному році щодо імпорту товарів походженням з ЄС в рамках зони вільної торгівлі, що дає можливість українському бізнесу планувати свою діяльність на майбутній рік.

Розглядаючи товарну структуру експорту з України до ЄС (рис.2), треба виділити такі товари, як чорні метали, зернові культури та інші сільськогосподарські товари, електричне обладнання та мінеральні руди. Згідно графіку, повинні бути скасовані мита поступово до 2026 р., що має зробити їх ще більш привабливими на ринку ЄС.

Проте саме імпорт, поступаючи на український ринок, обкладається митними податками. Товарна структура імпорту до України з ЄС у 2018 році представлена на рис.3. Серед товарів, які поступають до України з ЄС найбільш питома вага у продуктів харчування, засобів наземного транспорту, фармацевтична продукція, електричне обладнання та інші.

Водночас на шляху подальшого розвитку зовнішньоекономічних відносин України з країнами ЄС знаходиться низка перешкод, які обмежують потенціал економічного зростання сторін. Досі є чинним ряд тарифних і нетарифних обмежень в торгівлі між Україною та ЄС. Зокрема, зі сторони ЄС діють тарифні квоти на 36 груп сільськогосподарських сировинних товарів, ставки ввізних мит поза якими залишаються на загороджувальному рівні. Зазначимо, що в умовах необхідності подолання сировинної орієнтації економіки України, обмеження на експорт сільгоспсировини у вигляді тарифних квот не становить стратегічної

перешкоди для розвитку її торговельно-економічних відносин з країнами ЄС, однак явно перешкоджає досягненню короткострокових цілей переорієнтації вітчизняних виробників з втрачених ринків збуту на теренах Євразійського економічного союзу.

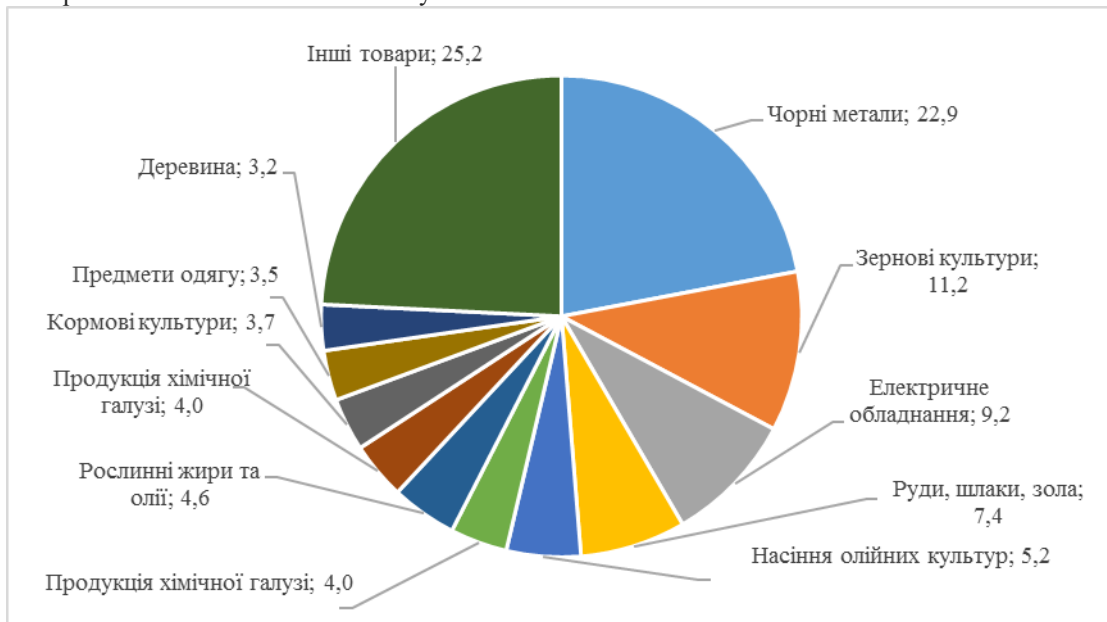


Рис.2. Товарна структура експорту з України до ЄС у 2018 р.

Джерело: складено автором на основі [7]



Рис.3. Товарна структура імпорту в Україну з ЄС у 2018 р.

Джерело: складено автором на основі [7]

Проте значно більшу перешкоду для виходу вітчизняних виробників на європейський ринок становлять технічні бар'єри у торгівлі (ТБТ) та санітарні і фіто-санітарні заходи (СФЗ). Адаптація до вимог якості і безпечності продукції, передбачених цими ТБТ і СФЗ, є складним, тривалим і витратним процесом, який блокує вихід на європейські ринки більшості потенційних українських постачальників. Наприклад, вихід вітчизняних виробників м'яса птиці на ринок ЄС тривав протягом п'яти років. Як наслідок, попри надані безмитні тарифні квоти, європейський ринок молочних продуктів, баранини, свинини і яловичини де-факто залишається закритим для виробників з України. За 3,5 роки дії цих квот (починаючи з квітня 2014 р.) експорт до ЄС за наведеними товарними групами так і не розпочався.

До суми митних платежів в Україні, окрім мита, включається акцизний податок та податок на додану вартість (1):

$$M = VM + AP + ПДВ \quad (1)$$

де  $M$  – сума митних платежів,  $VM$  – сума власне мита,  $AP$  – сума акцизного податку,  $ПДВ$  – сума податку на додану вартість.

Надходження до державного бюджету України від стягування митних платежів за товари, що імпортовані з країн ЄС, представлені в таблиці 4.

Таблиця 4

**Надходження до державного бюджету України від стягування митних платежів за товари, імпортовані з країн ЄС**

Роки	Імпорт, млн. дол. США, $I$	Сума митних платежів, млн. дол. США, $M$	Ставка митних платежів, %, $t = M/I * 100$
2011	29 087	6 423,81	22,1
2012	29 832	6 899,17	23,1
2013	31 287	6 274,97	20,1
2014	24 220	6 083,90	25,1
2015	18 097	5 133,90	28,4
2016	19 547	4 721,50	24,2
2017	21 293	4 885,96	22,9
2018	24 310	6 098,85	25,1

Джерело: складено автором на основі [7]

На величину надходжень до державного бюджету від стягування митних платежів впливають кон'юнктура ринку, рівень життя населення та багато інших чинників. Проте в кінцевому рахунку сума митних платежів  $M$  залежить від величини імпорту  $I$  та ставки мита  $t$ :

$$M = I * t / 100 . \quad (2)$$

У свою чергу, величина імпорту  $I$  теж залежить від багатьох чинників, серед яких виділимо ставку мита  $t$  і прийемо для цієї залежності  $I(t)$  вигляд узагальненої гіперболи

$$I = a_0 + a_1 t^{a_2} . \quad (3)$$

За допомогою опції "Пошук розв'язку" Excel знайдемо за статистичним методом найменших квадратів оптимальні значення параметрів цієї залежності  $a_0 = 63425,9$ ,  $a_1 = -1950,4$ ,  $a_2 = 0,94005$ , її вигляд показано на рис.4. Відповідна залежність суми митних платежів від ставки мита показана на рис.5.

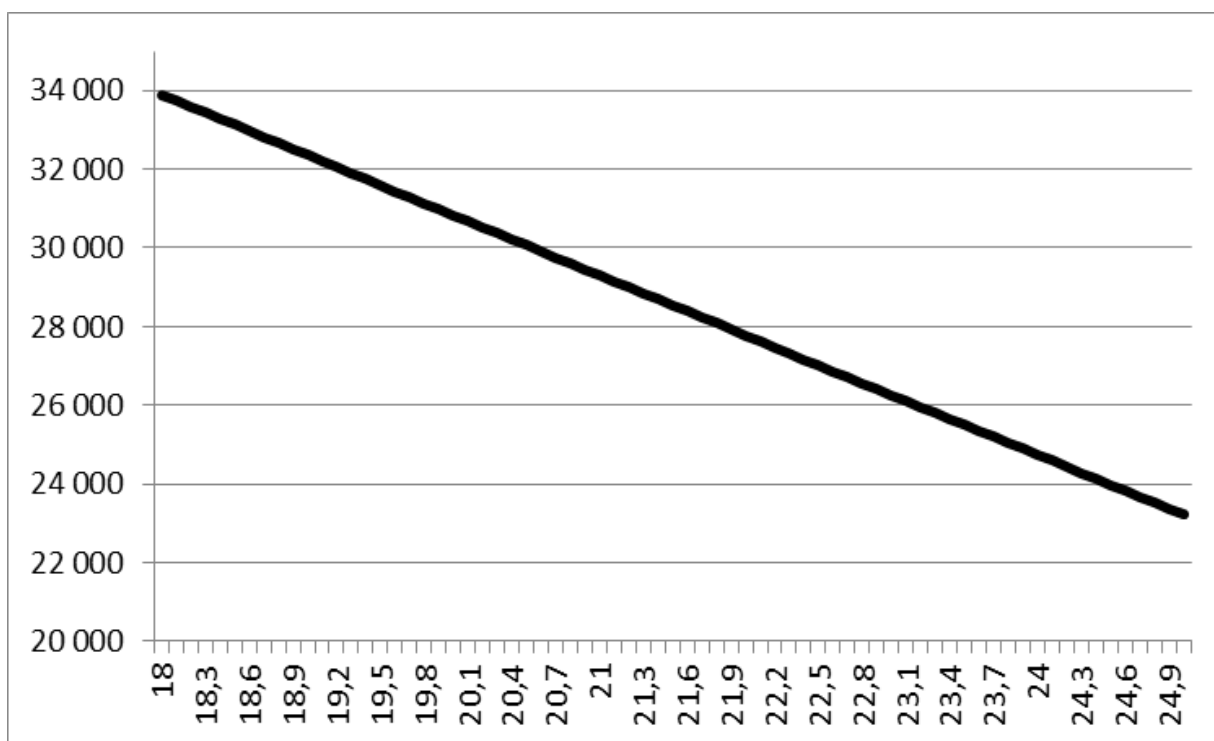


Рис.4. Розрахована залежність імпорту з ЄС від ставки митних платежів, млн. дол. США

Джерело: Складено автором

Бачимо, що максимальна сума митних платежів досягається при ставці близько 20 %, що забезпечує також збільшення імпорту та насичення внутрішнього ринку й відповідає інтересам вітчизняних споживачів.

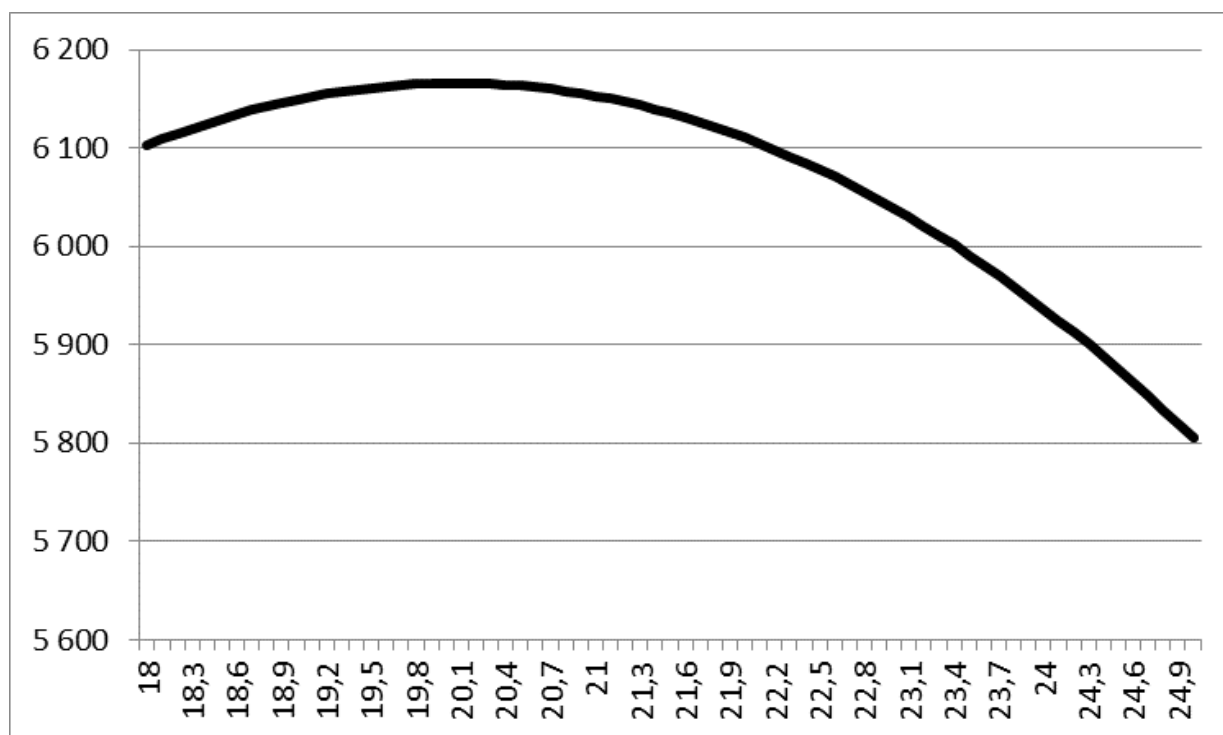


Рис.5. Розрахована залежність суми митних платежів від ставки митних платежів, млн. дол. США

Джерело: Складено автором

**Висновки.** Зважаючи на зазначені проблеми, доцільно виділити серед пріоритетів розвитку зовнішньоекономічних відносин України з ЄС впровадження всеохоплюючої стратегії імплементації Глави IV (Санітарні та фіто-санітарні заходи) Розділу IV «Торгівля і питання, пов'язані з торгівлею» Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом та створення механізмів для підвищення ефективності та прозорості митного оформлення та інших процедур у сфері митного контролю. Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів необхідно привести до єдиного з ЄС стандарту гармонізованої системи опису та кодування товарів та дотримуватися графіку поступового скасування вивізного мита.

Була знайдена оптимальна ставка митних платежів для товарів, що поступають в Україну з країн ЄС. Використання саме такої ставки дасть змогу оптимізувати надходження до бюджету України, розширити пропозицію імпортованого з ЄС товару, знизити ціни на внутрішньому ринку та зміцнити співпрацю між нашими країнами.

### Література

1. Krugman, P. Globalization and the Inequality of Nations [Text]: report / P. Krugman, A. Venables. Oxford, 1995. — 34 p.
2. Анисимов, А. М. Проблемы разработки сценариев оценки долгосрочных эффектов интеграционных процессов на постсоветском пространстве [Текст] / А. М. Анисимов, А. А. Широ // Проблемы прогнозирования. — 2013. — № 5. — С. 3–14.
3. Robson, P. The Economics of International Integration [Text] / P. Robson. — Ed. 4. — London and New York: Routledge, 1998. — 333 p.
4. Сідоров В. І., Бабенко В. О., Пасмор М. С. Торгово-економічна складова регіональних економічних процесів в умовах глобалізації // Бізнес Інформ. 2016. № 6. С. 31–37.
5. Голіков, А. П. Міжнародні економічні відносини [Текст]: підручник / А. П. Голіков, О. А. Довгаль. — Х.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2015. — 464 с.
6. Угода про асоціацію: [електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociaciyu>
7. Державна служба статистики України: [електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. 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]. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#n224](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#n224)
9. Проект Закону про Митний тариф України: [електронний ресурс]. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=67452](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67452)
10. Doing Business 2018: [електронний ресурс]. URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>
11. Foreign and European Affairs Committee - Twelfth Legislature (2013 - ) Sitting Number: 22 - Monday, 21 July 2014: [електронний ресурс]. URL: <http://www.parlament.mt>
12. Greene, William H. (2002). Econometric analysis (5th ed.). New Jersey: PrenticeHall

### References

1. Krugman, P. Globalization and the Inequality of Nations [Text]: report / P. Krugman, A. Venables. Oxford, 1995. — 34 p.
2. Anisimov, A. M. Problemy razrabotki scenariyev ocenki dolgosrochnykh effektov integracionnykh processov na postsovetskom prostranstve [Tekst] / A. M. Anisimov, A. A. Shirov // Problemy prognozirovaniya. — 2013. — № 5. — S. 3–14.
3. Robson, P. The Economics of International Integration [Text] / P. Robson. — Ed. 4. — London and New York: Routledge, 1998. — 333 p.
4. Sidorov V. I., Babenko V. O., Pasmor M. S. Torgovo-ekonomichna skladova regionalnih ekonomichnih procesiv v umovah globalizaciyi // Biznes Inform. 2016. No 6. С. 31–37.

- 
5. Golikov, A. P. Mizhnarodni ekonomichni vidnosini [Tekst]: pidruchnik / A. P. Golikov, O. A. Dovgal. — H.: HNU im. V. N. Karazina, 2015. — 464 s.
  6. Ugoda pro asociaciyu: [elektronnij resurs]: URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/yevropejska-integraciya/ugoda-pro-asociaciyu>
  7. Derzhavna sluzhba statistiki Ukraini: [elektronnij resurs]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/yevropejska-integraciya/ugoda-pro-asociaciyu>
  8. Ugoda pro asociaciyu mizh Ukrainoyu, z odniyeyi storoni, ta Yevropejskim Soyuzom, Yevropejskim spivtovaristvom z atomnoyi energiyi i yihnimi derzhavami-chlenami, z inshoyi storoni: [elektronnij resurs]. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#n224](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#n224)
  9. Proekt Zakonu pro Mitnij tarif Ukraini: [elektronnij resurs]. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=67452](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=67452)
  10. Doing Business 2018: [elektronnij resurs]. URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>
  11. Foreign and European Affairs Committee - Twelfth Legislature (2013 - ) Sitting Number: 22 - Monday, 21 July 2014: [elektronnij resurs]. URL: <http://www.parlament.mt>
  12. Greene, William H. (2002). *Econometric analysis* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall

Рецензія/Peerreview : 14.03.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018



УДК 330.322:342.3

САКУН О. С.

Чернігівський національний технологічний університет

## МЕХАНІЗМ ТА ІНСТРУМЕНТИ СПРИЯННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

*В статті розглянуто позитивний досвід застосування інструментів сприяння інвестиційному розвитку у зарубіжних країнах. Проаналізовано зарубіжний досвід застосування фінансових інструментів, інституційного сприяння, організаційно-правове забезпечення та інвестиційну інфраструктуру. Визначено, які аспекти зарубіжного досвіду в даній сфері доцільно застосовувати в Україні. Наведено головні особливості управління інвестиційним забезпеченням економічного розвитку в умовах трансформаційної економіки. Детально розглянуто ключові фактори успіху щодо інвестиційного розвитку США, Франції, Німеччини, Великобританії, Японії, Грузії, Швеції, Китаї, Польщі. Доведено, що механізм підтримки інвестиційного розвитку як спосіб реалізації державної політики має передбачати залучення й активізацію всіх інструментів, що здатні привести національну економіку до стану стабільного розвитку й економічного зростання на основі ефективного інвестування, сприяючи розширенню структурних перетворень. Аргументовано, що для реалізації пріоритетних завдань щодо активізації інвестиційної діяльності, як фінансової основи інноваційних змін в економіці, доцільно використовувати комплексний підхід щодо застосування зазначених інструментів. Зроблено акцент на важливості створення єдиної платформи розвитку та підтримки інвестиційної діяльності. Наведена аргументація щодо зміни підходів до визначення архітектури системи державного впливу на формування та реалізацію інвестиційного ресурсу країни, дає змогу зробити висновки про необхідність виокремлення системоутворюючого регулятора. Це зумовлює пошук найвагоміших інструментів впливу у контексті інвестиційного розвитку. Дістали подальшого розвитку концептуальні основи конструктивістської парадигми структурних перетворень з метою інвестиційного розвитку через визначення основними імперативами гуманізацію технологій, розвиток інвестиційних кластерів, формування інвестиційної інфраструктури, інтеграцію в глобальний інвестиційний простір, формування податкових та інших економічних преференцій для інвесторів, що, на відміну від наявних, визначають основні напрями світового інвестиційного розвитку і розширюють просторові межі поширення технологічних укладів і сприятимуть синхронізації структурних зрушень на основі ідентифікації напрямів формування інвестиційного ресурсу України в перспективі.*

*Ключові слова:* інструменти сприяння інвестиційному розвитку; інвестиційна діяльність; інвестиційний розвиток; фінансові інструменти; інституції просування інвестицій; інвестиційна політика.

SAKUN O.

Chernihiv National University of Technology

## MECHANISM AND INSTRUMENTS OF ASSISTANCE INVESTMENT DEVELOPMENT: FOREIGN EXPERIENCE

*In the article positive experience of application of instruments of assistance investment development is considered in foreign countries. Foreign experience of application of financial instruments, instituciynogo assistance, organizaciyno-pravove providing and investment infrastructure, is analysed. Certainly, what aspects of foreign experience in this sphere it is expedient to apply in Ukraine. The main features of management the investment providing of economic development are resulted in the conditions of transformation economy. The key factors of success are in detail considered in relation to investment development of the USA, France, Germany, Great Britain, Japan, Georgia, Sweden, China, Poland. It is well-proven that the mechanism of support of investment development as must foresee the method of realization of public policy bringing in and activation of all instruments which are able to bring a national economy over to stable development and economy growing status on the basis of the effective investing, instrumental in expansion of structural transformations. Argued, that for realization of foreground jobs in relation to activation of investment activity, as financial basis of innovative changes in an economy, it is expedient to use complex approach in relation to application of the noted instruments. An accent is done on importance of creation of the unique platform of development and support of investment activity. Resulted argumentation in relation to the change of going near determination of architecture of the system of state influence on forming and realization of investment resource of country, enables to draw conclusion about the necessity of selection of sistemoutvoryuyuchego regulator. It predetermines the search of the most ponderable instruments of influence in the context of investment development. Got subsequent development conceptual bases of constructivism paradigm of structural transformations with the purpose of investment development through determination basic imperatives humanizing of technologies, development of investment clusters, forming of investment infrastructure, integration, in global investment space, forming of tax and other economic preferency for investors, that, unlike present, basic directions of world investment development determine and extend basic directions of world investment development determine and extend the spatial limits of distribution of the technological modes and synchronizations of structural changes will promote on the basis of authentication of directions of forming of investment resource of Ukraine in a prospect.*

*Keywords:* instruments of assistance investment development; investment activity; investment development; financial instruments; institution of promotion of investments; investment policy.

**Вступ.** Досвід провідних країн світу доводить, що інструменти державної підтримки можуть стати вагомими чинниками активізації розвитку інвестиційних процесів в економіці. Якщо при цьому розглядати інвестиційний процес як основу структурних перетворень в економіці, доцільним є твердження про важливу роль конкретних інструментів державного впливу на модернізаційні процеси через підтримку їх інвестиційної основи.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню інструментів підтримки інвестиційної діяльності присвячено чимало праць вітчизняних науковців, зокрема Адаменко І.П., Дуки А.П.,

Затонацької Т.Г., Захаріна С.В., Слави С.С., Чичкало-Кондрацької І.Б., та інших. Зважаючи на досить широке коло висвітлених питань, слід зауважити, що підтримка інвестиційної діяльності з погляду стимулювання структурних змін та позиції створення єдиної інвестиційної платформи майже не розглядається, або не конкретизована в дослідженнях окремих авторів.

**Поставка завдання.** Метою дослідження є аналіз існуючих інструментів підтримки інвестиційного розвитку економіки та оцінка можливості їх імплементації в сучасних економічних реаліях України.

**Результати дослідження.** Зважаючи на чималі потреби національної економіки в інвестиційних ресурсах, які держава не в змозі задовольнити в повному обсязі, доцільним є твердження про те, що їй відведена роль дофінансування та створення відповідної інфраструктури для залучення приватних інвестицій. Вагомим фінансовим впливом потребує реалізація окремих програм інноваційного розвитку та інвестиційних проектів, пов'язаних з модернізацією економіки.

Для реалізації пріоритетних завдань щодо активізації інвестиційного розвитку, як фінансової основи інноваційних змін в економіці, а отже і трансформаційних процесів, доцільно використовувати комплексний підхід щодо застосування інструментів підтримки інвестиційної діяльності. Це можливо зробити, якщо включити до комплексу інструментарію не лише державні видатки, а й інструменти податкової та боргової політики, інституційне сприяння та розбудову відповідної інфраструктури.

Враховуючи широкий перелік інструментів та багатоаспектність їх застосувань у зарубіжній практиці, доцільним є групування найбільш ефективних інструментів сприяння інвестиційному розвитку на наступні групи: організаційно-правове забезпечення; фінансова підтримка; інституційне сприяння; формування господарського середовища.

Нормативно-правове регулювання як основа запровадження інвестиційної політики займає важливе місце серед ключових факторів успіху інвестиційного розвитку зарубіжних країн. Так у США система інвестиційного та податкового правового регулювання відзначається дворівневим характером та потужним рівнем розвитку [1]. Відповідно до законодавства цієї країни обсяг обов'язків щодо стимулювання інвестиційної діяльності є однаковим як на регіональному, так і на федеративному рівнях. Штати та місцеві органи влади є самостійними щодо економічного розвитку своєї території, залучення іноземного капіталу і контролю за іноземними інвесторами, стимулювання розбудови власного господарства шляхом впровадження відповідної регіональної фіскальної політики [2].

Система нормативно-правового регулювання Великобританії характеризується відсутністю єдиного закону, що регламентує інвестиційну діяльність. Особливістю її також є першочергове завдання захисту прав інвесторів та сприяння безперервному і швидкому нагромадженню капіталу в інтересах стейкхолдерів, що в результаті призводить до розвитку виробничої сфери [1].

Важливе місце в системі законодавчого регулювання інвестиційної діяльності Німеччини займають інвестиційні компанії. Їх діяльність регулюється відповідним законодавством, відповідно до якого інвестиційні компанії є кредитними установами. У цій країні також відсутній єдиний закон або державний орган щодо регулювання інвестиційної діяльності [1].

Франція також належить до групи тих країн, де відсутній спеціальний закон щодо іноземних інвестицій, а тому загальні процеси здійснення капіталовкладень іноземними суб'єктами і переведення прибутків за кордон Франції відбувається без обмежень. Проте в країні існує система «попереднього повідомлення влади про наміри продовження термінів апробації», що регулює діяльність інвесторів з країн, які не є членами Європейського союзу, у разі участі їх в діяльності французької компанії. Особливістю законодавства Франції також є чітке розмежування між прямими та іншими іноземними капіталовкладеннями, метою якого є застосування більш пільгового регулювання діяльності останніх [1].

Японська система регулювання інвестиційної діяльності заснована на державному контролі банківської сфери, що дозволяє державі самостійно мобілізувати заощадження населення і надавати їх на пільгових умовах корпораціям в обмін на співпрацю і суворе дотримання прийнятих на себе зобов'язань. Важливий акцент японській моделі інвестиційної політики робиться на реалізації фінансування проектів. Інвестування в інфраструктуру спрямовується відповідно до потреб конкретних суб'єктів підприємницької діяльності. Роль координатора виконують консультативні ради, сформовані державою. Роль урядових інституцій відрізняється ти, що при потребі розширення масштабів виробництва, певна галузь на законодавчому рівні отримує статус, що дозволяє адміністративну координацію капіталовкладень на певний строк. Такий режим може бути скасований після закінчення встановленого терміну, отже, носить характер політики капіталоутворюючих інвестицій. Перевагою даного процесу є можливість мобілізації значних фінансових ресурсів на ефективні інвестиції [3].

Досвід провідних країн світу щодо використання фінансових важелів стимулювання інвестицій та інновацій свідчить про те, що за умови узгодженості дій та створення їх необхідного різноманіття можна отримати значний вплив на господарські та економічні процеси, що є особливо важливим при необхідності подолання негативних наслідків світової фінансової кризи в масштабі національної економіки.

Інструменти фіскального стимулювання інвестиційної діяльності, що набули значного застосування в економічно розвинених країнах, відрізняються певними перевагами у порівнянні з прямим бюджетним фінансуванням, а саме:

– збереження незалежності приватного сектору у прийнятті рішень щодо напрямів реалізації інвестиційно-інноваційної політики;

– уникнення формування ринку інноваційної продукції, що здатен функціонувати лише за штучної підтримки держави;

– зменшення рівня бюрократизму в системі органів державної влади;

– незалежність від послідовності стадій бюджетного процесу та необхідності затвердження асигнувань, а також узгодження інтересів різних відомств і ухвалення законодавчих актів;

– стимулювання інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств різних галузей промисловості на основі дотримання принципів справедливості та ефективності господарського процесу [4].

Для прикладу наведемо основні пріоритетні напрями податкової політики США: збільшення бази оподаткування, скорочення найбільших значень ставок оподаткування, зменшення фіскальної функції податків за рахунок переважання інших функцій, лібералізація ставок оподаткування, рівнозначне податкове навантаження при однаковому рівні доходу незалежно від форми інвестування [5]. З метою усунення наслідків кризових процесів в економіці в країні робляться спроби в першу чергу скоротити податкові пільги для запобігання можливості платників зменшити свої податкові зобов'язання. Проте такі заходи не розповсюджуються на тих суб'єктів господарювання, які задіяні в реалізації пріоритетних інноваційних проектів, а також не зменшують обсягів інвестування, вони, як правило, мають право на додаткові податкові преференції [6]. Також у США в рамках програми формування робочих місць The American Jobs Act надаються податкові пільги на капітальні інвестиції.

Механізм стимулювання інвестиційно-інноваційних процесів у Великобританії схожий за принципом побудови на американській, проте йому притаманні певні особливості. Наприклад, ставки податку на прибуток корпорацій встановлюються щорічно на фінансовий рік, який завершився. Корпораціям надано право всі витрати на НДДКР відносити на витрати виробництва незалежно від розміру. Окрім цього, у англійській системі оподаткування притаманна досить велика кількість пільг. Зокрема це стосується обкладання податком дивідендів компаній та прибутку на приріст капіталу [5]. Таким чином, навіть в сучасних умовах загострення кризових явищ зберігається тенденція до податкового стимулювання активізації інвестиційних процесів [6].

Уряд Німеччини широко використовує неоподатковувані надбавки на виробництво товарів за рахунок інвестицій, а також інвестиції у сферу НДДКР, зменшення ставок корпоративного податку, зміна податкової структури, зменшення податку на дохід і прибуток з одночасним збільшенням податку на споживання та додану вартість [5].

Податкова система Франції характеризується широким спектром інструментів стимулювання інвестиційно-інноваційних процесів. У цій країні вже з 90-х рр. введено податкову політику збільшення пільг щодо користування коштами податкового кредиту на проведення дослідницьких робіт, підвищується його найбільший розмір, спрощується порядок і процедура оформлення права на пільги щодо його отримання, створюються більш сприятливі умови для венчурних компаній. Також таким суб'єктам господарювання надається право нараховувати податковий кредит на підставі приросту витрат на НДДКР стосовно загальної суми витрат, які були здійснені в попередні роки [5]. Зокрема, урядом Франції встановлено преференційний податковий режим для підприємств у спеціальних зонах підприємницької діяльності (у районі Дюнкерка, Ля Сіота, Ля Сена). Податкові пільги діють також для підприємств, які виконують програму підготовки кадрів на виробництві, а також фірмам, що здійснюють діяльність в рамках програми науково-технічних досліджень (30 % від щорічного приросту витрат на науково-дослідні потреби) [7, с. 65].

Цікавим є досвід Франції щодо запровадження спеціальної програми залучення іноземних інвесторів у розвиток науково-дослідних центрів країни. Пріоритет в одержанні урядових субсидій надається компаніям, які здійснюють фінансування проектно-конструкторських розробок, системи управління та засоби математичного забезпечення; у виробничу сферу районів за межами "великого Парижу"; компаній, що надають не менше ніж тридцять робочих місць в перші три роки функціонування. Субсидії надаються відповідно до оподаткованого доходу компанії, проте в реальності оподаткування підлягає лише п'ятдесят відсотків їх величини, а друга половина враховується в суму амортизаційних відрахувань підприємства. Пільговий режим при цьому поширюється на субсидії, які спрямовуються на розвиток науково-технічного прогресу й у фонд амортизаційних відрахувань [8].

Під час загострення кризових явищ яскраво проявляється потреба в трансформації економіки зі зміщенням акцентів у запровадженні відповідних фінансових інструментів стимулювання інвестиційних процесів як підґрунтя для необхідних структурних змін. Зважаючи на досвід країн з розвинутою ринковою економікою серед таких інструментів можна виокремити: прискорення амортизацію обладнання та машин; інвестиційний податковий кредит; стимулювання вкладення коштів у науково-технічні розробки [9].

Успішним щодо залучення іноземних інвестицій є досвід Грузії. В даній країні створено у 2007 році три вільні промислові зони (ВПЗ), створюють умови ефективною підтримки міжнародної торгівлі і режим звільнення від податків для міжнародних компаній. Це було здійснено з метою стимулювання притоку інвестицій у Грузію, зростання експорту і розвитку міжнародної торгової й транзитної діяльності. У ВПЗ

діють сприятливі умови оподаткування та митного контролю, які стимулюють переміщення виробничих потужностей зарубіжних компаній в ці зони. Такими стимулюючими умовами є: звільнення від податку на власність для підприємств, які розміщені у ВПЗ; звільнення від ПДВ на товари, придбані за кордоном та імпортовані у ВПЗ, а також на транзакції, надання товарів та послуг між підприємствами у ВПЗ; відсутність ввізного мита на товари, імпортовані у ВПЗ; спеціальний режим ПДВ для продукції, створеної у ВПЗ, незалежно від кількості товару; відсутність ввізного мита на експорт на територію Грузії товарів, створених у ВПЗ; відсутність контролю за обмінними операціями, бар'єрів або квот для торгівлі; відсутність обмежень на репатріацію капіталу; звільнення від податку на прибуток закордонних компаній у ВПЗ; співробітники підприємств, що знаходяться у ВПЗ, особисто декларують свої доходи та сплачують податок на дохід, через те, що компанія, що знаходиться у ВПЗ, не є агентом, який сплачує податки за співробітників і не зобов'язане утримувати податок із заробітної плати своїх працівників. Діють окремі преференції для аграрного сектору: звільнення від ПДВ, податку на прибуток і ввізного мита на сільськогосподарське обладнання [8].

У Польщі одним із джерел інвестицій на регіональному рівні можуть бути державні ресурси, які мобілізовано у державному або в місцевих бюджетах (останні збільшилися в умовах фінансової децентралізації). Це дозволяє частково подолати проблему низького рівня інвестиційної привабливості окремих регіонів з недостатнім рівнем розвитку та сформуванню платформи для залучення до них зовнішніх інвестицій та внутрішніх інвестицій із підприємницького сектора. Шляхом використання власних фінансових джерел місцевого самоврядування покривається понад 40 % його інвестиційних видатків. Хоча останнім часом спостерігається зменшення цього показника внаслідок розвитку фінансового ринку і розширення можливостей формування інвестиційного ресурсу місцевого самоврядування саме за рахунок залучення позикового капіталу [10].

КНР є одним із лідерів по залученню іноземних інвестицій у світі. Для цього було створено значний перелік фінансових інструментів (податкових, митних, валютних та ін.). Спеціальні пільги мають підприємства пріоритетних галузей матеріального виробництва: машинобудування, електроніка, сільське господарство тощо. Значна роль щодо прискореного економічного зростання Китаю належить бюджетним інвестиціям, більша частина яких спрямовувалася в суспільно значимі галузі, незважаючи на їх невеликий комерційний потенціал [8].

Заслужує на увагу приклад Швеції щодо використання державної системи пільгового оподаткування на інвестиційні резерви. Відповідно до цієї системи компаніям було дозволено відраховувати в інвестиційні резерви майже 40 % усіх неоподаткованих комерційних прибутків. Створення інвестиційних резервів змотивувало розвиток науково-технічного прогресу.

Якщо більш детально розглянути питання фіскального стимулювання інвестиційно-інноваційної діяльності, то найпоширенішим з його інструментів є введення спеціального режиму оподаткування для суб'єктів інноваційної діяльності. Цей інструмент є досить ефективним оскільки його застосування вимагає від всіх учасників інвестиційно-інноваційного процесу жорсткого дотримання всіх процедур та цільового використання отриманих преференцій, що в свою чергу обумовлює здійснення постійного моніторингу їх результативності з метою досягнення бюджетних та соціально-економічних завдань.

Світова практика налічує такі основні інструменти стимулювання інвестиційно-інноваційної активності суб'єктів господарювання:

- пряме фінансування у вигляді субсидій та дотацій, що досягає 50% витрат на створення інноваційної продукції та технологій (Франція, США);
- надання позик, включаючи безвідсоткові (Швеція, Німеччина);
- заснування інноваційних фондів зі страхуванням можливого комерційного ризику (Німеччина, Франція);
- зниження ставок оподаткування та державних зборів для індивідуальних винахідників (Австрія, США);
- відстрочка або звільнення від сплати митних платежів, якщо винахід стосується галузі економії енергії (Австрія, Німеччина, Нідерланди);
- безкоштовне документальне супроводження за заявками індивідуальних винахідників, безкоштовні послуги патентних посередників (Нідерланди, Німеччина).

Вивчивши зарубіжний досвід, доцільно виокремити найбільш прийнятні для застосування в Україні фінансові інструменти стимулювання інвестиційно-інноваційної активності економічних суб'єктів:

- комплексне впровадження адаптованих до вітчизняних реалій інституційних механізмів фінансування інноваційної діяльності (під особистість окремого вченого, певної наукової організації, а також використання грантів і субсидій). При цьому найбільш ефективним при проведенні фундаментальних досліджень є індивідуальне фінансування, а прикладних – грантове;
- проведення програмно-цільового розподілу бюджетного фінансування на контрактній основі (за умови спільного фінансування інноваційних проектів з боку промислового сектора, в тому числі на основі проведення конкурсного відбору проектів, виконавців та інвесторів);
- здійснення державних замовлень інноваційних розробок для стимулювання впровадження результатів науково-дослідної роботи у

виробництво (здійснюється за допомогою державних контрактів на дослідження та проектно-орієнтованої системи державного фінансування);

– реалізація державної фінансової підтримки малого та середнього інноваційно-орієнтованого бізнесу шляхом надання безповоротних державних позик і грантів на впровадження нововведень, використання митних та податкових знижок і пільг, податкових канікул тощо;

– надання державних гарантій по кредитах, що надаються фінансовими установами суб'єктам інноваційного бізнесу;

– запровадження податкових пільг (податкових знижок і канікул) для інвесторів, що вкладають капітал в інноваційний сектор;

– поширення практики надання податкових кредитів та державних компенсацій комерційним компаніям, що самостійно займаються науковими дослідженнями і розробками;

– надання пільг некомерційним організаціям ліцензіатам-патентовласникам, які перебувають у державній власності [4].

Інституційне сприяння держави проявляється через формування відповідної інвестиційної політики, а також через створення та ефективне функціонування спеціальних інституцій (агентств) просування інвестицій.

Проаналізувавши успішний досвід економічно розвинених країн, доцільно виділити наступні особливості окремих моделей інвестиційної політики (табл.1).

Таблиця 1

**Особливості моделей інвестиційної політики провідних країн\***

Країна	Особливості моделі інвестиційної політики
США	Інвестиційної політика зосереджена на економічній свободі та економічному лібералізмі, на протидію прямому державному втручання в економічні процеси
Великобританія	Першочерговість надається захисту прав власників капіталу та забезпеченню швидкого накопичення капіталу в інтересах інвесторів
Німеччина	Особливістю інвестиційної політики є лібералізація діяльності внутрішніх фінансових інститутів у поєднанні з жорсткою прогресивною системою оподаткування
Франція	Характерною рисою є чітке розмежування між прямими та іншими видами іноземних капіталовкладень, наявність значних пільг при регулюванні діяльності останніх
Японія	Модель інвестиційної політики передбачає державне фінансування проектів, базується на активному партнерстві між державою і приватними інвесторами

\*Джерело: систематизовано автором на основі [1]

Виходячи з наведеного аналізу, можна виокремити перелік характерних рис, що притаманні економіці США щодо реалізації інвестиційної політики:

- значний обсяг залучення інвестицій в економіку за рахунок ефективної регіональної та державної політики;

- рівнозначне стимулювання експорту та імпорту капіталу, в зв'язку з чим, країна набула статусу «нетто-імпортера»;

- жорсткий контроль за іноземних інвесторів з метою превенції можливих корупційних та інших видів зловживань;

- високий ступінь відкритості ринку для інших учасників;

- високорозвинена система податкового та інвестиційного законодавства;

- дворівнева система правового регулювання інвестиційної діяльності та ін.

Отже, американська модель інвестиційної політики більшою мірою орієнтована на реалізацію принципів економічної свободи та економічного лібералізму, ніж на серйозне пряме втручання в економічний процес, яке традиційно розглядається як їх неприпустиме обмеження. Ключова роль в державній інвестиційній політиці відводиться податковим інструментам. А в цілому, прагнення американського уряду залучити до міжнародної економічної сфери якомога більш широкого кола учасників, максимально розширити експортний потенціал країни і стало відображенням основного змісту діяльності зовнішньоекономічних інститутів, як на федеральному, так і місцевому рівнях в США. Узгодженість і загальна спрямованість дій цих інститутів стали головною складовою успіху цієї країни на світовому ринку сьогодні [1].

Уряд через систему державних замовлень здійснює вплив на інвестиційний ринок та контролює виконання відповідних встановлених нормативів і дотримання техніки безпеки. У державній системі регулюванні інвестиційної діяльності в США головним виступає механізм податково-амортизаційної та фінансово-кредитної політики. Зокрема, приватні підрядники та фірми-замовники в інвестиційному процесі здійснюють свою основну діяльність, спираючися на головні норми, що діють в економіці. Передусім до них належать норми законодавства:

– податково-амортизаційного;

– природоохоронного;

– санітарно-гігієнічного тощо.

Характерними ознаками англійської інвестиційної моделі є наступні риси:

- відсутність єдиного базового нормативно-правового акту, що регламентує інвестиційну діяльність у Великобританії;

- регулювання діяльності учасників фондового ринку відокремлене від держави;
- жорсткі норми відповідальності за ефективність реалізації інвестицій на всіх рівнях;
- ухвалення і реалізація інвестиційних рішень здійснюються на позабюджетній основі;
- направленість системи регулювання інвестиційної діяльності на захист прав власників капіталу;
- жорстка конкуренція між окремими учасниками фінансового ринку і ін. [1].

Німецька модель інвестиційної політики відрізняється наступними складовими:

- відсутність централізованого регулювання інвестиційної діяльності у вигляді єдиного законодавчого документу або органу влади;

- складні умови для виходу на ринок для нових форм, що веде до обмеженості вибору інвестора;

- високий рівень контролю, що, в свою чергу, забезпечує максимальну зручність для здійснення державою контрольних функцій;

- суворе прогресивне оподаткування доходів господарюючих суб'єктів;

- жорстка система оподаткування надприбутків і податкових санкцій за недобросовісну цінову конкуренцію;

- низький рівень ризику втратити від вкладень інвестиційні фонди;

- децентралізоване регулювання ринку цінних паперів та ін. [1].

Головні відмінності французької моделі регулювання інвестиційних процесів полягають в наступному:

- відсутність єдиного закону, регламентуючого інвестиційну діяльність у Франції;

- низький рівень контролю над іноземними компаніями, діючими на території країни;

- «пропускна система на ринок»;

- система «попереднього повідомлення властей»;

- чітке розмежування між прямими та іншими іноземними капіталовкладеннями і так далі [1].

В японській моделі інвестиційної політики бзуються на наступних аспектах:

- провідне місце реалізації державної політики фінансування проектів;

- активне партнерство між державою і приватними інвесторами;

- державний контроль банківської сфери;

- пільгові умови інвестування для корпорацій в обмін на співпрацю і неухильне дотримання прийнятих на себе зобов'язань;

- інвестиції в інфраструктуру прямо координуються з потребами конкретних приватних фірм [1].

Важливу роль у залученні інвестицій та реалізації обраного курсу інвестиційної політики відіграють окремі структури – інвестиційні інституції. Наприклад, у Франції фінансування економічного розвитку забезпечує Міністерство наукових досліджень і технологій та Національний центр наукових досліджень Франції. Важливою є діяльність такого інституту як АНВАР, що пов'язана з підтримкою і розвитком технологічної кооперації в межах європейського співтовариства на рівні підприємств і дослідницьких лабораторій. АНВАР здійснює експертизу проектів, представлених в межах окремих загальноєвропейських програм підприємствами Франції. За умови позитивної оцінки таких проектів АНВАР надає 40 % фінансування проектів з боку державних організацій [8].

Інвестиційне партнерство Канади (IPC) [11] створено у 1996 році як один з кроків федеральної інвестиційної стратегії, покликаної залучати прямі іноземні інвестиції в країні. IPC реалізує федеральну інвестиційну стратегію Канади. Тісно співпрацює з провінціями, територіями та основними муніципалітетами. За організаційною формою – це партнерство департаменту промисловості Канади та Департаменту закордонних справ і міжнародної торгівлі (DFAIT). IPC підзвітне двом міністрам і двом заступникам міністрів різних департаментів у рівних умовах.

Початкове партнерство з інвестицій створено між Департаментом промисловості Канади та DFAIT у формі спільної венчурної організації, об'єднуючи разом людські та фінансові ресурси. 19 федеральних департаментів та агенцій мають свою частку в інвестиціях і представлені у Правлінні заступників міністрів IPC. Партнерство також співпрацює як з провінційними та територіальними урядами, так і з ключовими муніципалітетами. Робочий контакт підтримується за допомогою робочих зустрічей, офіційних консультацій і брифінгів.

Федеральна інвестиційна стратегія включає наступні напрями: формування сприятливого інвестиційного клімату; розвиток стратегічного маркетингу та комунікаційного плану; впровадження конкретних інвестиційних програм; управління партнерством.

Польська агенція з інформації та іноземних інвестицій (Polish Information & Foreign Investment Agency (PAIIZ)) [12] виникла в результаті злиття Polish Information Agency (PAI) і Polish Agency for Foreign Investment (PAIZ). Рішення створити таку агенцію було зумовлене потребою координування тих видів діяльності, які сприяють економічному розвитку країни. Злиття цих двох організацій і подальші структурні зміни та модернізація місії стали першим кроком до створення нової агенції. Це інституція так званої третьої

генерації, яка повинна була займатися пошуком інвесторів на рівні секторів економіки, згідно з стратегічними пріоритетами економічного розвитку країни. Метою такого пошуку є точне співпадіння пропозицій розміщення з потребами потенційних інвесторів. Ця формула тісно пов'язана з концепцією створення і розвитку локальних інноваційних центрів, тобто географічній концентрації компаній з одного чи споріднених секторів і тих, що мають до них відношення. Такий взаємозв'язок компаній, які кооперують і конкурують у одному й тому самому секторі ринку, використовують ту ж саму інфраструктуру та постачання, сприяє динамічному розвитку сектору та регіону.

Агенція, діючи згідно з цими принципами, будучи членом Світової асоціації агенцій просування інвестицій (WAIPA – всього 163 організацій), може взяти найкраще зі світових моделей обслуговування іноземних інвесторів.

Робота агенції побудована таким чином, що дозволяє інвестору вирішувати всі питання, щодо інвестиційного процесу, в одному місці, тобто в агенції. Такі рішення можливі, коли агенції надано повноваження оператора інвестиційних стимулів. Дана агенція не тільки виробляє рекомендації для Міністерства економіки про заявку на фінансовий грант, але також здійснює інтенсивний інвестиційний маркетинг, активно бере участь в інвестиційному процесі та пропонує постінвестиційне обслуговування.

Агенція також є Національним контактним пунктом Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), який був заснований для просування та розповсюдження інструкцій для транснаціональних підприємств.

Результати діяльності PAiIZ знайшли своє відображення у формуванні принципів інформаційної політики на подальші роки. Серед основних цілей були такі: забезпечення інформацією про інвестиційні умови в Польщі та професійні методи обслуговування інвесторів; підвищення усвідомлення поляками важливості PPP – створення сприятливого клімату для іноземного інвестування; формування іміджу Польщі та посилення її позиції у світі; створення в Польщі та за кордоном позитивного іміджу PAiIZ як “onestop shop”, агенції третьої генерації.

Основні цільової групи Агенції:

- потенційні іноземні інвестори;
- іноземні товариства, їх лідери й економічні кола;
- польські підприємці;
- офіси Комерційного канцлера;
- регіональні центри інвестиційного обслуговування;
- спеціальні економічні зони.

Аналізуючи досвід Польщі, окремі дослідники відзначають, що країна здатна запропонувати іноземному інвесторові сприятливий інвестиційний клімат за рахунок захисту інвестицій від нелегальної експропріації; вільного обміну національної валюти в місцевих банках; можливості конвертації або репатріації прибутку; можливості придбання приміщень або земельних ділянок іноземними інвесторами [13, с. 111].

Узагальнення зарубіжного досвіду функціонування інституцій щодо сприяння та просування інвестиційної діяльності дозволило скласти перелік найуспішніших суб'єктів даної категорії ( табл. 2).

Таблиця 2

#### Найефективніші агенції просування інвестицій зарубіжних країн\*

Інституція, країна	Рівень
«Invest Victoria», Австралія	Регіональний
«Invest in Sweden», Швеція	Національний
Агенція просування інвестицій міста Мельбурн, Австралія	Міський
«Locate in Kent», Великобританія	Регіональний
Агенція залучення інвестицій Міської ради Ньюпорта, Великобританія	Міський
«Scottish Development International», Великобританія	Національний
«Shannon Development», Республіка Ірландія	Регіональний
«Investment Partnerships», Канада	Національне
Ліверпульський бізнес-центр, Великобританія	Міський

\* Джерело: складено автором на основі [14]

Як видно з таблиці 2, лідируючі позиції щодо просування інвестицій належать Великобританії. Ця країна здобула успіх також завдяки ефективній системі господарського середовища, що сприяло інвестиційній привабливості цієї країни. Інвестиційні компанії, а саме – трасти, відіграють дуже важливу роль в регулюванні інвестиційної діяльності [1].

Важливе місце в інвестиційній діяльності Німеччини, як і Великобританії, займають інвестиційні компанії, діяльність яких регулюється відповідним законодавством. Відповідно до німецького законодавства інвестиційні компанії є кредитними установами, і на них поширюються всі законодавчі норми, що стосуються до кредитних установ. Організаційна структура колективних інвестицій в Німеччині подібна до організації діяльності трасту у Великобританії. Головною відмінністю є те, що німецьке законодавство вимагає від керуючої компанії обов'язкового статусу кредитної організації, і

відповідно, її діяльність повинна підпадати під банківське регулювання і контроль. Німецька модель відзначається також креативним підходом щодо внутрішніх фінансових інститутів [1]. Велика увага в цій країні також надається зростанню підвищенню конкурентоспроможності підприємств, що досягається шляхом активізації інноваційної й інвестиційної діяльності в усіх галузях економіки, а також розвитку приватного підприємництва. Цікавим прикладом є державна програма "Програма інноваційної підтримки", що стимулює проведення НДДКР на підприємствах у кооперації з науковими установами [8].

Досвід Франції містить урядові програми щодо залучення іноземних інвесторів у розвиток науково-дослідних центрів країни. Державне регулювання економічної діяльності здійснює координацію діяльності приватного бізнесу та держави таким чином, що призводить до безпосереднього управління уряду половиною всього ВВП.

Управління державними інвестиціями здійснюється на основі національних недирижуваних планів. Підприємства, задіяні у реалізації зазначених планів, повинні отримувати кредити і пільги, незалежно від форми власності. Зміст кожного плану містить показники рекомендаційного характеру щодо структури та обсягу інвестиційної діяльності, а саме: визначаються напрями і мета використання резервів інвестиційних ресурсів; передбачаються державні замовлення на введення в дію основних фондів; встановлюються пріоритетні напрями використання нецентралізованих капітальних вкладень; визначаються ліміти державних централізованих капітальних вкладень; відображаються державні стимули виконання планових пропозицій.

Японська система розвитку інвестиційної діяльності будується на реальному партнерстві між державою та інвесторами. Уряд, використовуючи контроль банківської сфери, акумулює заощадження населення, спрямовуючи ці ресурси до корпорацій на пільгових умовах за умов співпраці і суворого виконання своїх зобов'язань. Необхідною умовою реалізації моделі є сильний приватний сектор і сильна держава з ефективним апаратом [1].

Виходячи із наведеного зарубіжного досвіду, за умов трансформаційних змін в економіці основними напрямками державної політики на сучасному етапі повинні бути [15; 16]:

- зміна джерел фінансування інвестицій, а саме заміна бюджетних асигнувань ресурсами приватних інвесторів (корпоративних та індивідуальних);
- перехід до принципово нових організаційні форми та методи управління інвестиційними проектами;
- пріоритетність проектів, що мають високий ступінь інноваційності, швидку окупність, вигідність із погляду створення нових робочих місць і вирішення соціальних проблем.

Слід також відзначити головні особливості управління інвестиційним забезпеченням економічного розвитку в умовах трансформаційної економіки [16; 17; 18]:

- порівняно низька привабливість інвестиційного клімату у більшості регіонів, що викликано деформаціями та структурними диспропорціями економічного розвитку;
- відсутність системного підходу при формуванні державної інвестиційної політики, обмежене застосування інструментів державного стимулювання інвестиційного розвитку;
- регіональні диспропорції щодо переміщення трудових ресурсів і капіталу з одних місцевостей на користь інших (в основному великих міст);
- низька ефективність і результативність підтримки інвестиційної діяльності за рахунок, низький рівень бюджетної дисципліни;
- загострення інвестиційної конкуренції між регіонами.

Механізм фінансового управління інвестиційним розвитком як спосіб реалізації державної політики має передбачати залучення й активізацію всіх інструментів, що здатні привести національну економіку до стану стабільного розвитку й економічного зростання на основі ефективного інвестування, сприяючи розширенню структурних перетворень [19]. Це можливе за умови формування єдиної інвестиційної платформи, що буде реалізуватись через окремі підсистеми, а саме:

1) підсистема інституційного середовища передбачає сукупність основоположних політичних, соціальних, юридичних і економічних правил, що визначають рамки поведінки суб'єктів інвестиційного процесу та утворюють базис та умови для інноваційного розвитку національної економіки;

2) організаційно-правову сферу інвестиційної платформи інноваційного розвитку економіки можна охарактеризувати як систему методів і правил правового характеру та заснованих на них механізмах та процесах інноваційно-інвестиційного характеру в контексті розвитку національної економіки;

3) соціальна сфера інвестиційної платформи несе в собі комплекс соціально-економічних завдань, пов'язаних із досягненням стабільності функціонування, економічного зростання, високого рівня конкурентоспроможності об'єктів соціальної сфери як важливої умови інноваційного розвитку економіки;

4) фінансове середовище являє собою набір фінансових інститутів банківської та парабанківської систем, а також механізм їх взаємодії в процесі перерозподілу тимчасово вільних грошових коштів у вигляді інвестиційного капіталу;

5) господарське середовище містить систему взаємодії суб'єктів господарювання, що є учасниками інвестиційного процесу, спрямованого на інноваційний розвиток національної економіки.

**Висновки.** Наведена аргументація щодо зміни підходів до визначення архітектури системи



державного впливу на формування та реалізацію інвестиційного ресурсу країни, дає змогу зробити висновки про необхідність виокремлення виокремлення системоутворюючого регулятора. Це зумовлює пошук найвагоміших інструментів впливу у контексті структурної модернізації економіки.

Таким чином, дістали подальшого розвитку концептуальні основи конструктивістської парадигми структурних перетворень через визначення основними імперативами гуманізацію технологій, розвиток інвестиційних кластерів, екологізацію суспільства, інтеграцію в глобальний інвестиційний простір, формування податкових переваг, що, на відміну від наявних, визначають основні напрями світового інвестиційного розвитку і розширюють просторові межі поширення технологічних укладів і сприятимуть синхронізації структурних зрушень на основі ідентифікації напрямів формування інвестиційного ресурсу України в перспективі.

### Література

1. Гоцуляк Л. В. Інвестиційна політика розвинених країн в умовах становлення інноваційної економіки. Ефективна економіка. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3330>.
2. Бойчук Р. П. Окремі проблеми становлення інвестиційного права України. Право та інноваційне суспільство. 2016. № 1 (6). URL: <http://apir.org.ua/wp-content/uploads/2016/06/Boichuk6.pdf>.
3. Адаменко І. П. Фінансова політика як інструмент соціально-економічного розвитку країни. Бізнесінформ. 2014. № 3. С. 341-345.
4. Блискавка Т. Зарубіжний досвід фіскального регулювання інноваційного процесу в економічно розвинених країнах. Дослідження міжнародної економіки: Збірник наукових праць. 2011. Вип. 1(66). С. 155-165.
5. Литвиненко Я. В. Податкова політика. Київ: МАУП, 2003. 224 с.
6. Innovations in taxation: A new forum for tax reform professionals. Fiscal reform & Economic Governance. URL: <http://www.fiscalreform.net>.
7. Государственное регулирование экономики: опыт пяти стран / Ступин В., Хохлова Т., Шадрин А и др. Институт экономики переходного периода. Москва, 1999. 196 с.
8. Затонацька Т. Світовий досвід формування державної інвестиційної політики та механізмів її реалізації. В і с н и к Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2014. Вип. 9 (161). С. 6-10.
9. Кризська Р. Використання податкових інструментів регулювання інвестиційно-інноваційних процесів у системі антикризових заходів в Україні. Вісник Національної академії державного управління. 2009. Вип. 2. С. 112-119.
10. Василенко О. В. Світовий досвід формування інвестиційних ресурсів місцевих бюджетів. URL: <http://www.nbu.gov.ua/portal>.
11. Investment Partnerships Canada. URL: [www.invest.ic.gc.ca](http://www.invest.ic.gc.ca)
12. Polish Information & Foreign Investment Agency/ Yearbook 2003. Warsaw. PAIIZ, 2004
13. Коваль Г. І., Дударчук Т. Ю. Прямі іноземні інвестиції в країнах із перехідною економікою. Науковий вісн. Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки. 2007. № 7. С. 110–115.
14. Слава С., Сегварі П., Моркунайте Р. Інституційне забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку територій: зарубіжний та український досвід. Київ: «К.І.С.», 2008. 112 с.
15. Артеменко В. Б. Індикатори стійкого соціально-економічного розвитку регіонів. Регіональна економіка. 2006. №2. С. 90–98.
16. Беленький П. Ю., Шевченко-Марсель В. І., Другов О. О. Інвестиційно-інноваційне забезпечення конкурентоспроможності регіону. Львів: Ін-т регіональних досліджень НАН України. 2006. 129 с.
17. Веселовська О. Удосконалення системи управління інвестиційним та інноваційним розвитком регіонів. Проблеми науки. 2009. №5. С. 15–20.
18. Черевко О. В. Стратегія соціально-економічного розвитку регіонів України: Монографія. Черкаси: Брама-Україна, 2006. 424 с.
19. Захарін С. В. Фінансові інструменти управління інвестиційною діяльністю у регіоні. Актуальні проблеми економіки. 2013. №3 (141). С. 102-108.

### References

1. Gotsuliak, L. V. (2014) Investytsiina polityka rozvynenykh krain v umovakh stanovlennia innovatsiinoi ekonomiky [The investment policy of developed countries in terms of the formation of an innovative economy]. Efektyvna ekonomika – Effective economy.9. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3330>. [in Ukrainian].
2. Boichuk, R. P. (2016) Okremi problemy stanovlennia investytsiinoho prava Ukrainy [Some problems of formation of investment law of Ukraine]. Pravo ta innovatsiine suspilstvo – Law and innovative society. 1 (6). Retrieved from: <http://apir.org.ua/wp-content/uploads/2016/06/Boichuk6.pdf>. [in Ukrainian].
3. Adamenko, I. P. (2014) Finansova polityka yak instrument sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krainy [Financial policy as an instrument of socio-economic development of a country]. Business-inform, 3. 341-345 [in Ukrainian].
4. Blyskavka, T. (2011) Zarubizhnyi dosvid fiskalnoho rehuliuвання innovatsiinoho protsesu v ekonomichno rozvynenykh krainakh [Foreign experience of the innovation process' fiscal regulation in developed countries]. Research of international economy: Collection of scientific labours. 1(66). 155-165 [in Ukrainian].
5. Lytvynenko, Ya. V. (2003) Podatkova polityka [Tax policy]. Kyiv: MAUP. [in Ukrainian].
6. Innovations in taxation: A new forum for tax reform professionals. Fiscal reform & Economic Governance. Retrieved from: <http://www.fiscalreform.net> [in English].
7. Stupyn, V., Khokhlova, T., Shadrin, A et al. (1999). Hosudarstvennoe rehulyrovanye ekonomiky: opyt piaty stran [Government control of economy: experience of five countries]. Ynstyt ekonomiky perekhodnoho peryoda. Moskva [in Russian].
8. Zatonatska, T. (2014) Svitovyi dosvid formuvannya derzhavnoi investytsiinoi polityky ta mekhanizmv yii realizatsii [World experience of formation of state investment policy and mechanisms for its implementation]. V i s n y k Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics. 9 (161). 6-10 [in Ukrainian].
9. Kryzaska, R. (2009) Vykorystannia podatkovykh instrumentiv rehuliuвання investytsiino-innovatsiinykh protsesiv u systemi antykrizovykh zakhodiv v Ukraini [Use of tax instruments of adjusting investment-innovative processes in the system of crisis measures in Ukraine]. Bulletin of the National Academy of Public Administration. 2. 112-119 [in Ukrainian].
10. Vasylenko, O. V. Svitovyi dosvid formuvannya investytsiinykh resursiv mistsevykh biudzhativ [World experience of forming of investment resources of local budgets]. Retrieved from: <http://www.nbu.gov.ua/portal> [in Ukrainian].
11. Investment Partnerships Canada. Retrieved from: [www.invest.ic.gc.ca](http://www.invest.ic.gc.ca) [in English].
12. Polish Information & Foreign Investment Agency (2004) – Yearbook 2003. Warsaw. PAIIZ, [in English].
13. Koval, H. I., Dudarchuk, T. Yu. (2007) Priami inozemni investytsii v krainakh iz perekhidnoiu ekonomikoiu [Direct foreign

---

investments are in countries with a transitional economy]. *Naukovyi visn. Volyn. derzh. un-tu im. Lesi Ukrainky*. 7. 110–115 [in Ukrainian].

14. Slava, S., Szegvari, P. & Morkunaite, R. (2008). *Instytutsiine zabezpechennia investytsiino-innovatsiinoho rozvytku terytorii: zarubizhnyi ta ukraïnskyi dosvid* [Institutional support for investment and innovative development of territories: international and ukrainian experience]. Kyiv: «K.I.S.» [in Ukrainian].

15. Artemenko, V.B. (2006) *Indykatory stiikoho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv* [Indicators of steady socio-economic development of regions]. *Regional Economy*. 2. 90–98 [in Ukrainian].

16. Bielenkyi, P.Yu., Shevchenko-Marsel, V.I., Druhov, O.O. (2006). *Investytsiino-innovatsiine zabezpechennia konkurentospromozhnosti rehionu* [Investment-innovative providing of competitiveness of region]. Lviv: *In-t rehionalnykh doslidzhen NAN Ukrainy* [in Ukrainian].

17. Veselovska, O. (2009) *Udoskonalennia systemy upravlinnia investytsiinym ta innovatsiinym rozvytkom rehioniv* [Improvement of control system by investment and innovative development of regions]. *Problems of science*. 5. 15–20 [in Ukrainian].

18. Cherevko, O.V. (2006) *Stratehiia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy: Monohrafiia* [Strategy of socio-economic development of regions of Ukraine: Monograph]. Cherkasy: *Brama-Ukraina* [in Ukrainian].

19. Zakharin, S.V. (2013) *Finansovi instrumenty upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu u rehioni* [Financial tools in investment activity management in a region]. *Actual problems of economics*. no.3 (141). 102-108 [in Ukrainian].

Рецензія/Peerreview : 24.03.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018

УДК 005.591.6:339.33

МІЩУК І. П., ГОДУНЬКО Р. Б.  
Львівський торговельно-економічний університет

## УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В СИСТЕМІ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

*В роботі визначено актуальність здійснення процесів адаптації підприємств торгівлі України в сучасних умовах, узагальнено принципи підходи до створення механізмів та системи адаптації підприємства, відображено місце та роль управління бізнес-процесами в системі адаптації підприємства, визначено шляхи практичної реалізації можливостей управління бізнес-процесами в системі адаптації підприємства торгівлі.*

*Ключові слова: підприємство торгівлі, управління, адаптація, бізнес-процеси, система адаптації підприємства*

MISHCHUK I., HODUNKO R.  
Lviv University of Trade and Economics

## BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF ADAPTATION OF TRADE ENTERPRISES

*The article is devoted to the issues of implementation of business process management in the trade enterprises adaptation system to the changing conditions of the external environment. The analysis revealed the relevance of the implementation of the adaptation processes of trade enterprises of Ukraine in modern conditions. The study of special literature on adaptation processes allowed to substantiate the multivariate interpretation of the term «enterprise adaptation», to generalize the basic approaches to creating a mechanism of adaptation of the business entity, to determine its essence, structure, basics of mechanism organization and its interaction with the managed system. The essence, the recommended structure of the enterprise adaptation management system and the principles of its formation are determined, the decisive role of the principle of unity of the enterprise adaptation management system with the general enterprise management system is emphasized, which allows to include business process management in processes. Taking into account the specifics of trade activities, the place, role and directions of implementation of business process management in the management system of adaptation of the trade enterprise are determined. The author's definition of the term «business process» is offered, the results of the analysis of species diversity of business processes of the trade enterprises are generalized, the recommended approaches for practical realization of management of business processes of the trade enterprise are reflected. Proven that by managing each of the business processes of the trade enterprise, the management of the trade and economic activity has the ability to manage the state of the internal environment, its structure, parameters, processes, thereby increasing the company's ability to adapt. Further research is proposed to be associated with the consideration of possible methods of improving the management of business processes of trade enterprises and substantiation of a set of indicators that can reflect the effectiveness of business process management in the system of adaptation of trade enterprises.*

*Keywords: trade enterprise, management, adaptation, business processes, enterprise adaptation system*

**Постановка проблеми.** Загострення конкурентної боротьби на товарних ринках, продовження політики фіскального тиску на суб'єктів малого та середнього бізнесу, реальне погіршення фінансово-економічного стану підприємств торгівлі, зумовлене зменшенням обсягів реалізації багатьох груп товарів, недосконалість організації комплексу торговельної діяльності суб'єктів господарювання у сфері обігу все нагальніше вимагають впровадження більш ефективних форм, методів, інструментарію управління торговельними підприємствами, їх адаптації до динамічно змінюваних умов економічного середовища. В сучасній економічній науці поняття адаптації підприємств пов'язується з перспективами досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання, підвищенням конкурентоспроможності та отриманням додаткових конкурентних переваг завдяки приведенню можливостей, потенціалу підприємства у відповідність з реальними та очікуваними змінами умов бізнес-середовища. Особливо нагальною потреба в адаптації суб'єктів господарювання, наданні ними адекватної відповіді на зростання стохастичності зовнішнього середовища з одночасним забезпеченням ефективності життєдіяльності і сталого розвитку у майбутньому виступає перед багаточисельним масивом торговельних підприємств, які першими відчувають зазначені зміни у настроях, запитах, уподобаннях кінцевих споживачів різноманітних товарів. В цьому контексті уваги в реалізації завдань адаптації торговельних підприємств заслуговує ідея використання процесного підходу та впровадження механізмів управління бізнес-процесами.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання теорії та практики управління торгівлею та торговельною діяльністю суб'єктів її провадження в умовах активних трансформаційних процесів досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені В. Апопій, П. Балабан, Л. Балабанова, Б. Берман і Дж. Еванс, І. Бланк, Б. Вейтц і М. Леві, А. Виноградська, В. Гросул, М. Краффт і М. Мантрала, В. Лагутін, А. Мазаракі, Н. Ситник, Дж. Ферні, С. Ферні, К. Мур та ін. Вивченням проблем, напрямів, механізмів адаптації підприємств займалися І. Ансофф, Г. Ассель, М. Буднік, О. Герасимова [1], Г. Козаченко, К. Кривобок [2], С. Кудлаєнко, Н. Міценко [3], К. Орлова [4], О. Рачкован [5], А. Розман та І. Денисенко [6], Л. Соколова [7], Д. Хайман [8], Дж. О'Шонессі, С. Шпак [9], В. Ячменьова та З. Османова та ін., але в переважній більшості праць цих авторів вивчалися матеріали підприємств виробничої сфери, а не суб'єктів малого та середнього підприємництва, які домінують в галузі торгівлі. Натомість, досить чисельними є наукові праці, присвячені

питанням впровадження процесного підходу, розробки стратегій управління бізнес-процесами, впровадження реінжинірингу суб'єктами господарювання (В. Алькема, Б. Андерсен, Е. Демінг, В. Сліферов та В. Репін [10], Т. Лазоренко, П. Павловський, М. Портер, М. Робсон і М. Уллах, М. Хаммер і Дж. Чампі, Х. Харрінгтон [11], О. Ходаківський [12], А.-В. Шер [13] та ін.) та, зокрема, підприємствами торгівлі (М. Безпарточний, Н. Бойко та С. Лавренюк, О. Виноградова, Л. Гелей, Ю. Иванов та О. Вечірко, Н. Ільченко, А. Носуліч, С. Олексин [14], О. Ольшанський [15], А. Петрова, Г. Ситник та ін.). Незважаючи на значну кількість наукових праць з окресленої тематики, питання місця, ролі, механізмів управління бізнес-процесами в системі адаптації підприємств торгівлі все ще залишаються малодослідженими.

**Метою статті є:** теоретичне узагальнення та уточнення сутності адаптації підприємств, визначення місця, ролі та методів управління бізнес-процесами в системі адаптації підприємств торгівлі.

**Виклад основного матеріалу.** Ринкові трансформації економіки України на початку ХХІ ст. створили якісно нові умови для діяльності суб'єктів господарювання на внутрішньому ринку. Основними характеристиками сучасного стану сфери товарного обігу є загострення конкуренції, активізація діяльності зарубіжних товаровиробників та імпортерів, посилення ролі торговельних мережевих компаній, поява на ринку нових продуктів і скорочення життєвого циклу існуючих товарів, зміни в соціально-демографічному складі населення України, що є основним споживачем реалізованих в торгівлі товарів. У зв'язку з цим актуальним для учасників товарних ринків стає переорієнтація на механізми провадження діяльності в умовах динамічно змінюваного економічного середовища, а це ускладнює реалізацію традиційних цільових установок суб'єктів господарювання та можливості використання ними незмінної бізнес-моделі ринкової діяльності. Внаслідок того, що окремі торговці не спромоглися адекватно змінювати свої підходи до провадження торговельного бізнесу відповідно до викликів нестабільного економічного середовища та наростання кризових процесів у період 2014-2016 рр., значна частина підприємств торгівлі суттєво погіршила свій фінансово-економічний стан (табл. 1), а понад 15 % торговельних підприємств України були змушені припинити торговельну діяльність.

Таблиця 1

**Фінансові результати діяльності підприємств торгівлі (група G)  
України у 2010, 2013-2018 роках (складено за [16, с. 83, 155])**

Показники	Роки							2018 р. до 2010 р., %
	2010	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Загальна кількість підприємств, од	110154	110414	93972	93643	82192	89538	93590	85,0
Частка підприємств, які одержали прибуток у загальній кількості підприємств, %	62,5	67,2	66,7	76,1	75,8	75,2	77,2	14,7
Фінансовий результат прибуткових підприємств, млн.грн	42655,9	36528,5	34360,9	56898,4	74418,1	89285,4	116641,6	2,73 р.
Частка підприємств, які одержали збиток у загальній кількості підприємств, %	37,5	32,8	33,3	23,9	24,2	24,8	22,8	-14,7
Фінансовий результат збиткових підприємств, млн.грн	27772,4	42576,0	162495,7	137462,7	67141,1	49989,1	30351,1	109,3

Лише за період 2014-2016 рр. в країні було припинено діяльність 26,2 тис. торговельних підприємств, які так і не змогли пристосуватись до роботи в «шокових» умовах вітчизняної економіки. Поряд з цим, не надто успішними можна визнати і результати підприємств торгівлі, які не змогли забезпечити отримання прибутку: збитковими за підсумками 2014 р. були майже 31,3 тис. (33,3 %) суб'єктів господарювання групи G. Незважаючи на відносне зменшення частки збиткових підприємств торгівлі в подальші роки до рівня 24-22 %, той факт, що як мінімум кожне п'яте торговельне підприємство (а це в 2018 р. ще 21,3 тис.) неспроможне забезпечити прибуткову діяльність, є підставою для висновку про невідповідність їхньої бізнес-моделі провадження торговельної діяльності умовам економічного середовища і про значні проблеми щодо наявності чи належного функціонування у них системи адаптації до роботи в умовах сучасного ринкового середовища.

Зазначимо, що, попри досить часте використання терміну «адаптація», в сучасній спеціальній літературі дане поняття залишається предметом обговорення та дискусій, а його дефініція – неоднозначною. Так, зокрема, не сформовано єдиного тлумачення сутності адаптації, внаслідок чого її трактують як процес, як результат, як здатність (спроможність), як діяльність, як явище (реакція) або як метод досягнення цільового завдання щодо відповідності підприємства новим умовам господарювання [5, с. 6]. Це, своєю чергою, зумовлює існування великої кількості дефініцій (табл. 2) і тлумачення адаптації в різних сенсах навіть одними авторами.

Як зазначає С. Шпак [9, с. 99], і це підтверджується наведеними у табл. 2 прикладами, в межах теорії управління підприємствами найбільш перспективною та розповсюдженою є концепція адаптації як процесу. Проте, на наш погляд, до трактування цього терміну варто все ж підходити з позицій поліваріантності сутнісного змісту адаптації, коли залежно від контексту термін «адаптація» означає і

процес адаптування певної економічної системи до нових умов діяльності, і метод чи механізм досягнення пристосованості цієї системи, і результат виконання відповідних процесів із застосуванням таких методів, форм, інструментарію, яким є пристосованість системи (тобто набуття нею ознак і характеристик, необхідних для функціонування в нових умовах).

Таблиця 2

**Підходи до визначення терміну «адаптація» в економічній літературі**

Автор	Зміст визначення
	<i>Адаптація як процес</i>
О. Рачкован [5, с. 6]	Систематичний процес пристосування підприємства до мінливості умов зовнішнього середовища, що реалізується через сукупність цілеспрямованих адаптаційних заходів і змін (реакцій), має стратегічний характер, супроводжує весь життєвий цикл підприємства і спрямований на забезпечення ефективності його функціонування і розвитку.
К. Кривобок [2, с. 414]	Безперервний процес пристосування соціально-економічної системи підприємства (кількісні й якісні зміни виробничої та організаційної структури, перерозподіл або перенаправлення потоків, уточнення цілей і стратегії) відповідно до змін факторів зовнішнього середовища, що забезпечує йому конкурентні переваги у нових умовах господарювання.
Є. Чиженькова [17, с. 7]	Процес пристосування параметрів підприємства до невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності функціонування протягом усього життєвого циклу суб'єкта господарювання.
К. Орлова [4, с. 15]	Процес пристосування підприємства до зовнішніх нестабільних умов, що передбачає зміни у структурі підприємства, системі його ...управління та забезпечує стійкість функціонування і розвитку соціально-економічної системи у довгостроковій перспективі.
Т. Ластаєв, А. Кайгородцев [18]	Процес зміни параметрів системи у відповідь на дії зовнішніх і внутрішніх чинників.
О. Герасимова [1, с. 142]	Складний безупинний еволюційний процес розвитку та функціонування системи.
Л. Соколова [7, с. 9]	Процес приведення можливостей підприємства у відповідність до змін бізнес-середовища з метою забезпечення його ефективності, життєдіяльності і сталого розвитку у майбутньому, виправдовування очікувань його власників відносно зростання ринкової вартості бізнесу та постійного підвищення якості життя його працівників.
Н. Міценко [3, с. 224]	Процес перетворень, який притаманний суб'єктам господарювання незалежно від організаційно-правових форм та напрямів діяльності, що є стратегічною метою їх виживання або розвитку при зміні ринкового середовища.
	<i>Адаптація як активна діяльність</i>
Г. Козаченко, В. Пономарьов [19, с. 43]	Процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей будь-якого об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і усередині нього.
В. Дудчак [20, с. 8]	Вид взаємодії суб'єкта господарювання або групи суб'єктів з соціально-економічним середовищем, у ході якої узгоджуються вимоги з очікуванням її учасників; адаптація є не лише погодженням зі змінами у соціально-економічному середовищі, але й взаємодією з ними, яка призводить до узгодження інтересів обох сторін.
О. Герасимова [1, с. 143]	Процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури, властивостей будь-якого об'єкта у відповідь на зміни як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і всередині нього.
	<i>Адаптація як механізм, метод</i>
О. Герасимова [1, с. 142]	Механізм економічних і соціальних регулювань, що дозволяють системі зберігати (змінювати) напрям і темп розвитку незалежно від впливу зовнішніх чинників.
	<i>Адаптація як інструмент управління</i>
О. Герасимова [1, с. 143]	Інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства, який дозволяє своєчасно усувати внутрішні та зовнішні загрози шляхом проведення цілеспрямованих змін в діяльності.
С. Кравченко [21, с. 30]	Сукупність форм та методів виживання підприємств в умовах конкуренції.
М. Рожков [22, с. 119]	Комплекс цілеспрямованих і послідовних дій, спрямованих на забезпечення оптимального стану ресурсів в умовах непередбаченої зміни умов зовнішнього середовища шляхом зміни алгоритму функціонування, підвищення гнучкості та пристосовуваності.
	<i>Адаптація як результат</i>
Б. Райзберг [23]	Пристосування економічної системи і її окремих суб'єктів, працівників, до умов зовнішнього середовища, виробництва, праці, обміну, життя, що постійно змінюються.
І. Богомоллова, Є. Кривенко [24, с. 29]	Пристосування економічних суб'єктів до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються, з метою підвищення ефективності виробництва, а також одержання стабільного прибутку і його приросту.
О. Герасимова [1, с. 143]	Пристосування підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища шляхом внесення поправок у його діяльності чи внутрішній організації, що стосуються стратегічних цілей.
	<i>Адаптація як здатність</i>
О. Герасимова [1, с. 143]	Здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища.
О. Герасимова [1, с. 145]	Ступінь освоєння нових «правил гри», способів діяльності підприємства в принципово іншому зовнішньому середовищі, метою якої є забезпечення максимального рівня економічної безпеки за допомогою підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення балансу інтересів із суб'єктами зовнішнього середовища, зміцнення чи збереження його ринкових позицій.

Власне кажучи, саме адаптація як властивість системи відповідати оновленим умовам зовнішнього середовища є основною метою ініціації та здійснення комплексу адаптаційних процесів; разом з тим,

набуття таких властивостей, як зазначено у праці [8, с. 28] може бути спрямоване на набуття системою адаптованості до змін у різних аспектах функціонування даної системи: а) соціальна адаптація – здатність враховувати зміни зовнішнього та внутрішнього соціального середовища при плануванні та прийнятті рішень; б) науково-технічна адаптація – здатність враховувати вимоги та використання досягнень НТП в сфері нових технологій, управління, підготовки кадрів; в) адміністративна адаптація – здатність враховувати вимоги щодо відповідності організаційних форм та методів управління потребам процесу і системі управління, що характеризується стилем управління, автономністю підрозділів, ступенем делегування відповідальності.

Адаптація підприємства за своєю сутністю є процесом його пристосування, який визначається впливом зовнішнього середовища та внутрішніми можливостями до впровадження адаптаційних змін [4, с. 8]. Адаптація підприємства передбачає внесення значної кількості змін у діяльність зазначеного суб'єкта господарювання; до того ж, залежно від цільового спрямування, кількість, характер, масштаб змін і ресурси, необхідні для підтримки цих змін, при значній інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища можуть бути дуже різноманітними [1, с. 142]. Проте, в кожному разі, як стверджує Л. Соколова, процес адаптації підприємства має спрямовуватися на розв'язання трьох основних завдань: забезпечення життєдіяльності й подальшого сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі на основі встановлення динамічного балансу з бізнес-середовищем; підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринках збуту; забезпечення високого рівня його фінансової привабливості [7, с. 15].

Адаптація в розумінні її як процесу пристосування до мінливості умов зовнішнього середовища є об'єктивно необхідною умовою успішного функціонування підприємств торгівлі, які достатньо часто опиняються під дією впливів зовнішнього середовища – як прогнозованих, так і непередбачуваних; при цьому результатом таких впливів можуть ставати ще й зміни внутрішнього середовища торговельного підприємства (уточнення цілей діяльності та ділової, комерційної, логістичної стратегії, зміни організаційної структури, перегляд джерел товаропостачання, форм і методів продажу, застосовуваних технологій, штату і кваліфікації персоналу тощо) – як реакція (в т. ч. вимушена) на зміни в оточенні підприємства, які вже відбулися або ж очікуються в майбутньому. Це обумовлює потребу в формуванні механізмів адаптації підприємств торгівлі, спроможних по мірі виникнення потреби ініціювати регулювання, що дозволяють економічній системі зберігати (змінювати) напрям і темп розвитку незалежно від впливу зовнішніх чинників або з врахуванням таких впливів, і забезпечувати цілеспрямовані зміни параметрів, структури і властивостей об'єкта, потрібні для того, щоб нівелювати впливи зовнішнього середовища або трансформувати їх у вигідному для нього напрямі задля підтримання стабільності та гнучкості діяльності, економічної безпеки, забезпечення довготривалого функціонування. Необхідною умовою функціонування такого механізму Л. Мельник відзначає його спроможність забезпечувати такий характер змін в системі, що дозволяє їй пристосовуватись до впливу зовнішнього середовища без втрати її принципово характерних ознак [25, с. 47], а для цього важливо правильно визначити його сутність, структуру та організувати функціонування самого механізму і його взаємодію з керованою системою (підприємством). Погоджуємося з тим, що механізм управління адаптацією підприємства «...є сукупністю елементів системи управління (принципів, методів, ресурсів), яка здійснює цілеспрямований вплив на фактори, від яких залежить результативність діяльності, та забезпечує ефективну взаємодію підприємства із середовищем» [6, с. 60]. Разом з тим, визнаючи належність такого механізму до загальної системи управління підприємством (як його підсистеми), вважаємо, що сутність та структуру такого механізму більш вдало сформулювала К. Орлова як «... цілісну та комплексну систему принципів, функцій, засобів, методів, інструментів і моделей управління, що забезпечують і координують процеси взаємодії підприємства із зовнішнім нестабільним середовищем» [4, с. 6]. Невід'ємними елементами функціонування механізму адаптації підприємства К. Орлова називає «...дослідження зовнішнього середовища, між характеристиками якого та станом підприємства існує сильний каузальний зв'язок, а також оцінювання внутрішнього середовища, стан якого визначає можливості підприємства у сфері адаптації» [там же], а загальний багатоступеневий процес реалізації функцій даного механізму охоплює такі етапи, як: моніторинг зовнішнього середовища; аналіз та оцінка інформації про стан навколишнього середовища; адаптивна реакція підприємства; визначення форми реалізації адаптивної реакції; визначення змісту процесу адаптації; формування бюджету адаптації; оцінка та аналіз ефективності адаптації [1, с. 144].

Управління адаптацією підприємства О. Рачкован пропонує розглядати як «...процес підготовки та реалізації заходів, спрямованих на пристосування підприємства до мінливості умов зовнішнього середовища, основною метою яких є підвищення ефективності та рівня конкурентоспроможності підприємства, що забезпечується завдяки мінімізації можливих негативних наслідків розвитку подій у процесі реалізації ухвалених організаційно-управлінських рішень» [5, с. 7]. Для виконання зазначеного комплексу дій та забезпечення адаптаційних змін, даний механізм управління повинен взаємодіяти з елементами загальної системи управління підприємством через узгоджені впливи на комплекс процесів основної діяльності суб'єкта господарювання на основі відповідних адаптаційних процедур, а також притаманних даному механізмові методів, інструментів, моделей управління, що визначає потребу в формуванні цілісної системи управління адаптацією торговельного підприємства з чітко визначеними

об'єктом, предметом, суб'єктами, метою, завданнями, принципами, функціями, підсистемою забезпечення (інформаційно-аналітичного, правового, організаційно-методичного, фінансового, кадрового). В основу формування системи адаптаційного управління підприємств торгівлі, на думку О. Рачкован, мають закладатись наступні принципи: принцип єдиної структурної цілісності системи адаптаційного управління підприємства з загальною системою управління підприємством; перманентності; диференціації стратегічного і тактичного рівнів управління адаптацією підприємства; організаційної плановості управління адаптацією; економічної ефективності; професійної компетентності; ієрархічної підлеглості системи управління адаптацією підприємства; формування корпоративної культури управління адаптацією підприємства [5, с. 6]. Вважаємо, що в контексті нашого дослідження, ключовим серед зазначених принципів є принцип єдиної структурної цілісності системи адаптаційного управління підприємства з загальною системою управління підприємством. Це пояснюється тим, що невід'ємним елементом ефективного управління діяльністю підприємства є управління комплексом його виробничих процесів та спрямованість на досягнення кінцевих результатів виробничої діяльності шляхом застосування різних методів управління, в тому числі й тих, що є елементами механізму управління адаптацією та забезпечують формування т. зв. резервів удосконалення. Саме такі резерви удосконалення фактично формують адаптаційний потенціал підприємства та його спроможність до еволюційних чи кардинальних змін в процесі адаптації; найчастіше ці резерви через впровадження інновацій у сфері виробництва вишукуються в напрямках: поліпшення використання основних засобів (більш повне завантаження потужностей, підвищення змінності роботи устаткування); підвищення якості продукції (поліпшення техніко-економічних параметрів виробів); скорочення часу виробництва (виробничого циклу, розмірів виробничих запасів) [1, с. 145–146]. Зважаючи на специфіку діяльності підприємств торгівлі, резерви удосконалення в них відрізняються від перерахованих і пов'язуються з реалізацією технологічних, економічних та організаційних інновацій в сфері торговельної діяльності суб'єктів підприємництва, одним з основних трендів забезпечення конкурентоздатності яких є впровадження процесного підходу до управління.

Процесний підхід – це інноваційний тип управління діяльністю суб'єкта господарювання, за якого весь комплекс його діяльності розглядається як мережа взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури підприємства та які реалізують мету його існування [26]. Особливостями управління на засадах процесного підходу називають безпосередню, пряму орієнтацію на замовника продукції або послуг, що генеруються компанією, зростання якості товарів і послуг підприємства; збільшення обсягів продажу, нарощення прибутку; постійне збільшення ефективності діяльності підприємства; розвиток нової культури управління; залучення персоналу до вдосконалення, комфортність роботи; можливість тиражування стандартних процесів; можливість успішно розвиватись і зберігати лідерство на ринках [27, с. 15]. Основним елементом процесного підходу є перехід від управління діяльністю структурних підрозділів підприємства відповідно з їх функціональною спеціалізацією до управління бізнес-процесами – логічно структурованими, послідовно здійснюваними за визначеними процедурами (алгоритмами) роботами чи видами діяльності з перетворення певних ресурсів у результат, необхідний підрозділові-споживачеві або окремому клієнту.

Варто зазначити, що в спеціальній літературі все ще продовжуються пошуки єдиного універсального визначення терміну «бізнес-процес», яке б узгоджувалося і з вимогами стандартів ISO 9001:2000, і з трактуванням класиків економічної думки з питань процесного управління, і з науковими напрацюваннями вітчизняних дослідників. З-поміж проаналізованих нами дефініцій найбільш адекватними вважаємо визначення бізнес-процесів, наведені у наукових працях Н. J. Harrington (логічний, взаємозалежний набір заходів суб'єкта, що споживає ресурси, створює додаткову вартість і видає результат кінцевому замовнику або споживачу [11]), А.-В. Шеєра (пов'язаний набір повторюваних дій, які перетворюють вхідний матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) у відповідності з заздалегідь встановленими правилами [13]) та А. Варзунова (стійка послідовність виконання функцій, спрямованих на створення результатів, які мають цінність для споживача [28, с. 15]). На наш погляд, бізнес-процес потрібно трактувати як сукупність взаємопов'язаних, послідовно виконуваних видів робіт, які з дотриманням встановлених правил і процедур на основі логічного розподілу дій і відповідальності між працівниками (структурними ланками) забезпечують реалізацію певної функції підприємства шляхом перетворення виділених ресурсів у результат, що має цінність для клієнта та виступає у формі продукції, послуги, зміни стану предметів праці. Виходячи з того, що діяльність різних підприємств передбачає реалізацію багатьох відмінних між собою функцій, важливих як для їх партнерів, так і для внутрішніх підрозділів – учасників внутрішньовиробничих ланцюжків, видове різноманіття бізнес-процесів є надзвичайно різноманітним. В літературі найчастіше прийнято виділяти бізнес-процеси підприємств, об'єднані в групи основних (утворюють додану вартість продукту (послуги); створюють продукт (послуги), що представляє цінність для клієнта; формують такий результат, такі споживчі якості, за які клієнт готовий платити гроші; сфокусовані на отриманні прибутку), допоміжних (спрямовані на надання необхідних внутрішніх продуктів, внутрішніх послуг для бізнесу; забезпечують функціонування інфраструктури), бізнес-процесів розвитку (спрямовані на отримання прибутку в довгостроковій перспективі; забезпечують розвиток чи вдосконалення діяльності в перспективі), бізнес-процесів управління (спрямовані на управління всіма попередніми групами) [10].

Враховуючи специфіку діяльності, С. Олексин запропонувала власне визначення бізнес-процесів

оптового торговельного підприємства як «...циклічної сукупності внутрішніх комерційних, організаційно-управлінських, логістичних операцій, які потребують конкретні товарні потоки (матеріальні ресурси) та розпочинаються з одного або ж більше «входів» і на «виході» завершуються створенням товарної партії та системи торговельних послуг» [14, с. 55] та відзначила можливість каскадування бізнес-процесів. Аналіз видового різноманіття бізнес-процесів підприємств торгівлі, здійснений Н. Ільченко, А. Носуліч, С. Олексин,

А. Петровою та іншими дослідниками, систематизував О. Ольшанський, який виділив основні бізнес-процеси, допоміжні бізнес-процеси, бізнес-процеси розвитку, забезпечуючі бізнес-процеси, а в межах кожної групи – деталізував перелік бізнес-процесів, які відображають реалізацію окремих функцій суб'єкта торговельно-господарської діяльності [15, с. 546]. В практичній діяльності конкретний підбір бізнес-процесів підприємства торгівлі та вибір їх показників рекомендовано здійснювати за відображеним у [12, с. 63] алгоритмом, який включає: аналіз ринку та конкурентів; визначення бажань покупців і встановлення стратегічних цілей діяльності; виділення і класифікація бізнес-процесів; регламентування бізнес-процесів; ідентифікація бізнес-процесів; визначення ключових характеристик бізнес-процесів; узгодження бізнес-процесів всіх функціональних підрозділів; вибір показників оцінки ефективності бізнес-процесів. Отже, здійснюючи управління кожним з бізнес-процесів, менеджмент підприємства торгівлі має можливість керувати станом внутрішнього середовища, його структурою, параметрами, процесами, завдяки чому підвищується спроможність підприємства до адаптації.

Система управління адаптацією торговельного підприємства має забезпечувати процес зміни факторів його внутрішнього середовища задля реалізації визначеної стратегії розвитку та підвищення ефективності роботи в умовах кількісних і якісних змін факторів зовнішнього середовища функціонування [29], своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства відповідно до вимог зовнішнього середовища та враховувати характер адаптації – параметричну (у зв'язку з необхідністю реагування на зміни попиту, скорочення чисельності працівників, зміни режимів роботи торговельних об'єктів) або ж структурну (пов'язану з пошуком і встановленням нових господарських зв'язків, впровадженням нових програм взаємодії з клієнтами, імплементацією нових підходів до управління підприємством, активною перебудовою організаційної структури), адже для їх здійснення потрібне застосування якісно відмінних заходів. Як зазначає С. Шпак [9], на комплекс заходів з параметричної адаптації достатньо витратити відносно незначні додаткові ресурси та час на виконання в межах регулярної управлінської діяльності достатньо рутинних процедур, притаманних діяльності окремих структурних підрозділів підприємства. Натомість, структурна адаптація передбачає зміни в організації та побудові бізнес-процесів кожної із притаманних для підприємства торгівлі груп, а це вимагає проведення інноваційних заходів під тиском конкурентного середовища, врахування загроз збільшення витрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, зумовлених складністю розробки та реалізації управлінських рішень [там же].

Створення системи адаптації підприємств торгівлі в аспекті управління бізнес-процесами передбачає також необхідність вибору конкретних методів удосконалення існуючих бізнес-процесів торговельного підприємства, вибору між використанням методів модифікації, спрощення, перепроєктування процесів функціонування підприємства, застосуванням інструментарію бенчмаркінгу чи реінжинірингу бізнес-процесів тощо, здійснення яких залежить від тривалості виконання і ступеня змін, що вносяться в бізнес-процес.

**Висновки.** Проведений аналіз дозволив оцінити актуальність здійснення процесів адаптації підприємств торгівлі України в сучасних умовах, обґрунтувати поліваріантність тлумачення терміну «адаптація підприємства», узагальнити принципові підходи до створення механізмів та системи адаптації підприємства торгівлі, визначити місце та роль управління бізнес-процесами в системі управління адаптацією підприємства торгівлі. Запропоновано авторське визначення терміну «бізнес-процес», доведено, що здійснюючи управління кожним з бізнес-процесів підприємства торгівлі (виділенням відповідно до ієрархічного рівня його реалізації), керівництво суб'єкта торговельно-господарської діяльності має можливість керувати станом внутрішнього середовища, його структурою, параметрами, процесами, завдяки чому підвищується спроможність підприємства до адаптації в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Подальші дослідження доцільно пов'язати з розглядом сутності, особливостей, переваг і недоліків застосування можливих методів удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі з врахуванням специфіки торговельної діяльності, а також підбором та обґрунтуванням комплексу показників, спроможних відображати ефективність управління бізнес-процесами в системі адаптації торговельних підприємств до умов змінюваного економічного середовища.

### Література

1. Герасимова О. Л. Адаптація підприємства до змін у зовнішньому середовищі як засіб забезпечення його економічної безпеки / О. Л. Герасимова, М. В. Подоляну, А. В. Чачкова // Інфраструктура ринку. – 2017. – Вип. № 6. – С. 141–146.
2. Кривобок К. В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища / К. В. Кривобок // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 14. – С. 412–420.
3. Міценко Н. Г. Інтегровані системи підприємств і організацій споживчої кооперації: теоретичні засади та перспективи розвитку : монографія / Н. Г. Міценко. – Львів : Вид-во ЛКА, 2014. – 414 с.



4. Орлова К. Є. Механізм адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Орлова К. Є. – К., 2016. – 24 с.
5. Рачкован О. Д. Формування стратегії адаптації підприємств торгівлі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Рачкован О. Д. – Харків, 2016. – 19 с.
6. Розман А. Механізм управління адаптивністю бізнес-моделі підприємства роздрібною торгівлі / А. Розман, І. Денисенко // Економіст. – 2014. – № 4. – С. 56–60.
7. Соколова Л. В. Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : 08.06.01 / Соколова Л. В. – Д., 2006. – 34 с.
8. Хайман Д. Н. Современная микроэкономика: анализ и применение / Д. Н. Хайман. – М. : Финансы и статистика, 1992. – 362 с.
9. Шпак С. А. Категории адаптации и адаптивности в теории управления реструктуризацией предприятий / С. А. Шпак // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2018. – № 1 (83). – С. 96–103. – DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2018-1\(83\)-96-103](https://doi.org/10.26642/jen-2018-1(83)-96-103)
10. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елифиров. – М. : Стандарты и качество, 2006. – 408 с.
11. Harrington H. J. Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness / H. J. Harrington. – New York (N.Y.) : McGraw-Hill, 1991. – 274 p.
12. Хоодаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства / О. М. Хоодаківський // Агросвіт. – 2017. – № 22. – С. 60–64.
13. Шер А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А. В. Шер. – М. : Весть-МетаТехнология, 1999. – 151 с.
14. Олексин С. М. Засади розвитку реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі : дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Олексин Соломія Мирославівна. – Львів, 2018. – 298 с.
15. Ольшанський О. В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі / О. В. Ольшанський // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 19. – С. 544–547. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-83>
16. Діяльність суб'єктів господарювання : стат. зб. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/11/zd\\_2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/11/zd_2018.pdf).
17. Чиженькова Е. В. Формирование экономического механизма адаптации хозяйствующего субъекта к рыночной среде : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. екон. наук : 08.00.01 / Е. В. Чиженькова. – М., 2006. – 24 с.
18. Ластаев Т. Т. Механизм агропромышленной интеграции / Т. Т. Ластаев, А. А. Кайгородцев // Вестник КАССУ. – 2006. – № 4. – С. 10–12.
19. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.
20. Дудчак В. В. Теоретико-методологические аспекты формирования системы адаптивного управления промышленными предприятиями : автореф. дис. на соискание учен. степени докт. екон. наук : 08.00.05 / Дудчак В. В. – Ростов-на-Дону, 2006. – 20 с.
21. Кравченко С. А. Адаптация экономического механизма функционирования сельскохозяйственных предприятий к условиям рынка : монография / С. А. Кравченко. – К. : ННЦ ИАЭ, 2008. – 444 с.
22. Рожков М. Н. Основные категории адаптивного управления социально-экономическими системами / М. Н. Рожков // Вестник Московского государственного областного университета. Экономика. – 2010. – № 2. – С. 117–119.
23. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь [Электронный ресурс] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева ; под общ. ред. Б. А. Райзберга. – М. : ИНФРА-М, 2011. – Режим доступа : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_67315/2149aa9e07dda9bbf502e088d8d0a38e8fb94f2e/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_67315/2149aa9e07dda9bbf502e088d8d0a38e8fb94f2e/)
24. Богомолова И. П. Адаптивное развитие предприятий на основе инноваций (на примере предприятий винодельческой отрасли) : монография / И. П. Богомолова, Е. И. Кривенко. – Воронеж : Истоки, 2009. – 182 с.
25. Мельник Л. Г. Экономика развития : монография / Л. Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2006. – 662 с.
26. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення [Електронний ресурс] / В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – Режим доступу : <http://jml.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325>.
27. Моделирование бизнес-процессов / [О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова]. – М. : Юрайт, 2016. – 289 с.
28. Анализ и управление бизнес-процессами / [А. В. Варзунов, Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева]. – СПб. : Университет ИТМО, 2016. – 112 с.
29. Бабич О. В. Адаптация деятельности промышленного предприятия путем формирования эффективной стратегии / О. В. Бабич. – Брянск : изд-во БГТУ, 2014. – 186 с.

## References

1. Gherasymova O. L. Adaptacija pidpryjemstva do zmin u zovnishnjomu seredovyshhi jak zasib zabezpechennja johgo ekonomichnoji bezpeky / O. L. Gherasymova, M. V. Podoljanu, A. V. Chachkova // Market infrastructure. – 2017. – Vol. 6. – S. 141–146.
2. Kryvobok K. V. Obgruntuvannja suchasnogho pidkholdu shhodo adaptaciji pidpryjemstva do nestijkogho zovnishnjogho seredovyshha / K. V. Kryvobok // Economy and Society. – 2018. – Vol. 14. – S. 412–420.
3. Mitsenko N. G. Integhrovani systemy pidpryjemstv i orghanizacij spozhyvchoji kooperaciji: teoretychni zasady ta perspektyvy rozvytku / N. G. Mitsenko. – Lviv : LKA, 2014. – 414 s.
4. Orlova K. Je. Mekhanizm adaptaciji pidpryjemstv do buvnoji promyslovosti do zovnishnjogho seredovyshha : avtoref. dys. na zdobuttja nauk. stupenja kand. ekon. nauk : 08.00.04 / Orlova K. Je. – Kyjiv, 2016. – 24 s.
5. Rachkov O. D. Formuvannja strategiji adaptaciji pidpryjemstv torehivli : avtoref. dys. na zdobuttja nauk. stupenja kand. ekon. nauk : 08.00.04 / Rachkov O. D. – Kharkiv, 2016. – 19 s.
6. Rozman A. Mekhanizm upravlinnja adaptivnistju biznes-modeli pidpryjemstva rozdrбною torehivli / A. Rozman, I. Denysenko // Economist. – 2014. – Vol. 4. – S. 56–60.
7. Sokolova L. V. Orghanizacijno-ekonomichne zabezpechennja adaptaciji pidpryjemstv do nevyznachenosti biznes-seredovyshha : avtoref. dys. na zdobuttja nauk. stupenja dokt. ekon. nauk : 08.06.01 / Sokolova L. V. – D., 2006. – 34 s.
8. Hajman D. N. Sovremennaja mikroekonomika: analiz i primenenie / D. N. Hajman. – Moskva : Finansy i statistika, 1992. – 362 s.
9. Shpak S. A. Kategoryy adaptacyy u adaptivnosti v teoryy upravlenija restrukturyzacyej predpryjatyj / S. A. Shpak // Visnyk ZhDTU. Economical sciences. – 2018. – № 1 (83). – S. 96–103. – DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2018-1\(83\)-96-103](https://doi.org/10.26642/jen-2018-1(83)-96-103)
10. Repin V. V. Processnyj podhod k upravleniju. Modelirovanie biznes-processov / V. V. Repin, V. G. Elifirov. – Moskva : Standarty i kachestvo, 2006. – 408 s.
11. Harrington H. J. Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness / H. J. Harrington. – New York (N.Y.) : McGraw-Hill, 1991. – 274 p.
12. Khodakivskij O. M. Upravlinnja biznes-processamy pidpryjemstva / O. M. Khodakivskij // Agrosvit. – 2017. – № 22. – S. 60–64.
13. Sheer A. V. Biznes-processy. Osnovnye ponjatija. Teorija. Metody / A. V. Sheer. – Moskva : Vest'-MetaTehnologija, 1999. – 151 s.
14. Oleksyn S. M. Zasady rozvytku reinzhyrnirynghu biznes-processiv pidpryjemstv optovoi torehivli : dys... kand. ekon. nauk : 08.00.04 / Oleksyn Solomija Myrosлавivna. – Lviv, 2018. – 298 s.

15. Olshansky O. V. Rozroblennja struktury ta klasyfikaciji biznes-procesiv pidpryjemstv torghivli / O. V. Olshansky // *Economy and Society*. – 2018. – Vol. 19. – S. 544–547. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-83> (2018).
16. Dijaľnistj sub'ektiv ghospodarjuvannja : stat. zb. [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu : [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/11/zd\\_2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/11/zd_2018.pdf).
17. Chizhen'kova E. V. Formirovanie jekonomicheskogo mehanizma adaptaciji hozjajstvujushhego subjekta k rynochnoj srede : avtoref. diss. na soiskanie uchen. stepeni kand. jekon. nauk : 08.00.01 / Chizhen'kova E. V. – Moskva, 2006. – 24 s.
18. Lastaev T. T. Mehanizm agropromyshlennoj integracii / T. T. Lastaev, A. A. Kajgorodcev // *Vestnik KASSU*. – 2006. – № 4. – S. 10–12.
19. Kozachenko Gh. V. Ekonomichna bezpeka pidpryjemstva: sutnistj ta mekhanizm zabezpechennja / Gh. V. Kozachenko, V. P. Ponomarjov, O. M. Ljashenko. – Kyjiv : Libra, 2003. – 280 s.
20. Dudchak V. V. Teoretiko-metodologicheskie aspekty formirovanija sistemy adaptivnogo upravlenija promyshlennymi predprijatijami : avtoref. diss. na soiskanie uchen. stepeni dokt. jekon. nauk : 08.00.05 / Dudchak V. V. – Rostov-na-Donu, 2006. – 20 s.
21. Kravchenko S. A. Adaptacija jekonomicheskogo mehanizma funkcionirovanija sel'skohozjajstvennyh predprijatij k uslovijam rynka / S. A. Kravchenko. – Kyjiv : NSC IAE, 2008. – 444 s.
22. Rozhkov M. N. Osnovnye kategorii adaptivnogo upravlenija social'no-jekonomicheskimi sistemami / M. N. Rozhkov // *Bulletin of the Moscow State Regional University. Economy*. – 2010. – № 2. – S. 117–119.
23. Rajzberg B. A. Sovremennyj jekonomicheskij slovar' [Elektronnij resurs] / red. B. A. Rajzberg. – Moskva : INFRA-M, 2011. – Rezhim dostupa : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_67315/2149aa9e07dda9bbf502e088d8d0a38e8fb94f2e/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_67315/2149aa9e07dda9bbf502e088d8d0a38e8fb94f2e/)
24. Bogomolova I. P. Adaptivnoe razvitie predprijatij na osnove innovacij (na primere predprijatij vinodel'cheskoj otrasli) / I. P. Bogomolova, E. I. Krivenko. – Voronezh : Istoki, 2009. – 182 s.
25. Mel'nik L. G. Jekonomika razvitija / L. G. Mel'nik. – Sumy : «Universitetskaja kniga», 2006. – 662 s.
26. Komandrovskaja V. Je. Biznes-procesy pidpryjemstva: sutnistj ta metody udoskonalennja [Elektronnij resurs] / V. Je. Komandrovskaja, O. Ju. Morozenko // *Problems of improving the efficiency of infrastructure*. – Rezhim dostupu : <http://jml.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325>.
27. Dolganova O. I. Modelirovanie biznes-processov / O. I. Dolganova, E. V. Vinogradova, A. M. Lobanova. – Moskva : Jurajt, 2016. – 289 s.
28. Varzunov A. V. Analiz i upravlenie biznes-processami / A. V. Varzunov, E. K. Torosjan, L. P. Sazhneva. – SPb. : Universitet ITMO, 2016. – 112 s.
29. Babich O. V. Adaptacija dejatel'nosti promyshlennogo predprijatija putem formirovanija jeffektivnoj strategii / O. V. Babich. – Brjansk : BGTU, 2014. – 186 s.

Рецензія/Peerreview : 14.03.2018

Надрукована/Printed : 04.06.2018

УДК: 351:007:65.01(477)

ФЕДОРЕНКО А. Є.

Чернігівський національний технологічний університет

## ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ДЕРЖАВИ

*В статті автором сформульовано наукову аргументацію та систематизацію напрямів і чинників впливу інформаційних потоків на економічну безпеку держави, до яких віднесено: ринкові та інституційні трансформації, інноваційні перетворення; рівень розвитку глобальних і регіональних інформаційно-комунікаційних мереж. Це дозволяє ґрунтовно підходити до розробки напрямів зміцнення національної економічної безпеки шляхом підвищення якості функціонування інформаційної сфери і зменшення відповідних витрат у процесі забезпечення їх руху на мікро-, мезо- й макrorівнях національної економіки. На основі виявлення взаємозв'язку руху інформаційних потоків і показників безпеки національної економіки визначено принципи їх кореляції, а саме, цілісності і збалансованості економічної системи, соціалізації економіки, інформаційної культури, якості і об'єктивності інформаційних потреб, трансакційності, технологічності. Представлені принципи утворюють базис для подальшого обґрунтування і розробки моделі кореляції руху інформаційних потоків і показників складових безпеки національної економіки. На основі представлених принципів визначено характерні ознаки і наслідки впливу інформаційних потоків на безпеку національної економіки, а саме: недосконалість інформаційного забезпечення національної економіки; низька конкурентоспроможність національних товарів та виробників на відповідних міжнародних ринках внаслідок низької якості й швидкості розповсюдження інформації, ускладнюючи цим самим моніторинг потенційних загроз безпеки економіки; значної втрати коштів та часу, які пов'язані з пошуком й обробкою необхідної інформації.*

*Ключові слова: інформаційна сфера, розвиток, забезпечення, національна економіка, інформаційна безпека.*

FEDORENKO A.

Chernihiv National Technological University

## PECULIARITIES OF THE INFLUENCE OF INFORMATION FLOWS ON THE ECONOMIC SECURITY OF THE STATE

*In the article the author formulates scientific argumentation and systematization of directions and factors of influence of information flows on economic security of the state to which belong: market and institutional transformations, innovative transformations; level of development of global and regional information and communication networks. This allows a thorough approach to the development of areas to strengthen national economic security by improving the quality of the information sphere and reducing the corresponding costs in the process of ensuring their movement at the micro, meso and macro levels of the national economy. Based on the identification of the relationship between the movement of information flows and security indicators of the national economy, the principles of their correlation are determined, namely, the integrity and balance of the economic system, socialization of the economy, information culture, quality and objectivity of information needs, transactionality, technology. The presented principles form the basis for further substantiation and development of the model of correlation of the movement of information flows and indicators of security components of the national economy. Based on the presented principles, the characteristic features and consequences of the impact of information flows on the security of the national economy are determined, namely: imperfection of information support of the national economy; low competitiveness of national goods and producers in the relevant international markets due to the low quality and speed of dissemination of information, thus complicating the monitoring of potential threats to economic security; significant loss of money and time associated with finding and processing the necessary information.*

*Keywords: information sphere, development, provision, national economy, information security.*

**Постановка проблеми.** Дослідження сучасних тенденцій основ забезпечення формування конкурентних переваг та безпеки національної економіки за глобальних умов розвитку інформаційної економіки виявив, що варто дослідити різні аспекти цього феномена сучасності. Аналізуючи підходи, подані в економічній літературі, було визначено, що сутність економічної безпеки, як функціональної складової формування конкурентних переваг та безпеки національної економіки, розкривається в системі критеріїв, показників та порогових значень, найважливішими з яких є [1-2]: структура ВВП, обсяг і темпи розвитку промисловості, обсяг і динаміка інвестицій; природно-ресурсний, виробничий і науково-технічний потенціали країни та ефективність використання даних ресурсів; конкурентоспроможність економіки на внутрішньому та зовнішньому ринках; темпи інфляції та дефіцит бюджету і державного боргу; рівень безробіття та якість життя, ступінь диференціації доходів, забезпеченість населення матеріальними благами й послугами; енергетична залежність та інтегрованість у світову економіку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливий внесок у розвиток теоретико-прагматичних основ інституційного забезпечення функціонування інформаційної сфери та її складових зробили такі вчені-економісти: О. Баранов, Ю. Бурило, В. Виговська, В. Глушков, Ж. Дерій, І. Єгоров, М. Забаштанський, С. Захарін, С. Князєв, П. Леоненко, В. Лойко, В. Маргасова, Є. Масленніков, О. Онищенко, Ю. Сафонов, М. Сенченко, Н. Ткаленко, Н. Ткаченко, Л. Швайка та ін. У роботах представлених авторів закладено ґрунтовний науковий фундамент розвитку інформаційної сфери в Україні.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні науково-прикладних засад впливу інформаційних потоків на економічну безпеку.

**Виклад основного матеріалу.** За сучасних економічних умов господарювання інформаційна сфера приймає на себе роль головного виробничого ресурсу, фактору економічного прогресу й стрижня громадської організації. Існують різні рівні отримання інформації, й важливо знати де брати необхідні дані й які джерела використовувати при цьому. Розділення інформації на потоки робить її доступ і розуміння більш зрозумілим для споживачів.

Потрібно підкреслити, що розвиток обміну інформацією є необхідною умовою для створення системи міжнародної безпеки, яка містить у собі «співробітництво в розповсюдженні ідей миру, роззброювання, міжнародної безпеки; підвищення рівня загальної об'єктивної інформованості, взаємної обізнаності країн; зміцнення в стосунках між ними духа взаєморозуміння та згоди» [3].

Роль інформаційної сфери у системі формування конкурентних переваг та безпеки національної економіки країни є значущою й актуальною за умов розвитку інформаційної економіки та інформаційного суспільства. Упорядкована організація потоків інформації сприяє підвищенню національної конкурентоспроможності у результаті розвитку людського потенціалу, підвищує якість життя шляхом забезпечення економічного зростання, надання якісного доступу до послуг у сферах інформації, освіти, науки, охорони здоров'я.

Стійкий і динамічний розвиток національної економіки, її ефективність і конкурентоспроможність на внутрішньому й світових ринках тісно пов'язані з економічною безпекою країни. Досягнення інформаційної безпеки, яка є складовою економічної безпеки, може бути забезпечена тільки за умов ефективного управління інформаційною сферою та дієвості відповідного механізму.

Інформаційна сфера впливає на систему формування конкурентних переваг та безпеки національної економіки шляхом змінення показників її складових: макроекономічної, продовольчої, соціальної, зовнішньоекономічної, інвестиційної, фінансової, енергетичної, виробничої, демографічної та науково-технологічної [4].

Зазначимо, що інформаційне забезпечення формування конкурентних переваг та безпеки національної економіки передбачає:

- формування системи критеріїв та показників економічної безпеки, включення їх до державної статистичної звітності, визначення й обґрунтування порогових значень;
- відстеження реальних і потенційних загроз економічній безпеці країни з метою їх аналізу, оцінки, прогнозування та розроблення заходів щодо запобігання або усунення їх впливу на соціально-економічну ситуацію в країні;
- розробку методики та інструментальних засобів здійснення моніторингу індикаторів формування конкурентних переваг та безпеки національної економіки;
- створення системи моніторингу індикаторів безпеки, формування мережі інформаційно-аналітичних центрів для збирання та обробки інформації, здійснення оцінок, узагальнення та прогнозування змін у сфері національної безпеки із залученням незалежних наукових експертів;
- розробку і впровадження інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень із забезпечення формування конкурентних переваг та безпеки національної економіки;
- додержання принципу відкритості та доступності статистичної інформації, удосконалення її з використанням новітніх засобів передачі та відображення згідно вимог міжнародних стандартів.

Критерії, індикатори безпеки національної економіки, їх порогові значення встановлюються та затверджуються на визначений термін Радою національної безпеки і оборони України. Моніторинг індикаторів економічної безпеки здійснюється центральними органами виконавчої влади та Національним банком України відповідно до їх компетенції.

Інформаційна сфера відрізняються також за наступними особливостями [5-6]:

- хаотичність – інформація, не відібрана відповідно до критеріїв і стандартів користувача і замовника;
- нерозподіленість - відсутність упорядкованості за критеріями й параметрам відбору, зазначеними замовником;
- часткова незатребуваність - характеристика, яка спостерігається після відбору й сортування знайденої інформації відповідно до критеріїв і стандартів замовника, що й припускає невідповідність частини знайденої інформації жодному з критеріїв або стандартів.

Зазначимо, що для економіки країни в цілому й для економічних агентів важливий не об'єм й кількісні параметри даних, а якість, зміст і достовірність інформації.

Враховуючи класифікацію інформаційної сфери, виділимо декілька суб'єктів управління, які представляють собою джерела та споживачів інформації. Як до перших так і до других можуть бути віднесені: органи державної влади, суб'єкти підприємницької діяльності, фізичні особи, різні міжнародні інституції. Суб'єкт управління генерує управлінські рішення, передає їх об'єкту управління й вимагає зворотного зв'язку - надходження інформації про результати. Ефективність управління залежить від того, наскільки продумано, систематично й професійно відбувається інформаційна взаємодія між суб'єктом і об'єктом управління.

Управління інформаційною сферою є процесом активізації їх обміну задля організації використання інформації з метою забезпечення позитивної динаміки показників складових формування конкурентних переваг та безпеки національної економіки, який пропонуємо розуміти наступним чином (рис. 1).

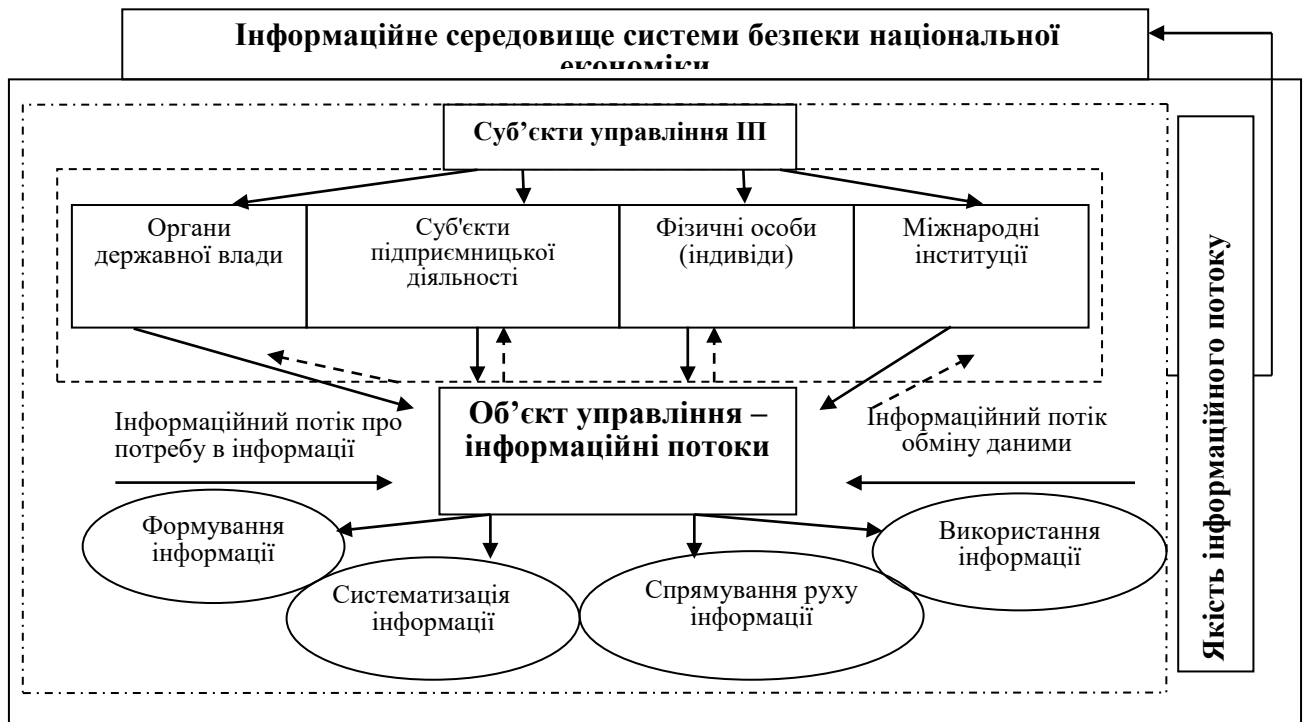


Рис. 1. Процес управління інформаційною сферою в системі формування конкурентних переваг та безпеки національної економіки

Кожен із наведених суб'єктів може виступати джерелом і споживачем інформації. Так, наприклад, органи державної влади видають закони, постанови, нормативні правові акти, що стосуються прав і свобод громадян та інші законодавчі документи; забезпечують доступ до інформації про діяльність державних органів і органів місцевого самоврядування. Це також може бути інформація про основні поточні рішення органів влади й офіційні події, дані щорічних доповідей органів державної влади про результати роботи та інше. У той же самий час їм потрібна звітна та статистична інформація про діяльність підприємств, установ, громадських об'єднань, засобів масової інформації, отримання зворотної інформації від муніципального рівня до рівня держорганів, дані соціологічних опитувань громадян, задля складання об'єктивного уявлення про актуальні громадські проблеми й настрої в районі або місті та інші.

Таким чином, спостерігається процес управління інформаційною сферою, який починається із потреби в інформації, подальшого її формування, систематизації, руху й використання, та зворотного зв'язку – відтворення й обмін інформацією, який є суттєвим фактором впливу на безпеку національної економіки. Інформація необхідна всім ринковим суб'єктам для прийняття адекватного рішення щодо господарської діяльності. Вони повинні знати, як взаємодіяти із державними, ринковими та соціальними структурами, кон'юнктуру ринку, правила підприємницької діяльності.

Організація функціонування інформаційної сфери пов'язана із перерозподілом інформації в рамках зовнішнього і внутрішнього середовища системи формування конкурентних переваг та безпеки національної економіки.

Із метою виявлення загроз безпеки і подальшої мінімізації ризиків їх виникнення запропоновано створити інституціонально-функціональну систему управління інформаційною сферою. При її створенні необхідно керуватися наступними положеннями:

- інформаційна сфера функціонує у взаємодії з фінансовими, енергетичними, продовольчими, оборонно-промисловими та іншими елементами системи формування конкурентних переваг та безпеки національної економіки і обумовлюють результативність економічного зростання;

- інформаційна сфера зумовлює економічні витрати, які виникають у процесі збору даних, їх обробки та формуванні інформаційних банків користувачів, зберігання, передачі та перетворення інформації;

- для вивчення й аналізу стану формування конкурентних переваг та безпеки національної економіки існують вхідний та вихідний потоки (інформація про навколишнє оточення та його зміни і про ситуацію всередині країни, відповідно);

- своєчасна реакція на зміну умов функціонування національної економіки, яка ґрунтується на аналізі, обробці й синтезі інформації про зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, дозволяє відстежити загрози у системі формування конкурентних переваг та безпеки національної економіки.

Для попередження загроз безпеці національної економіки внаслідок неефективного управління інформаційною сферою обґрунтовано концептуальний підхід до визначення впливу інформаційної сфери на систему формування конкурентних переваг та безпеки національної економіки (рис.2).



Рис. 2. Концептуальний підхід до функціонування інформаційної сфери у системі формування конкурентних переваг та безпеки національної економіки

Сутність розробленого підходу полягає у встановленні взаємозв'язку між функціонуванням інформаційної сфери у внутрішньому і зовнішньому середовищах системи формування конкурентних переваг та безпеки національної економіки та її станом. Організація руху інформаційної сфери із урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах і наслідків впливу на безпеку національної економіки надає можливість своєчасного виявлення і визначення загроз від інформаційних втрат, що виникають під час руху інформаційної сфери і впливають на показники складових формування конкурентних переваг та безпеки національної економіки. Мінімізація інформаційних втрат за рахунок зниження витрат, втрат і підвищення ефективності функціонування інформаційної сфери дозволяє усунути ризики виявлених загроз і обґрунтувати резерви економічного зростання на підставі значення показника, зворотного до розміру інформаційних втрат у системі формування конкурентних переваг та безпеки національної економіки.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Системний підхід до забезпечення сталого розвитку інформаційної сфери національної економіки передбачає необхідність врахування реальних умов функціонування та забезпечення розвитку інформаційної сфери, а сама система повинна включати чіткий алгоритм взаємодії всіх її складових елементів. У цілому систему забезпечення розвитку інформаційної сфери представлено у вигляді концептуальної схеми, ключові параметри, якої визначають зміст управлінських дій, основні функції і можливі варіанти рішень. Ключовими питаннями, які підпадають під вплив системи забезпечення розвитку інформаційної сфери сучасності, є: своєчасне та якісне задоволення потреб громадян, юридичних осіб та держави в інформації (урахування особливостей споживачів інформації; рівень якості інформаційних продуктів або послуг, які виробляються і надаються учасниками інформаційної сфери); дотримання принципів моралі, науковості, своєчасності, актуальності тощо в інформації, яка подається за результатами функціонування інформаційної сфери; поширення інформаційних продуктів або ж послуг, які виробляються і надаються органами влади, громадськістю, засобами медіа- й інформаційно-комунікаційних технологій.

Проведено класифікацію напрямів (ресурсний, товарний, соціальний, науковий, культурний) та чинників (ринкові трансформації з урахуванням розбудови інформаційного ринку, інституційні перетворення, науково-технологічний прогрес, тобто інноваційна складова, розвинення глобальних і регіональних інформаційно-комунікаційних мереж) впливу інформаційної сфери на економічну безпеку країни. Принципами кореляції взаємозв'язку руху інформаційної сфери і показників економічної безпеки є: цілісність і збалансованість економічної системи, соціалізація інформаційної культури, економіки, якості та об'єктивності інформаційних потреб, технологічності та транзакційності. На основі представлених принципів визначено характерні ознаки і наслідки впливу інформаційної сфери на безпеку національної

економіки, а саме: недосконалість інформаційного забезпечення національної економіки; низька конкурентоспроможність національних товарів та виробників на відповідних міжнародних ринках внаслідок низької якості й швидкості розповсюдження інформації, ускладнюючи цим самим моніторинг потенційних загроз безпеки економіки; значної втрати коштів та часу, які пов'язані з пошуком й обробкою необхідної інформації.

### Література

1. Yastremskij O. I. (1992) Modelyuvannya ekonomichnogo riziku. [Economic risk modeling] 176 s.
2. Lipkan V. A. , Maksimenko Yu. Ye., Zhelihovskij V. M. (2006) Informacijna bezpeka Ukraini v umovah yevrointegraciyi [Information security of Ukraine in the conditions of European integration] K.: KNT, 2006.
3. Golubev V.O., Havlovskiy, V.D. and Tymbaliuk, V.S. (2001), Informacijna bezpeka: problemi borotbi zi zlochinami u sferi vikoristannya kompjuternih tehnologij [Information security: challenges to combat crimes in the sphere of computer technologies], zag. red. Kaljuzhnyj, R.A., Prosvita, Zaporozhye, Ukraine.
4. Marunich, A.V. (2014), "Information security as a basic component of economic security", Upravlinnja rozvitkom, no. 14, pp. 130-132.
5. Gordienko, S.B., Mikitenko, O.S. and Danilchuk, V.G. (2013), "Methods and Recommendations Information security consulting company", Visnik DUKIT, no. 1, pp. 104-107.
6. Petrakov S. I. (2011) "Models of state regulation of the information sphere: Foreign experience", Aktual'ni problemy` derzhavnogo upravlinnya. Vol. 1. pp. 361-370.

### References

1. Yastremskij O. I. (1992) Modelyuvannya ekonomichnogo riziku. [Economic risk modeling] 176 s.
2. Lipkan V. A. , Maksimenko Yu. Ye., Zhelihovskij V. M. (2006) Informacijna bezpeka Ukraini v umovah yevrointegraciyi [Information security of Ukraine in the conditions of European integration] K.: KNT, 2006.
3. Golubev V.O., Havlovskiy, V.D. and Tymbaliuk, V.S. (2001), Informacijna bezpeka: problemi borotbi zi zlochinami u sferi vikoristannya kompjuternih tehnologij [Information security: challenges to combat crimes in the sphere of computer technologies], zag. red. Kaljuzhnyj, R.A., Prosvita, Zaporozhye, Ukraine.
4. Marunich, A.V. (2014), "Information security as a basic component of economic security", Upravlinnja rozvitkom, no. 14, pp. 130-132.
5. Gordienko, S.B., Mikitenko, O.S. and Danilchuk, V.G. (2013), "Methods and Recommendations Information security consulting company", Visnik DUKIT, no. 1, pp. 104-107.
6. Petrakov S. I. (2011) "Models of state regulation of the information sphere: Foreign experience", Aktual'ni problemy` derzhavnogo upravlinnya. Vol. 1. pp. 361-370.

Рецензія/Peerreview : 14.03.2018

Надрукована/Printed : 04.06.2018

УДК 332.12:338

ДУДЯК Н. В.

ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»

## БЕЗПЕКА АГРАРНОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

*Статтю присвячено дослідженню теоретико-методичної сутності безпеки аграрного землекористування. Визначено основні напрями реалізації сталого землекористування в умовах трансформацій національної економіки. Розроблено основні напрями реалізації сталого землекористування в умовах трансформацій національної економіки. Сформовано низку заходів щодо забезпечення безпеки аграрного землекористування та розроблена система управління забезпеченням еколого-економічної та соціальної безпеки землекористування.*

*Ключові слова: трансформаційні процеси, аграрне землекористування, національна економіка, екологічна безпека, економічна безпека, соціальна безпека, сталий розвиток.*

DUDIYAK N.

Kherson state agrarian university, Ukraine

## SECURITY OF AGRICULTURAL LAND USE IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATIONS OF THE NATIONAL ECONOMY

*The article is devoted to the study of the theoretical and methodological essence of agricultural land use safety. The main directions of realization of sustainable land use in the conditions of transformations of the national economy are determined. The main directions of realization of sustainable land use in the conditions of transformations of the national economy are developed. A number of measures to ensure the safety of agricultural land use and developed a management system to ensure environmental, economic and social security of land use.*

*Keywords: transformation processes, agricultural land use, national economy, ecological security, economic security, social security, sustainable development.*

**Постановка проблеми.** Трансформаційні процеси національної економіки України відбуваються за умови впливовості факторів зовнішнього економічного середовища, а поглиблення світової економічної кризи засвідчується загрозою продовольчої безпеки та загостренням проблем у сфері аграрного землекористування.

Перехід до сталого розвитку повинен бути не тільки екологічно та економічно обґрунтованим, але й політично виваженим з одночасним урахуванням рівня технологічного, соціального розвитку суспільства. Тактика переходу на модель сталого розвитку реалізується через соціально-економічну спрямованість загальнонаціонального механізму господарювання, з одного боку, а з іншого – формування та вдосконалення екологічних та економічних систем. Тобто головним результатом функціонування сформованого механізму сталого розвитку має бути узгодження економічних, соціальних і екологічних інтересів нації.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання теоретичних та практичних проблеми трансформацій аграрного сектору на засадах сталого розвитку досліджували С. Борщук, Б. Буркинський, Н. Вдовенко [2], З. Герасимчук [4], Б. Данилишин, Ю. Лопатинський [8], О. Попова, П. Саблук, О. Томілін [3], В. Трегобчук, С. Харічков, В. Якубенко [1] та інші. Проблемам економічної безпеки аграрного сектору присвячено праці багатьох провідних вітчизняних учених, з-поміж них такі, як Г. Пастернак-Таранушенко [6], О. Мартин [7], Л. Шевченко [5], О. Власюк, В. Ткачук, Ю. Яремко [9] та багато інших.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Трансформаційні процеси в національній економіці є визначальними умовами досягнення сталого розвитку, оскільки екологізація виробництва має можливість відбуватися синхронно з технологічною перебудовою ключових галузей. Впровадження науково-технологічних розробок до технічної модернізації виробництва передбачає зменшення навантаження на земельні ресурси та збереження їх для майбутніх поколінь. У цьому контексті порушуються питання національної безпеки за всіма видовими категоріями.

**Постановка завдання.** Метою статті є теоретико-методичне дослідження сутності безпеки аграрного землекористування та визначення основних напрямів реалізації сталого землекористування в умовах трансформацій національної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Питання сталого землекористування визначається ресурсною та економічною умовою національної безпеки в сучасних умовах трансформаційних перетворень структури національної економіки в бік збільшення частки сільськогосподарського виробництва. Отже, визнання земельно-ресурсних умови національної безпеки ґрунтується на підставі належності земельних ресурсів до основного засобу виробництва в сільському й лісовому господарстві та територіального базису всіх інших видів діяльності суспільства.

Підхід до сталого використання землекористування виражається в обранні таких основних напрямів, як збереження родючості ґрунтів, підвищення економічної ефективності їх використання та



вирішення проблем розбудови сільських територій. Проблеми сталого землекористування повинні вирішуватися через прийняття соціально та екологічно орієнтованих рішень, а також зосередити особливу увагу на міжнародному співробітництві в межах транскордонних проблем землекористування. Питання раціонального землекористування є ключовими в процесі формування політики сталого розвитку України.

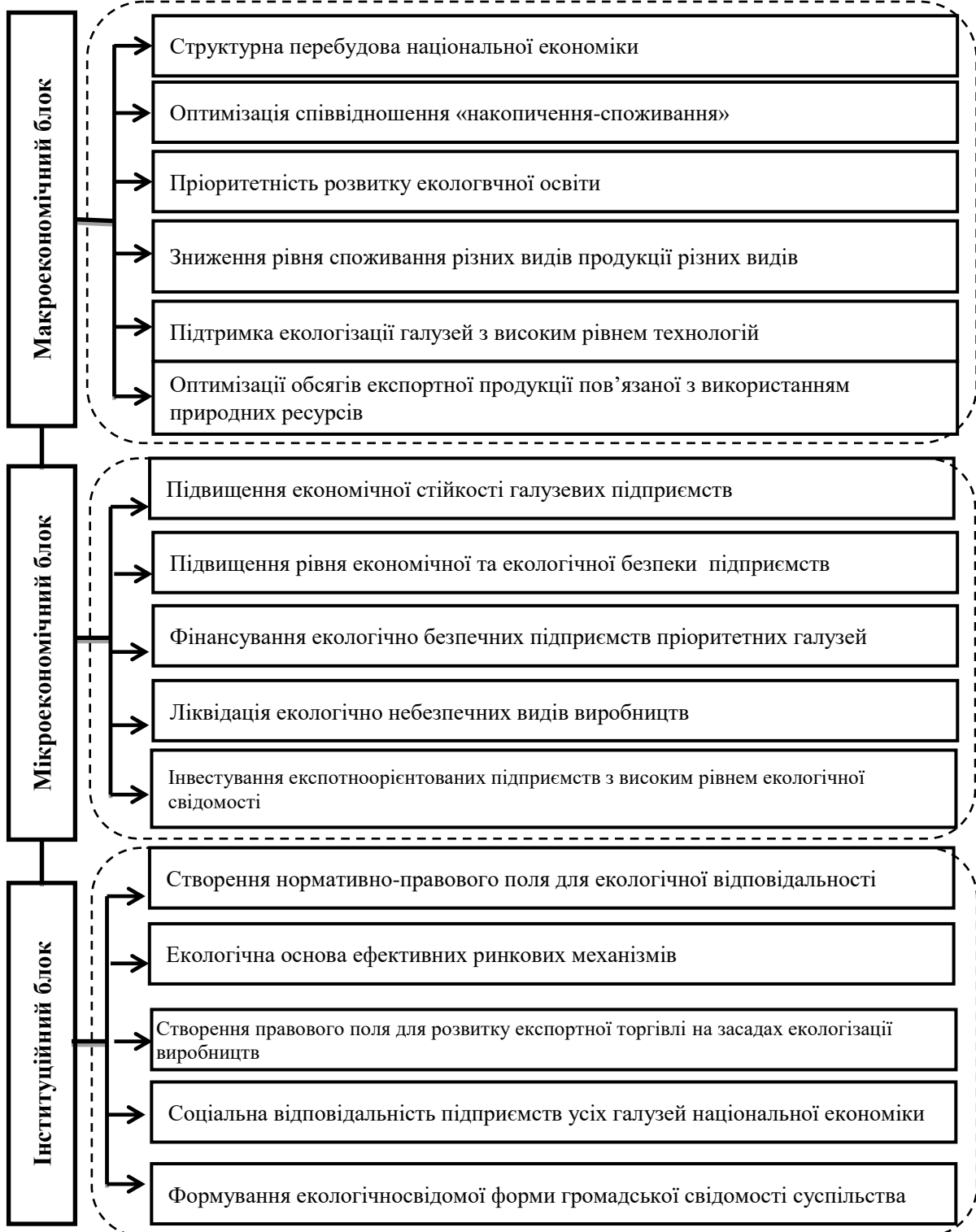


Рис. 1. Основні напрями реалізації сталого землекористування в умовах трансформації національної економіки.

Стале землекористування – це така система відносин суспільного розвитку, при якій досягається оптимальне співвідношення між економічним зростанням, нормалізацією якісного стану земельних ресурсів, задоволенням матеріальних і духовних потреб нинішнього та майбутніх поколінь. Обґрунтовуючи необхідність сталого землекористування, його важливість для збереження земельних ресурсів, необхідно спиратися на основні соціальні, економічні та екологічні закони та принципи [10].

Забезпечення безпеки аграрного землекористування можливо за умови проведення в системі управління земельними ресурсами моніторингу можливих загроз і прийняття відповідних управлінських рішень, основною вимогою до яких є дотримання принципів сталого розвитку на всіх рівнях: національному, регіональному, локальному. Треба зазначити, що визначена у процесі управління земельними ресурсами система заходів має бути спрямованою на зниження рівня продовольчих ризиків і небезпек – екологічних, економічних та соціальних. В основі досягнення зниження рівня продовольчих ризиків полягає сприйняття земельних ресурсів як унікальних і незамінних.

Актуалізується питання не тільки стратегічного планування, а й екологічного орієнтування трансформацій соціально-економічної системи України, що передбачає перебудову усвідомлення всіх сфер існування суспільства. Значну роль у трансформаційних процесах відіграє обґрунтування прийнятих конкретних управлінських рішень щодо розвитку територій.

Прагнення переходу на засади сталого землекористування передбачають зміну системи державного управління, встановлення відповідних структурно-динамічних параметрів розвитку всіх форм відносин у суспільстві. Перехід передбачає визначення напрямів реалізації сталого землекористування в умовах трансформацій національної економіки представлено трьома блоками: макроекономічний, мікроекономічний та інституційний (рис. 1).

Макроекономічний блок трансформацій включає структурну перебудову національної економіки, оптимізацію співвідношення «накопичення-споживання», пріоритетність екологічної освіти, зниження рівня споживання, підтримка екологізації галузей економіки, оптимізація обсягів експорту продукції, виробництво якої потребує використання природних ресурсів. До мікроекономічного блоку належать напрями з підвищення економічної стійкості галузевих підприємств, підвищення рівня економічної і екологічної безпеки підприємств, фінансування екологічно безпечних підприємств, пріоритетних галузей, ліквідація екологічно небезпечних видів виробництв, інвестування експортноорієнтованих підприємств із високим рівнем екологічної свідомості. Інвестиційний блок передбачає створення нормативно-правового поля для екологічної свідомості суспільства, екологічна основа ефективних ринкових механізмів, створення правового поля для розвитку експортної торгівлі на засадах екологізації виробництв, соціальна відповідальність підприємств усіх галузей національної економіки, формування екологічно свідомої форми громадської свідомості суспільства.

Слід зазначити, що спрямування аграрного землекористування в бік екологізації має виходити з дослідження критеріїв продовольчої безпеки, що передбачає планування розвитку аграрного сектору національної економіки та розробку механізмів управління природними ресурсами, земельними ресурсами сільськогосподарського призначення.

Еколого-економічна й соціальна безпека має передбачити низку заходів, суть яких полягає в обов'язковому здійсненні екологічної перевірки й експертизи всіх проектів природоохоронної організації території, меліорації, будівництва та реконструкції об'єктів землеробства (рис. 2).



Рис. 2. Система управління забезпеченням екологічної, економічної та соціальної безпеки землекористування

Економічна безпека – це подолання та зниження до мінімуму можливих проявів негативних факторів, загроз, ризиків і тенденцій у економічному розвитку країни на основі залучення в оборот відновлення, реабілітація, освоєння земельних ресурсів. Крім цього, заходи спрямовано на компенсацію збитків винуватцям екологічно небезпечної ситуації на території землекористування. Для своєчасного науково-обґрунтованого прийняття управлінських рішень важливим є запровадження інтерактивних і оперативних методів проведення моніторингу земель та соціально-економічного стану територіальних систем.

З метою організації системи управління забезпеченням економічної, екологічної та соціальної безпеки землекористування необхідно переорієнтувати та удосконалити методи проектування щодо відтворення родючості ґрунтів у напрямку здійснення екологізації ріллі та створення природних угідь. У відповідності до цього розробки потребують інформативні індикатори та цільові параметри для проведення достовірної оцінки еколого-економічного стану території.

Слід також враховувати стабільність існуючого і розкриття можливого (резервного) потенціалу земель. Загалом земельно-ресурсний потенціал країни залишається досить високим і він забезпечується системою різних заходів державного регулювання. Ключову роль у формуванні сталого землекористування здійснюють органи державної влади та місцевого самоврядування. Система державного управління земельними ресурсами спрямована на збереження земель сільськогосподарського призначення, що є важливим елементом національної безпеки. Процес управління аграрним землекористуванням повинно бути спрямовано на прийняття оптимальних управлінських рішень з урахуванням як економічних, екологічних, так і соціальних вимоги.

**Висновки.** Для забезпечення основних напрямів реалізації сталого землекористування із покращенням еколого-економічного та соціального стану на локальному, регіональному, державному рівнях в системі національної економіки, запропоновано модель об'єднання складових сталого землекористування в єдиний прямий і зворотний процес багатетапного вибору, що дозволяє визначити головні компоненти в екологічних і соціально-економічних складових та забезпечує вибір ефективної стратегії в умовах трансформації національної економіки.

Розбудова сталого землекористування стане важливим етапом переходу до екологобезпечної структури національної економіки, з врахуванням екологічних орієнтирів організації виробництва різних галузей національної економіки, що покликані вирішувати завдання продовольчої безпеки з обов'язковою реалізацією програм раціонального землекористування на різних рівнях територіального управління, від національного до локального.

### Література

1. Якубенко В. Д. Базисні інститути у трансформаційній економіці : [монографія] / В. Д. Якубенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 252 с.
2. Вдовенко Н. М. Методичне забезпечення розвитку галузей аграрного сектору економіки / Н. М. Вдовенко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. – 2014. – № 3 (44). – С. 43–48.
3. Томілін О. О., Галич О. А. Економічні аспекти розвитку міжгалузевих відносин в аграрній сфері : монографія / О. О. Томілін, О. А. Галич. – Полтава : ПДАА, 2016. – 176 с.
4. Трансформація інституціонального механізму природокористування в умовах глобалізації: екологічні імперативи та системні суперечності : [монографія] / З. В. Герасимчук, І. М. Вахович, В. А. Голян, А. О. Олексюк. – Луцьк : Надстир'я, 2006. – 228 с.
5. Економічна безпека держави: сутність та напрями формування : монографія / Л. С. Шевченко, О. А. Грищенко, С. М. Макуха та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2009. – 312 с.
6. Пастернак-Таранушенко Г. А. Економічна безпека держави. Методологія забезпечення : монографія / Г. А. Пастернак-Таранушенко. – К. : Київський економічний інститут менеджменту, 2003. – 320 с.
7. Мартин О. М. Економічна безпека як складова національної безпеки / О. М. Мартин // Наукові записки. Серія "Економіка": збірник наукових праць. Острого, 2013. – Вип. 22. – С. 68–74.
8. Лопатинський Ю. М. Трансформація аграрного сектора: інституційні засади / Ю. М. Лопатинський. – Чернівці : Рута, 2006. – 344 с.
9. Яремко Ю. І. Концептуальний підхід та еколого-економічні принципи сільськогосподарського землекористування меліорованих земель / Ю. І. Яремко, Н. В. Дудяк // Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. – 2015. – № 1. С. 74–80.
10. Мельничук Л. С. Проблеми сталого та раціонального землекористування в Україні / Л. С. Мельничук // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – Вип. 2. – С. 910.

### References

1. Yakubenko V. D. Bazysni instytuty u transformatsiinii ekonomitsi: [monohrafiia] / V. D. Yakubenko. – K. : KNEU, 2004. – 252 s.
2. Vdovenko N. M. Metodychne zabezpechennia rozvytku haluzei ahrarnoho sektoru ekonomiky / N. M. Vdovenko // Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika. – 2014. – № 3 (44). – S. 43–48.
3. Tomilin O. O., Halych O. A. Ekonomichni aspekty rozvytku mizhhaluzevykh vidnosyn v ahrarnii sferi: monohrafiia / O. O. Tomilin, O. A. Halych. – Poltava : PDAA, 2016. – 176 s.
4. Transformatsiia instytutsionalnoho mekhanizmu pryrodokorystuvannia v umovakh hlobalizatsii: ekolohichni imperatyvy ta systemni superechnosti: [monohrafiia] / Z. V. Herasymchuk, I. M. Vakhovych, V. A. Holian, A. O. Oleksiuk. – Lutsk: Nadstyria, 2006. – 228 s.
5. Ekonomichna bezpeka derzhavy: sutnist ta napriamy formuvannia : monohrafiia / L. S. Shevchenko, O. A. Hrytsenko, S. M. Makukha ta in. ; za red. d-ra ekon. nauk, prof. L. S. Shevchenko. – Kh.: Pravo, 2009. – 312 s.
6. Pasternak-Taranushenko H. A. Ekonomichna bezpeka derzhavy. Metodolohiia zabezpechennia : monohrafiia / H. A. Pasternak-Taranushenko. – K.: Kyivskiy ekonomichnyi instytut menedzhmentu, 2003. – 320 s.
7. Martyn O. M. Ekonomichna bezpeka yak skladova natsionalnoi bezpeky / O. M. Martyn // Naukovi zapysky. Serii "Ekonomika": zbirnyk naukovykh prats. Ostroh, 2013. – Vyp. 22. – S. 68–74.
8. Lopatynskiy Yu. M. Transformatsiia ahrarnoho sektora: instytutsiini zasady / Yu. M. Lopatynskiy. – Chernivtsi: Ruta, 2006. – 344 s.
9. Yaremko Yu. I. Kontseptualnyi pidkhid ta ekoloho-ekonomichni pryntsyipy silskohospodarskoho zemlekorystuvannia meliorovanykh zemel / Yu. I. Yaremko, N. V. Dudiak // Zemleustrii, kadastr i monitorynh zemel. – 2015. – № 1. S. 74–80.
10. Melnychuk L. S. Problemy staloho ta ratsionalnoho zemlekorystuvannia v Ukraini / L. S. Melnychuk // Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. – 2014. – Vyp. 2. – S. 910.

**Повні вимоги до оформлення рукопису**  
**<http://vestnik.ho.com.ua/rules/>**  
**За зміст повідомлень редакція відповідальності не несе**

---

---

Підп. до друку 30.05.2018. Ум. друк. арк. 34,96. Обл.-вид. арк. 32,22  
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

---