

**У НОМЕРІ:**

**СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**

<b>Cimpoies L., Vavdiuk N., Sarbu O.</b> Assessing agri-food trade advantages with eu: a comparative case study of Moldova and Ukraine.....	4
<b>Маркіна І.А., Кобченко М.Ю.</b> Формування політики управління якістю ґрунтів системи аграрного землекористування в контексті глобальних проблем.....	11
<b>Лігоненко Л.О.</b> Стандартизація інноваційного менеджменту: закордонний досвід та українські перспективи.....	16
<b>Кривов'язюк І. В., Гаранчевська І.А.</b> Державне регулювання соціального підприємництва: світовий досвід.....	21

**РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

<b>Герцег В.А., Готько Н.М.</b> Наукові підходи до визначення сутності забезпечення інфраструктурного розвитку сільських територій.....	29
<b>Zabedyuk M.</b> Types of regional development strategies and the conditions of their realization.....	34
<b>Кондіус І.С.</b> Моделювання рівня трудового потенціалу Західного регіону.....	39

**ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

<b>Сотник І. М.</b> Організаційно-економічні проблеми і перспективи розвитку відновлювальної енергетики у приватних домогосподарствах України.....	48
<b>Тендюк А.О., Стрижеус Л.В., Медведєва О.І.</b> Екологічноорієнтоване управління лісогосподарським підприємством: підхід до впровадження.....	57
<b>Христенко Г.М., Герасимів З.М.</b> Організаційно-економічний механізм ефективного розвитку органічного агровиробництва.....	66

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

<b>Баранец А.В.</b> Анализ сбытовой стратегии предприятия.....	72
<b>Битов В.П.</b> Етика бізнесу в сучасному підприємстві.....	82
<b>Гнатишина Н.Д.</b> Формування кластерної моделі організації діяльності підприємств легкої промисловості.....	86
<b>Горобець Т.А.</b> Теоретичні аспекти управління ефективністю діяльності підприємств малого та середнього бізнесу.....	91

<b>Давидова О.Ю.</b> Соціально-економічні передумови ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства.....	98
<b>Дзьоба О.Г., Ромашко О.М.</b> Потенціал диверсифікації діяльності підприємств: сутнісно-аспектний аналіз..	104
<b>Данилюк Т. І. Мохнюк А. М.</b> Послуги аутсорсингу та галузевий спектр їх використання.....	111
<b>Кривов'язюк І.В.</b> Напрями інтенсифікації діяльності підприємств машинобудування.....	116
<b>Маркіна І.А., Большакова Є.Л.</b> Стійкий розвиток українських м'ясопереробних підприємств в умовах сучасного ринкового господарювання.....	122
<b>Наторіна А.О.</b> Ландшафт традиційного ритейлу в умовах цифровізації.....	130
<b>Писаренко С.В., Бенях В. В., Снігерьова К.А.</b> Управління конкурентоспроможністю підприємства та фактори, що на неї впливають.....	134
<b>Полінкевич О.М.</b> Корпоративна культура як елемент економічної безпеки підприємницьких структур.....	140
<b>Разінькова М.Ю.</b> Сучасні маркетингові інструменти для просування брендів.....	145
<b>Різніченко Л.В., Лисич В.В., Бабич А.О.</b> Вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на формування ефективної стратегії розвитку промислового підприємства.....	152
<b>Садюк А.В.</b> Ефективність лібералізації ціноутворення при впровадженні gab-регулювання.	160
<b>Черниш І.В., Кирпита Я.А., Лобач Л.В.</b> Управління комерційною діяльністю ПРАТ «Миргородський завод мінеральних вод».....	170
<b>Чобіток В.І., Грабар М.В.</b> Методи оцінки конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств.....	175
<b>Черниш І.В. Хабло Ю.О.</b> Теоретичні основи формування стратегії сталого розвитку державної установи	181
<b>Ящишина І.В.</b> Смарт-інновації з позицій системного підходу.....	187

### **ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ**

<b>Біленко Д.В.</b> Методи формування бюджету підприємства в умовах ризиків та невизначеності.....	194
<b>Владичин У.В., Ліпша О.О.</b> Фундаментальні елементи захисту прав споживачів банківських кредитних послуг в Україні.....	199
<b>Іщук Л.І.</b> Діагностика фінансового стану як інструмент ефективного управління розвитком підприємства.....	208

<b>Kovtun G.I.</b> Public debt management as an instrument for ensuring debt security of Ukraine.....	212
<b>Ніколаєва А.М., Іщук Л.І., Пиріг С.О.</b> Фінансовий механізм підвищення капіталізації аграрних підприємств.....	220
<b>Мельничук Л.Ю., Ротарь О.М.</b> Системні трансформації в реформуванні пенсійного забезпечення громадян України.....	225
<b>Савастєєва О.М.</b> Модель механізму функціонування інституційної архітектури бюджетного процесу на місцевому рівні.....	230
<b>Тулай О. І.</b> Державно-приватне партнерство в контексті модернізації фінансування сфери охорони здоров'я.....	235

### ***БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ І АУДИТ***

<b>Голик В.Р.</b> Управлінський екологічний облік як складова управління підприємством.....	240
<b>Литвин К.В.</b> Зміна парадигми обліку науково-технічного прогресу у складі виробничої функції під впливом розвитку суспільства знань.....	243
<b>Тлущкевич Н.В.</b> Класифікація управлінських рішень при формуванні управлінської облікової системи в аграрному менеджменті.....	252

### ***ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА***

<b>Безтелесна Л.І.</b> Шляхи поліпшення якості формування людського капіталу на рівні громади...	259
<b>Білоусова А.Ю., Лисянський Е.О., Омеляненко М.О.</b> Професійний розвиток персоналу.....	264
<b>Дзямудич М.І., Чумагіна Ю.О.</b> Продуктивність праці та людський капітал і їх взаємозв'язок в сучасній економічній системі.....	269
<b>Ревтюк Є.А.</b> Теоретичні підходи до імплементації концепції управління людським капіталом на підприємстві.....	274
<b>Хілуха О.А.</b> Навчання персоналу у системі корпоративного управління.....	280

**СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**

UDC 339.5.012.23: 339.5.018.2

Cimpoies Liliana, Ph. D, associate professor, Academy of Economic Studies, Moldova  
Vavdiuk Nataliia, doctor of economy, professor, Lutsk National Technical University,  
Ukraine

Sarbu Olga, Ph. D, associate professor, State Agrarian University, Moldova

**ASSESSING AGRI-FOOD TRADE ADVANTAGES WITH EU: A COMPARATIVE  
CASE STUDY OF MOLDOVA AND UKRAINE**

Competitiveness is the key to export development and country's position on global markets. The aim of this paper is to estimate Moldova's and Ukraine agri-food products competitiveness on EU market, taking the foreign trade as major indicator. The research is based on secondary data from International Trade Centre (ITC) and focuses on Moldova and Ukraine agri-food trade commodities changes in structure and its distribution in territorial aspect. The analyzed time series belong to 2009-2015. According to the obtained results, both countries register comparative advantages for many agri-food products. Moldova has advantages on seven agri-food products, while Ukraine register comparative trade advantages on over half of its agricultural and food commodities. Trade disadvantages are observed for twelve agri-food commodities in case of Moldova, and only three for Ukraine.

**Key words:** competitive advantages, comparative advantages, agricultural products.

Чимпоеш Ліліана, Вавдіюк Наталія, Сарбу Ольга

**ОЦІНКА ПЕРЕВАГ ТОРГІВЛІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЮ ПРОДУКЦІЄЮ  
З КРАЇНАМИ ЄС: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОЛДОВИ ТА УКРАЇНИ**

Процес трансформації до ринкової економіки включав багато змін для країн Європи, зокрема змін, пов'язаних із середовищем торгівлі сільським господарством та продовольством. Ці перетворення були частиною процесу лібералізації торгівлі в країнах. Більшість країн мали однаковий підґрунтя, але різний потенціал, тому процес лібералізації та трансформації торгівлі передбачав різний інтеграційний досвід.

Конкурентоспроможність продукції є важливим фактором зростання обсягів експорту та позиції конкурентоспроможності країни на світових ринках. Метою даного дослідження є оцінка конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції Молдови та України на ринках ЄС, що є основним показником зовнішньої торгівлі. Дослідження базується на вторинних даних Міжнародного торгового центру та зосереджене на оцінці та аналізі змін структури обсягів експорту сільськогосподарської продукції та конкурентних переваг в сільському господарстві Молдови та України протягом 2009-2015 років.

Торгівля сільськогосподарською продукцією відіграє важливу роль як в економіці Молдови, так і в Україні. Сільськогосподарський сектор має велику питому вагу в структурі торговельного балансу, оскільки сільськогосподарські продукти переважають і у загальному обсязі експорту. Обидві країни зазнали змін у загальному обсязі торговельних та сільськогосподарських товарів у досліджуваних часових рядах. Що стосується експорту сільськогосподарської продукції, то спостерігається тенденція, яка спрямована на країни ЄС, для обох країн, зокрема для Молдови. Український експорт сільськогосподарської продукції до країн ЄС збільшився вдвічі протягом аналізованих часових рядів.

Згідно з отриманими результатами, країни володіють порівняльними перевагами: Молдова володіє порівняльними перевагами на семи агропродовольчих товарах, в той час як Україна має порівняльні торгові переваги більш ніж на половині сільськогосподарських та продовольчих товарів. Так, Молдова має переваги у семи сільськогосподарських та харчових продуктах: їстівні фрукти та горіхи; злаки; олійні насіння та олійні фрукти; рослинні плетені матеріали; тваринні чи рослинні жири та масла; цукор та цукристі кондитерські вироби; препарати овочів, фруктів, горіхів; напої, спирт і оцет. Україна має порівняльні торгові переваги більш ніж на половині своїх сільськогосподарських та продовольчих

товарів: м'ясо; молочна продукція; продукти тваринного походження; їстівні овочі; їстівні фрукти та горіхи; злаки; продукти фрезерної промисловості; олійні насіння та олійні фрукти; рослинні плетені матеріали; тваринні чи рослинні жири та масла; цукор; какао; препарати з зернових культур; препарати овочів, фруктів, горіхів; залишки та відходи харчової промисловості. Недоліки у торгівлі спостерігаються у дванадцяти агропродовольчих товарах у випадку Молдови та лише у трьох для України.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, порівняльні переваги, сільськогосподарська продукція.

Чимпоеш Лилиана, Вавдюк Наталя, Сарбу Ольга

## **ОЦЕНКА ПРЕИМУЩЕСТВ ТОРГОВЛИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ СО СТРАНАМИ ЕС: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОЛДОВЫ И УКРАИНЫ**

Конкурентоспособность продукции является важным фактором роста объемов экспорта и позиции конкурентоспособности страны на мировых рынках. Целью данного исследования является оценка конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции Молдовы и Украины на рынках ЕС, является основным показателем внешней торговли. Исследование базируется на вторичных данных Международного торгового центра и сосредоточено на оценке и анализе изменений структуры объемов экспорта сельскохозяйственной продукции и конкурентных преимуществ в сельском хозяйстве Молдовы и Украины в течение 2009-2015 годов. Согласно полученным результатам, страны обладают сравнительными преимуществами. Молдова обладает сравнительными преимуществами на семи агропродовольственных товарах, в то время как Украина имеет сравнительные торговые преимущества более чем на половине сельскохозяйственных и продовольственных товаров. Недостатки во внешнеэкономической торговле со странами ЕС наблюдаются в двенадцати агропродовольственных товарах Молдовы и только в трех товарах для Украины.

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, сравнительные преимущества, сельскохозяйственная продукция.

**The problem is presented in general terms and its connection with important scientific and practical tasks.** The transformation process to market economy included many changes for Eastern European countries, particularly changes related to agricultural and food trade environment. These transformations were part of countries trade liberalization process. Most countries had similar background but different potential, thus the process of trade liberalization and transformation implied different integration experiences.

**Analysis of the latest research in which the problem was initiated.** The works of many scholars are devoted to the theoretical and methodological foundations of the formation of cocurrent and comparative advantages. In their works, Bergschmidt 1998, Bonjec 2004&2007 analyze the level of integration in global economy for countries that passed through transition period.

The integration of these countries into the world trade flows took place due to joining the World Trade Organization (WTO), or signing various Free Trade Agreements (FTA) with EU (Bonjec, 2007). In papers of Bonjec, Fertio etc the level of competitiveness of one or another branch or country are established. Other works (Levkovich 2007; Luka 2004) examine how these results were achieved using the labor division advantages by sectors or countries, or as result of the transition process.

Other studies examines the competitive performance of EU countries, comparing food industry and agriculture, and analyzing the effects of the economic crisis on the competitiveness (Carraresi 2015, Banterole 2007). Also a particular attention is given to the changes in foreign agrarian trade after joining the EU. According to the investigations, there

is a high dependence on the EU and dynamic growth of the agrarian export value (Smutka 2015, Svatos 2012).

Competitiveness has become a key issue on international markets since it can be considered as the major source of export development. A country that utilizes the best its resources within its agricultural sector may benefit from comparative advantage on international agricultural markets (Yercan 2006).

Recently, both Moldova and Ukraine are approaching the EU market. Both countries signed the Deep and Comprehensive Free Trade Agreement (DCFTA) with European Union. Thus, it is important for the agri-food products to be competitive on the EU market and to assess the potential gains of the increased demand.

**Article targets.** The aim of this paper is to estimate Moldova's and Ukraine agri-food products competitiveness on EU market, taking the foreign trade as major indicator. This research focuses on the assessment of relative trade advantages by using the RTA index. Also, the trends and changes in agri-food commodities structure and the geographical aspect are analyzed.

**Presentation of the main research material with full justification of the received scientific results.** For the appreciation of the country's comparative advantage (or a particular sector) Bela Balassa (1965) elaborated the method that reveals the "Revealed Comparative advantages" (RCA). This method is based on the assumption that the implicit comparative advantages find their reflection directly in the trade flows. According to Balassa, comparative advantages are manifested in relatively high shares of a particular product/sector in the structure of exports. In the same time the relative limitations are reflected through low shares of a product/sector.

The RCA index or Balassa index is an indicator that characterizes the ratio of a commodity  $i$  in the total amount of country's exports and the share of this commodity in the total amount of world's exports. This index is based on observed trade patterns. This index is defined as:

$$B = (X_{ij}/X_{it})/(X_{nj}/X_{nt}), \quad (1)$$

where, X – export;  $i$  – a country;  $j$  – a commodity;  $t$  – a set of commodities;  $n$  – a set of countries.

If  $B > 1$ , then a comparative advantage is revealed. The standard deviation of this index across products can be used as measure of the comparative importance of inter-industry specialization or intra-industry trade.

An alternative specialization of revealed comparative advantage was developed by Vollrath (1991) and was called Relative Trade Advantage (RTA). The RTA index is calculated as the difference between relative export advantage (RXA) or Balassa index and relative import advantage (RMA):

$$RTA = RXA - RMA, \quad (2)$$

where,  $RXA = B = (X_{ij}/X_{it})/(X_{nj}/X_{nt})$ ;

$RMA = (M_{ij}/M_{it})/(M_{nj}/M_{nt})$ ;

M – import.

The positive value of the RTA index indicates comparative trade advantages, while negative values reveals comparative trade disadvantages. When RTA is greater than zero, then a comparative advantage is revealed, which means that a sector of the country is relatively more competitive in terms of trade.

Nevertheless, RCA and derived indicators are distorted by government intervention, and often reflect price distortions rather than real competitiveness (Latruffe 2010).

The paper is based on secondary data from International Trade Centre (ITC). The research focuses on Moldova and Ukraine agri-food trade commodities changes in structure and its distribution in territorial aspect. The analyzed time series belong to 2009-2015. The structure of agri-food commodities is analyzed based on the international nomenclature for the classification of products Harmonized Sections (HS) 2012 in two digits (24 chapters which belong to agri-food products).

Agri-food trade plays an important role in both Moldova and Ukraine economy. This is due to the large share in GDP, is a major employer as a large number of population is employed in agriculture and food processing industry. Moreover, the agri-food sector has an important contribution in trade balance as the agri-food products have a high share in overall exports (Table 1,2).

Table 1

Dynamics of Moldova's trade flows (2009-2016)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Exports	1282981	1541487	2216815	2161879	2428303	2339530	1966837	2044611
Imports	3278270	3855289	5191271	5212928	5492393	5316959	3986821	4020359
Trade balance	-1995289	-2313802	-2974456	-3051049	-3064090	-2977429	-2019984	-1975748
Agri-food exports	604746	732211	917102	878883	1015545	1065349	914488	945477
Agri-food imports	513582	591523	687783	743339	783796	719326	586576	608049
Agri-food trade balance	91164	140688	229319	135544	231749	346023	327912	337428

Source: based on ITC data

Table 2

Dynamics of Ukraine's trade flows (2009-2015)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Exports	39695648	51430286	68393034	68694495	63320469	53913302	38127040
Imports	45412944	60737135	82607537	84656667	76986013	54381409	37516153
Trade balance	-5717296	-9306849	-14214503	-15962172	-13665544	-468107	610887
Agri-food exports	9514845	9936063	12804179	17810775	17038631	16671100	14563042
Agri-food imports	4935866	5761687	6346322	7519106	8187030	6051906	3484181
Agri-food trade balance	4578979	4174376	6457857	10291669	8851601	10619194	11078861

Source: based on ITC data

Analyzing the dynamics of Ukraine and Moldova's trade flows, an increasing tendency is observed. This increasing trend is both for exports and imports flows. However, while Moldova still maintains a negative trade balance, mainly due to high imports of energy and gas resources, Ukraine achieved in 2015 a positive trade balance. Nevertheless, Moldova's trade deficit had decreased over the time series examined. This positive trend was achieved for both countries with a large contribution from the increase in agri-food trade. The agri-food trade balance is positive for both countries. During the examined time series the agri-food exports increased by 8 times for both Moldova and Ukraine. Imports of agricultural and food products increased but less for Moldova by 3 times and decreased twice for Ukraine (Table 1, 2).

Geographical distribution of agri-food trade also experienced various changes for both countries. The trade flows with EU countries had increased. For Ukraine particularly increased the agri-food imports to EU and other countries (Figure 1b). It is obvious an

increasing trend until 2013, then a slow decrease. Overall, the agri-food imports of Ukraine decreased from EU with 17%, from CIS with 38% and by 30% from other countries.

Regarding Moldavian agri-food imports, can be mentioned that it basically remained unchanged in relation to other countries. Nevertheless, Moldavian agri-food imports increased considerable from EU countries from 154896 thousands USD dollars in 2009 to 249851 thousands USD dollars in 2016. In relation to CIS countries, agri-food imports increased until 2013, and later decreased. In general, the agri-food imports from CIS in 2016 were of 248362 thousands USD dollars, with 5% less than its level in 2009.

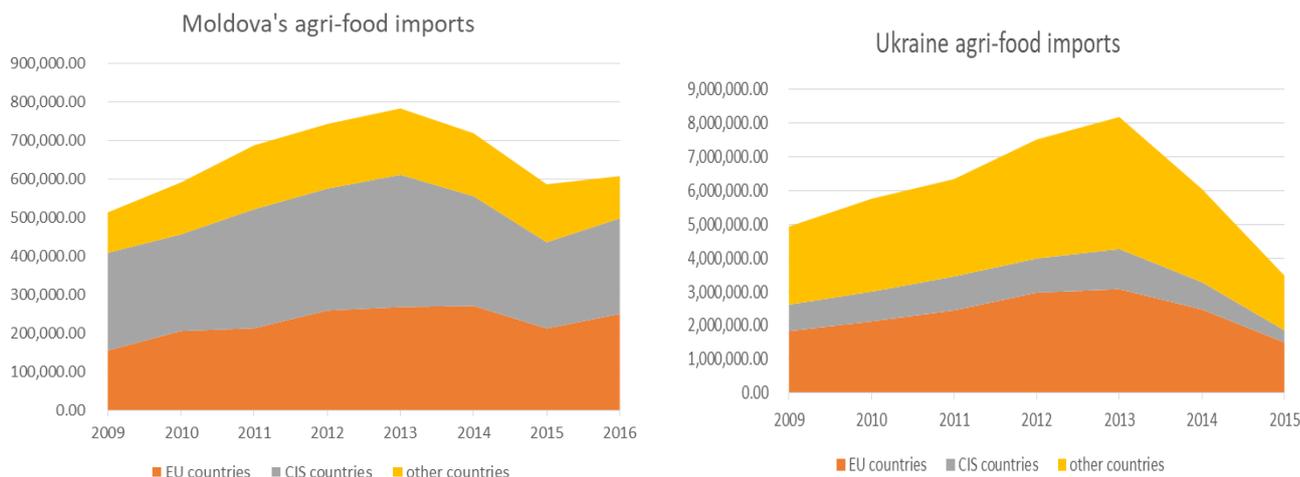


Figure 1. Geographic distribution of agri-food imports

Related to agri-food exports an particularly increasing trend directed to EU countries is observed. While it is considerable noticed for both countries, in the case of Moldova is more accentuated. This could be due to the fact that Moldova signed earlier the DCFTA with EU in 2014. Ukrainian agri-food exports to EU increased twice, from 2089543 in 2009 to 4052147 thousands USD in 2015.

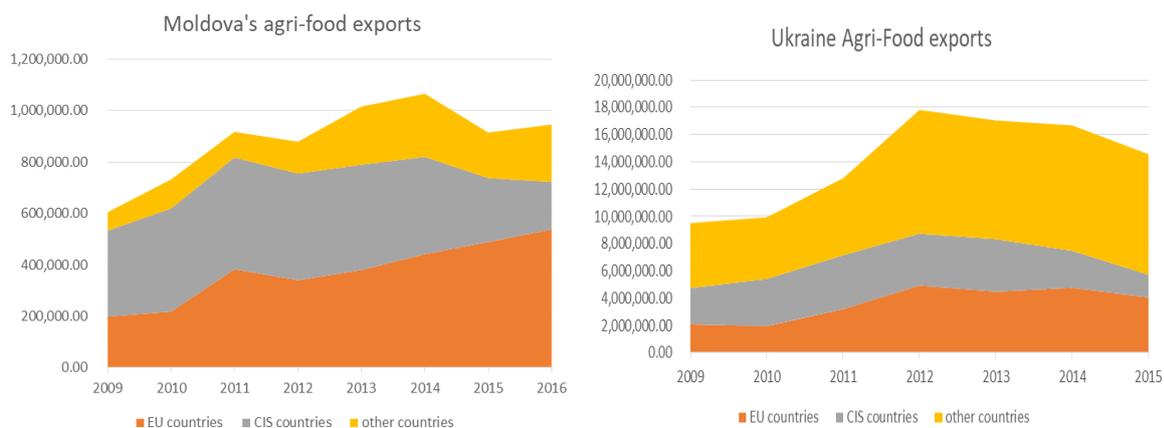


Figure 2. Geographical distribution of agri-food exports

Moldavian agri-food exports oriented to EU market increased by almost three times comparing its previous level. It accounted 537853 thousands USD dollars in 2016. A similar

increase is viewed towards other countries. Nevertheless, the agri-food exports to CIS countries decreased by 50% and accounted 184335 thousands USD dollars.

For Ukraine the agri-food exports to other countries increased significantly. It almost doubled from 4472448 thousands USD dollars in 2009 to 88841454 thousands USD dollars in 2015. The exports to CIS countries decreased proportionally with imports from 2652854 thousands USD dollars in 2009 to 1666941 thousands USD dollars in 2015.

Agri-food products competitiveness on EU market was assessed based on the Relative Trade Advantages index results, for both Moldova and Ukraine. The products were classified in Table 3 based on the obtained values. Thus we can delimitate three different trends in the competitiveness of agri-food products.

Table 3

Competitiveness of Moldova's and Ukraine agri-food products with EU, based on RTA index results

RTA results		
RTA > 0	RTA < 0	RTA switching values
Moldova		
Edible fruit and nuts; cereals; Oil seeds and oleaginous fruits; Vegetable plaiting materials; Animal or vegetable fats and oils; Sugars and sugar confectionery; Preparations of vegetables, fruit, nuts; Beverages, spirits and vinegar;	Live animals; fish; products of animal origin; live trees and other plants; Coffee, tea, maté and spices; Products of the milling industry; Lac; gums, resins; Preparations of meat; Cocoa and cocoa preparations; Preparations of cereals; Miscellaneous edible preparations; Tobacco	Meat; dairy produce; edible vegetables; Residues and waste from the food industries; prepared animal fodder;
Ukraine		
Meat; Dairy produce; Products of animal origin; Edible vegetables; Edible fruit and nuts; Cereals; Products of the milling industry; Oil seeds and oleaginous fruits; Vegetable plaiting materials; Animal or vegetable fats and oils; Sugars; Cocoa; Preparations of cereals; Preparations of vegetables, fruit, nuts; Residues and waste from the food industries;	Live animals; Live trees and other plants; Lac; gums, resins;	Fish; Coffee, tea, maté and spices; Preparations of meat; Miscellaneous edible preparations; Beverages, spirits and vinegar;

Source: based on own calculations

According to the obtained results, both countries register comparative advantages for many agri-food products. Moldova has advantages on seven agricultural and food products products as: edible fruit and nuts; cereals; oil seeds and oleaginous fruits; vegetable plaiting materials; animal or vegetable fats and oils; sugars and sugar confectionery; preparations of vegetables, fruit, nuts; beverages, spirits and vinegar.

Ukraine register comparative trade advantages on over half of its agricultural and food commodities. Among these are: meat; dairy produce; products of animal origin; edible vegetables; edible fruit and nuts; cereals; products of the milling industry; oil seeds and oleaginous fruits; vegetable plaiting materials; animal or vegetable fats and oils; sugars; cocoa; preparations of cereals; preparations of vegetables, fruit, nuts; residues and waste from the food industries. Trade disadvantages are observed for 12 agri-food commodities in case of Moldova, and only three for Ukraine.

In the same time, both countries have some commodities that register switching values for the RTA results. Those commodities register in some years positive values and in others negative. Thus, they are classified under a special category, as its advantages could be improved and a higher competitiveness could be achieved for these agri-food commodities.

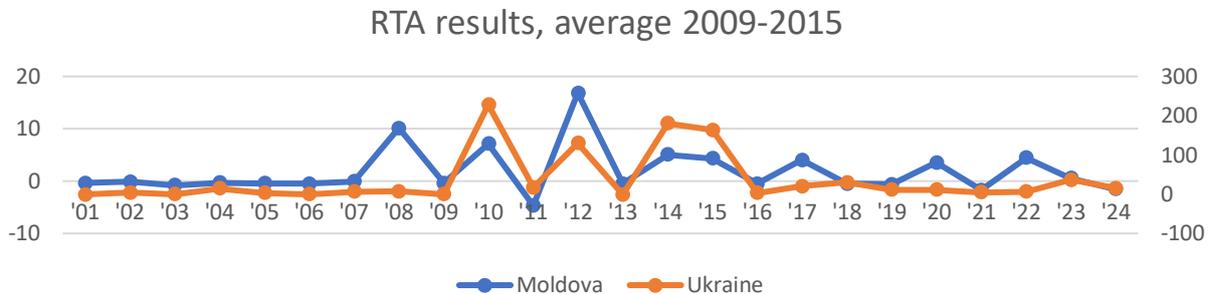


Figure 3. Relative Trade advantages results on average, 2009-2015

Source: own calculations

In general, the RTA values present quite high fluctuations over time. This trend is similar for both countries (Figure 3). On average, trade advantages are observed for only few commodities. For Moldova these are: edible fruits and nuts, cereals, oil seeds and oleaginous fruits, vegetable planting material, animal or vegetable fats and oil, sugar, preparations of vegetable fruits or nuts and beverages. For Ukraine, cereals, oil seeds and oleaginous fruits, vegetable planting material, animal or vegetable fats and oil on average register comparative advantages on EU market.

**Conclusions.** Agri-food trade plays an important role in both Moldova and Ukraine economy. The agri-food sector has an important contribution in trade balance as the agri-food products have a high share in overall exports. Both countries experienced changes in the overall trade and agri-food trade flows during the investigated time series. Related to agri-food exports an particularly increasing trend directed to EU countries is observed for both countries, particularly for Moldova. Ukrainian agri-food exports to EU countries increased twice during the referred time series.

According to the obtained results, both countries register comparative advantages for many agri-food products. Moldova has advantages on seven agricultural and food products as: edible fruit and nuts; cereals; oil seeds and oleaginous fruits; vegetable plaiting materials; animal or vegetable fats and oils; sugars and sugar confectionery; preparations of vegetables, fruit, nuts; beverages, spirits and vinegar.

Ukraine register comparative trade advantages on over half of its agricultural and food commodities as: meat; dairy produce; products of animal origin; edible vegetables; edible fruit and nuts; cereals; products of the milling industry; oil seeds and oleaginous fruits; vegetable plaiting materials; animal or vegetable fats and oils; sugars; cocoa; preparations of cereals; preparations of vegetables, fruit, nuts; residues and waste from the food industries. Trade disadvantages are observed for twelve agri-food commodities in case of Moldova, and only three for Ukraine.

### References:

1. Balassa B. (1965). Trade Liberalization and Revealed Comparative Advantage. The Manchester School of Comparative Advantage, 33(2), 99-123.

2. Banterle, A., Carraresi L. (2007). Competitive performance analysis and European Union trade: The case of the prepared swine meat sector. *Food Economics* 4(3), 159-172.
3. Bergschmidt, A., Hartmann, M. (1998). Agricultural Trade Policies and Trade relations in transition economies, Discussion Paper 12, Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe (IAMO). Halle (Saale).
4. Bonjec S., Hartmann, M. (2004). Agricultural and Food Trade in Central and Eastern Europe: The Case of Slovenian Intra-Industry Trade and Induced Structural Adjustment Costs. IAMO Discussion Paper 65, Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe (IAMO). Halle (Saale).
5. Bonjec S., Ferto I. (2007). Comparative advantages in agro-food trade of Hungary, Croatia and Slovenia with the European Union. Discussion paper 106, Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe (IAMO). Halle (Saale).
6. Carraresi L., Banterle A. (2015). Agri-food Competitive Performance in EU countries: a Fifteen Year Retrospective. *International Food and Agribusiness Management Review* 18(2), 37-62
7. Latruffe, L. (2010): Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and Agri-Food Sectors. *OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers*, No. 30, OECD Publishing, Paris.
8. Levkovich I., Hockmann H. (2007). Foreign Trade and Transition process in agri-food sector of Ukraine. Discussion paper 114, Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe (IAMO). Halle (Saale).
9. Luka O., Levkovich I. (2004): Intra-industry trade in agricultural and food products: the case of Ukraine. Discussion paper 78, Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe (IAMO). Halle (Saale).
10. Smutka L., Svatoš M., Tomšík K., Sergienko O.I. (2016). Foreign trade in agricultural products in the Czech Republic. *Agric. Econ.* – Czech, 62: 9-25.
11. Svatoš, M., Smutka, L. (2012). Comparative advantages of the Czech agrarian foreign trade in relation to the EU and third countries. *Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun.*, LX, No. 4, 363–378.
12. Vollrath T.L. (1991): A theoretical evaluation of alternative trade intensity measures of revealed comparative advantage, *Weltwirtschaftliches Archiv*, 127(2), 265-280
13. Yercan M., Isikli E. (2006): International competitiveness of Turkish agriculture: a case for horticultural products. EAAE seminar "Marketing dynamics within the global trading system: new perspectives", Chania, Crete, Greece.

УДК 332.3: 631.11

Маркіна І.А., д.е.н., професор

Кобченко М.Ю., аспірант

Полтавська державна аграрна академія

## ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ҐРУНТІВ СИСТЕМИ АГРАРНОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ

В статті представлено дослідження проблем управління продуктивною якістю ґрунтів сільськогосподарського призначення в системі землекористування аграрних підприємств. Визначено головні проблеми управління земельними ресурсами, що призводять до втрати родючості ґрунтів в сучасній системі виробництва сільськогосподарських підприємств. Зазначено на доцільність реалізації в сільському господарстві України політики «подвійного виграшу» (win-win policy). Визначено перелік заходів, які можна віднести до політики «подвійного виграшу».

**Ключові слова:** землекористування, ґрунти, родючість, глобальні проблеми, кліматичні зміни, політика «подвійного виграшу», технології.

Markina I., Kobchenko M.

## FORMATION OF THE POLICY OF QUALITY MANAGEMENT OF AGRICULTURAL LAND USE SYSTEM IN THE CONTEXT OF GLOBAL PROBLEMS

The study of problems of management of soil productive quality in agricultural land use system are presented in the article. The main problems of land use management, which lead to loss of soil fertility in the modern system of agricultural production are identified. Indicated the feasibility of implementation in agriculture of Ukraine the win-win policy. The list of activities that can be attributed to the win-win policy are presented.

**Keywords:** land use, soil, fertility, global problems, climate change, the win-win policy, technology.

Маркіна І.А., Кобченко М.Ю.

## ФОРМИРОВАНИЕ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ГРУНТОВ СИСТЕМЫ АГРАРНОГО ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ В КОНТЕКСТЕ ГЛОБАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ

В статье представлено исследование проблем управления продуктивным качеством почв сельскохозяйственного назначения в системе землепользования аграрных предприятий. Определены главные проблемы управления земельными ресурсами, которые приводят к потере плодородия почв в современной системе производства сельскохозяйственных предприятий. Указано на целесообразность реализации в сельском хозяйстве Украины политики «двойного выигрыша» (win-win policy). Определен перечень мероприятий, которые можно отнести к политике «двойного выигрыша».

**Ключевые слова:** землепользование, почвы, плодородие, глобальные проблемы, климатические изменения, политика «двойного выигрыша», технологии.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Серед інших проблем найближчого майбутнього слід виділити якість ґрунтів, що впливає на природну родючість. Можливе покращення кліматичних умов у сільському господарстві зіткнеться з сучасною проблемою масового погіршення якості ґрунтів, зниження їх природної родючості. Відсутність або недостатність вкладень у підтримання родючості земель та дотримання екологічних вимог веде до виснаження природного потенціалу та посилення проблеми стійкості сільськогосподарського виробництва в перспективі. Зараз врахування кліматичного фактору не робиться, що може призвести до значних соціальних та економічних втрат в країні, неефективного розподілу інвестицій в сільському господарстві в найближчому майбутньому. Вищезазначене актуалізує наукові розробки щодо формування політики управління якістю ґрунтів системи аграрного землекористування в контексті глобальних проблем.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Аспекти формування політики управління якістю ґрунтів системи аграрного землекористування в контексті глобальних проблем розкриті у наукових працях таких учених, як Осипчук С.О., Дорош Й.М., Маракуліна П.П., Бугуцького О.А. та інші. У наукових доробках зазначених вище авторів розглядається широке коло питань щодо управління якістю ґрунтів системи аграрного землекористування.

**Цілі статті.** Метою дослідження є представлення теоретичної основи формування політики управління якістю ґрунтів системи аграрного землекористування в контексті глобальних проблем.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Перш ніж проаналізувати проблеми зміни сільськогосподарського землекористування у зв'язку зі зміною клімату, розглянемо теоретичну основу до цього питання. У теорії зазвичай виділяються три види родючості: природна, штучна та економічна.

Природна родючість є результатом геологічних, кліматичних, ґрунтоутворювальних процесів, які протікають протягом багатьох тисяч років. Від природної родючості, наявності в ґрунті поживних речовин, вологи, їх доступності для сільськогосподарських рослин, погодних умов багато в чому залежить вихід продукції [1, 2]. Очевидно, що коли аналізується зміна родючості у зв'язку зі зміною клімату, то мова йде, перш за все, саме про природну родючість.

Між тим, реалізація природної родючості ґрунту багато в чому залежить від самої людини, загального рівня агрокультури, розвитку продуктивних сил, економічної системи (ринкової, трансформованої або адміністративної), інституційного чинника і т. д. Використання цих факторів дозволяє істотно збільшити первинну, природну родючість землі [3]. Створюється додаткова родючість, цілком залежна від антропогенних впливів – штучна складова родючості. Сукупність природного та

штучної родючості утворює економічну родючість, яка відображає наявні можливості землі продукувати біомасу. Кількісно економічна родючість знаходить своє вираження у виробництві сільськогосподарської продукції на одиницю площі, урожайності.

Таким чином, базуючись на простій структурі родючості можна зробити висновок, що можливе зростання природної родючості через кліматичні зміни далеко не гарантує зростання врожайності, тобто економічної родючості. Для такого зростання бажано, принаймні, незменшення вже сформованої штучної родючості; або, в крайньому випадку, збільшення природної родючості повинно перевершувати можливе скорочення штучної [1]. У разі суттєвого погіршення ситуації для останньої в результаті можливої дії несприятливих соціально-економічних причин врожайність може падати навіть при зростанні природної родючості. Тим самим очевидна помилковість ідентифікації у багатьох прогнозах природної родючості і врожайності призводить до неправильних висновків. Тільки дослідивши майбутнє становище в сільському господарстві на основі потенційного зміни штучної і економічної родючості можна робити коректні прогнози наслідків зміни клімату.

В даний час відсутні регулярні оцінки стану ґрунтів, які можна було б використовувати в якості екологічних індикаторів сільського господарства. Між тим, значимість таких процесів як ерозія ґрунтів для сільського господарства надзвичайно велика. Негативні екологічні процеси стають однією з основних причин скорочення площ сільськогосподарських угідь. Відбувається деградація угідь внаслідок нераціонального використання та впливу негативних процесів, що отримали широкий розвиток у зв'язку з різким скороченням заходів щодо захисту цінних земель від водної і вітрової ерозії, ущільнення, підтоплення, заболочення, аридизації і інших процесів. Значна площа сільськогосподарських угідь в Україні є деградованими. Так, за даними Держземагентства України, близько 1,7 млн га (4,1 % загальної площі сільськогосподарських угідь) піддані вітровій ерозії (дефляції) і 13,3 млн га (32 %) – водній ерозії, а понад 2 млн га угідь (4,8 %) піддані сумісній дії водної та вітрової ерозії. У складі еродованих земель обліковується 4,6 млн га середньо- і сильнозмитих, у т. ч. 68 тис. га тих, що повністю втратили гумусовий горизонт. Крім того, 10,7 млн га (25,8 % сільськогосподарських угідь) складають кислі ґрунти, 2,3 млн га (5,4 %) – солонцюваті і 1,7 млн га (4,1 %) – засолені, 1,9 млн га – перезволожені, 1,8 млн га – заболочені і 0,6 млн га – кам'янисті. Понад 20 % території України забруднено різними токсичними сполуками, у т. ч. значні площі забруднені радіоактивними ізотопами. Негативні геологічні явища поширені більш ніж на 50 % території України [1]. Недостатній рівень внесення органічних та мінеральних добрив, що призводить до дефіциту поживних речовин в ґрунтах. Так, у 2014 р. на 1 га посівної площі було внесено 0,5 т органічних добрив, тоді як для досягнення бездефіцитного балансу гумусу на Поліссі на 1 га ріллі необхідно щорічно вносити 13-14 т органічних добрив, в Лісостепу – 11-12, Степу – 8-9, у т.ч. на зрошуваних землях – 11-13 т [2]. Крім того, через переважне внесення сільгоспідприємствами азотних добрив відбувається порушення оптимального співвідношення поживних речовин у ґрунті, що призводить до його підкислення та погіршення якості виробленої продукції.

Загальна площа земель, що потребують консервації, в Україні становить 1,1 млн га, з них 644 тис. га – деградовані, 435,4 тис. га – малопродуктивні і 11,9 тис. га – техногенно забруднені землі. Для проведення заходів з охорони земель необхідно здійснити будівництво (реконструкцію) орієнтовно 535 протиерозійних гідротехнічних споруд, зокрема, 128 водоскидних споруд, 181 протиерозійного ставка, 198 споруд терасування схилів. Крім того, необхідно забезпечити захист земель, зокрема сільськогосподарського призначення, від ерозійних та інших несприятливих природних процесів на загальній площі 1,7 тис. га, протяжністю 36,7 тис. кілометрів. Фінансування

та проведення робіт з охорони земель і за рахунок державного, і за рахунок місцевих бюджетів, здійснюється вкрай повільно [3].

У цих нових умовах важливими принципами розвитку аграрного сектору повинні стати адаптація заходів щодо розвитку сільського господарства до кліматичних змін, врахування сучасних і майбутніх природних особливостей функціонування земельних ресурсів, динаміки природної та економічної родючості. І вже у відповідності з цими принципами, з орієнтацією на них регіонів, сільськогосподарським міністерствам і відомствам слід здійснювати заходи щодо розвитку аграрного сектору, його механізації, хімізації, меліорації, за підтримки впровадження досягнень науково-технічного прогресу. У зв'язку з цим необхідно створити відповідну систему ринкових регуляторів (пільги, кредити, податки тощо) для зміни пріоритетів у розподілі ресурсів, інвестицій у сільське господарство, посилити роль витрат в наданні більшої стійкості аграрного сектору в найближчому майбутньому.

Загальна ситуація ігнорування в країні екологічних і, зокрема, кліматичних проблем свідчить про доцільність реалізації в сільському господарстві України політики «подвійного виграшу» (win-win policy), коли заходи, які орієнтовані на економічні вигоди дозволяють отримати та екологічний виграш. У найближчі роки програму адаптації землекористування та аграрного сектору до кліматичних змін у цілях полегшення її формування у владних структурах, державної підтримки та реалізації, популяризації серед сільського населення доцільно проводити під економічними гаслами.

Програму адаптації землекористування та сільського господарства до змін клімату доцільно розбити на дві підпрограми залежно від часу реалізації та економічної ефективності. В першу підпрограму можна включити найближчі за часом реалізації заходи політики «подвійного виграшу», у другу підпрограму – більш віддалені за часом заходи соціального і екологічного характеру, а також капіталомісткі заходи.

Як показує світовий і український досвід до заходів, які можна віднести до політики «подвійного виграшу» (і економічні, і екологічні), можна віднести:

- 1) Боротьба з ерозією ґрунтів;
- 2) Ґрунтозахисні технології, мінімізація техногенного впливу на ґрунти;
- 3) Вологоощадні технології;
- 4) Оптимальні сівозміни;
- 5) Агролісомеліорація;
- 6) Заходи з боротьби з посухою;
- 7) Застосування органічних та мінеральних добрив;
- 8) Консервація найбільш деградованих сільськогосподарських угідь;
- 9) Трансформація орних земель в інші види сільськогосподарських угідь;
- 10) Скорочення площ і часу перебування угідь під паром;
- 11) Розвиток багатofункціонального сільського господарства;
- 12) Проведення спеціальних навчальних і освітніх програм для сільських працівників.

Перераховані адаптивні заходи дозволяють, поряд з екологічним ефектом, отримати значну економічну вигоду, тобто вони відповідають політиці «подвійного виграшу». Важливо відзначити, що в реалізації цих заходів можуть активно брати участь своїми інвестиціями та витратами сільськогосподарські і промислові організації, без переважної підтримки і витрат держави. Слід підкреслити і необхідність інституційної підтримки адаптивних заходів. Тут можна відзначити підтримку розвитку фермерських господарств, які можуть бути більш гнучкими і мобільними в умовах зміни клімату.

Далі політику «подвійного виграшу» розглянемо на прикладі найбільш

актуальних адаптивних заходів, що дають значні економічні та екологічні вигоди: боротьба з ерозією, що включає мінімізацію обробітку землі; агролісомеліорація; консервація земель і переведення ріллі в пасовища.

До більш віддалених і необхідним заходам, витрати на які можуть і не дати швидкого ефекту і де потрібна суттєва підтримка держави, можна віднести:

- 1) Селекція нових посухостійких сортів і гібридів сільськогосподарських культур;
- 2) Розвиток біотехнологій;
- 3) Використання альтернативних джерел енергії, включаючи біомасу;
- 4) Розвиток інфраструктури (доріг, сховищ тощо) та підприємств переробки сільськогосподарської продукції в місцях можливого поліпшення природних умов для ведення сільського господарства.

Запропонована диференціація адаптивних заходів, звичайно, не виключає одночасного проведення заходів з двох підпрограм. Питання в тому, як краще розподілити в часі обмежені грошові ресурси, в тому числі державні.

Важливою проблемою є пошук коштів для реалізації адаптивних заходів. Очевидно, що економічний ефект від політики «подвійного виграшу» повинен відчувати сільськогосподарський виробник, який проводить заходи в галузі землекористування. Екологічні ефекти від цієї політики можуть проявлятися, як вже зазначалося, і на глобальному, і на міжнародному, і на локальному рівнях. Переважна частина заходів дасть прибуток для виробника, однак в сучасних умовах гостро стоїть питання про первісне інвестування. Ряд заходів, наприклад, такі як боротьба з ерозією, вимагають значних початкових вкладень, нової сільськогосподарської техніки та обладнання.

Можна виділити три джерела коштів для програми адаптації до змін клімату в сільському господарстві: власні кошти сільськогосподарських виробників, державні і зарубіжні, пов'язані з механізмами Кіотського протоколу. Проблема інвестування цієї програми та аналіз його джерел вимагають окремого дослідження. У зв'язку з набранням чинності Кіотського протоколу відзначимо лише той факт, що іноземні інвестиції можуть зіграти важливу роль у зниженні впливу на клімат українського сільського господарства. Наприклад, особливо вони важливі для таких заходів як консервація земель. Тому Україна і світова спільнота зацікавлені в якнайшвидшій розробці механізмів з «конвертації» адаптивних заходів у землекористуванні у вуглецеві еквіваленти і подальше використання Кіотських механізмів (продаж вуглецевих квот, проекти спільного впровадження).

**Висновки.** Дослідивши питання формування політики управління якістю ґрунтів системи аграрного землекористування в контексті глобальних проблем, відзначимо, що для реалізації адаптивних заходів необхідно залучення відповідних економічних механізмів та інструментів, які використовуються державою і стимулюючих як проведення самих заходів, так і враховують особливості їх регіонального характеру у відповідності зі зміною місцевих кліматичних умов. Це, зокрема, може стосуватися стабілізації/скорочення площ в районах, де природні умови можуть погіршитися, і стимулювання сільського господарства в місцях з потенційним поліпшенням умов.

Серед наявних бар'єрів, що перешкоджають вдосконаленню сільськогосподарського землекористування, слід виділити: загальний дефіцит коштів у сільському господарстві і, зокрема, на придбання спеціальної техніки; слабкість законодавчої бази; інерційність підходів і мислення самих сільськогосподарських виробників (проблема людського капіталу); відсутність знань і освітніх програм, що показують вигідність боротьби з ерозією, і т. д. У цілому можна відзначити дефіцит державної підтримки екологічно та економічно ефективних заходів.

**Список використаних джерел:**

1. Осипчук С.О. Сучасний стан сільськогосподарських угідь України та заходи його поліпшення / С.О. Осипчук, Й.М. Дорош [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 77.121.11.22/ecolib/6/33.doc
2. Маракулін П.П. Земля та раціональне її використання. За ред. О.А. Бугуцького. – К.: Урожай, 1983. – С. 25.
3. Землеустрій та охорона земель. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://land.gov.ua/icat/zemleustrii-ta-okhoronazemel/>.

УДК 006.1.06:005.342(477+100)

Лігоненко Л.О., д.е.н., професор

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

**СТАНДАРТИЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ ПЕРСПЕКТИВИ**

Визначені передумови, обґрунтовано необхідність та розглянуто досвід створення стандартів інноваційного менеджменту в різних країнах світу. Розкрито зміст та сфери його використання стандартів з менеджменту інновацій. Визначені першочергові завдання науковців щодо впровадження досвіду в українські реалії.

**Ключові слова:** менеджмент інновацій, стандартизація, стандарти з менеджменту інновацій.

Лигоненко Л.А.

**СТАНДАРТИЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА : ЗАРУБЕЖНИЙ ОПИТ И УКРАИНСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ**

Определены предпосылки, обоснована необходимость и рассмотрен опыт создания стандартов инновационного менеджмента в различных странах мира. Раскрыто содержание и сферы его использования стандартов менеджмента инноваций. Определены первоочередные задачи ученых по внедрению опыта в украинских реалиях.

**Ключевые слова:** менеджмент инноваций, стандартизація, стандарты менеджмента инноваций.

Ligonenko L.

**STANDARDIZATION OF INNOVATION MANAGEMENT: FOREIGN EXPERIENCE AND UKRAINIAN PERSPECTIVES**

The preconditions are defined, necessity is substantiated and the experience of creation of innovative management standards in different countries of the world is considered. The content and fields of the usage of innovations management standards are revealed. The primary tasks of scientists for introducing experience in Ukrainian realities have been identified.

**Keywords:** innovation management, standardization, innovation management standards.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Як відомо, стратегічним завданням будь-якої бізнес-організації в 21 сторіччі є забезпечення свого виживання (завдання мінімум), підтримка та розвиток життєздатності, забезпечення стійкого успіху в довготривалій перспективі (завдання максимум). Розв'язання цих задач може бути досягнуто тільки на основі усвідомлення, послідовного та повного задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін. Зростання цінності бізнес-організації для усіх груп стейкхолдерів може бути досягнуто за рахунок різних способів, методів та практик, але пріоритетним серед них визнається постійне удосконалення всіх аспектів своєї діяльності на основі інноваційного підходу.

Здійснення результативною та ефективною інноваційною діяльністю неможливо без належного управління цим процесом. Необхідні організаційно-управлінські передумови для формування на рівні бізнес-організації потоку інновацій, тобто гарантованого постійного ініціювання інноваційних ідей, забезпечення їх впровадження в бізнес-процеси організації, використання в практичній діяльності або зовнішній комерціалізації.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблематика стандартизації систем менеджменту та менеджменту інновацій, зокрема, в українського наукового середовищу розглянута лише фрагментарно. Так, у наукових працях Голінка І.В. [ 1 ] здійснено ретроспективний аналіз розвитку об'єктів стандартизації за останні 30 років; розкрито важливість стандартизації для забезпечення інноваційного розвитку організацій та розробки власних стандартів. Актуальну інформацію щодо досвіду, актуальності та необхідності стандартизації інноваційного менеджменту можна знайти в публікаціях російських практикуючих фахівців, членів робочих груп по розробці таких стандартів – Ніканорова П.А. [ 2 ], О. Пойлова та С.Хохлявіна [ 3 ].

**Цілі статті.** Вивчити та систематизувати інформацію щодо закордонного досвіду стандартизації інноваційного менеджменту (менеджменту інновацій). Розкрити зміст та призначення окремих типів та видів стандартів. Оцінити наявні передумови та доцільність запровадження стандартизації інноваційного менеджменту в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Забезпечення постійного впровадження інновацій, формування стабільного інноваційного потоку, зацікавленість в розкритті кожною бізнес-організацією свого інноваційного потенціалу, ліквідація адміністративних бар'єрів та перешкод формування організаційних спроможностей до інновацій, може бути забезпечено тільки на основі формування якісної системи менеджменту інновацій.

Розуміння цього спонукало бізнес-товариство розвинутих країн світу до активної розробки стандартів в сфері менеджменту інновацій. Відповідні стандарти були розроблені національними організаціями з питань стандартизації таких країн світу як : ISO Бразилія (ABNT), Об'єднана Європа (CEN), Японія (JISC), Іспанія (AENOR) Франція (AFNOR) Великобританія (BSI) Португалія (IPQ) Німеччина (DIN) тощо .

Узагальненням найкращої практики, з одного боку, та хорошим фундаментом для подальшого удосконалення стандартів з менеджменту інновацій, з іншого, стала версія стандарту ISO 9004: 2009 "Менеджмент для сталого успіху організації - Підхід менеджменту якості", яка у всіх провідних країнах світу стала національним стандартом. Стандарт виходить з того, що зміни в середовищі або контексті організації можуть вимагати впровадження інновацій, щоб задовольнити потреби та очікування зацікавлених сторін (клієнтів, споживачів, партнерів). Зазначається, що для організації повинна ідентифікувати необхідність в інноваціях, встановити і підтримувати ефективний інноваційний процес і забезпечувати виділення необхідних ресурсів.

Стандарти з менеджменту інновацій є одним з різновидів стандартів на системи менеджменту, які все більше використовуються по всьому світу. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) визнала необхідність забезпечення ринку своєчасними і сумісними стандартами на системи менеджменту і підтвердила, що цьому могла б сприяти загальна методологія розробки таких стандартів. В результаті було прийнято Керівництво ISO 72 по обґрунтуванню і розробці стандартів на системи менеджменту в якості додаткового вказівки до директив ISO / ІЕС, яке послужило базисом для ряду міжнародних стандартів на системи менеджменту та менеджменту інновацій, зокрема.

В таблиці 2 наведені приклади національних та загальноєвропейських стандартів в сфері інноваційного менеджменту. Цифра біля номеру відповідає року розробки відповідного стандарту, що наочно демонструє систематичність зусиль, спрямованих на стандартизацію відповідних процесів та явищ.

Таблиця 2.

Приклади національних та загальноєвропейських стандартів в сфері інноваційного менеджменту [2,3].

Країна-розробник	Назва стандарту англійською мовою	Назва стандарту українською мовою
Британський інститут стандартів (BSI)	BS: 2008 Design management systems. Guide to managing innovation	Системи менеджменту проектування. Частина 1. Наставни щодо менеджменту інновацій
Французька асоціація по стандартизації (AFNOR)	FD X50-901: 1991 Project management and innovation. Memorandum for the use of the actors of an innovation project	Менеджмент проекту та інновація. Меморандум для використання учасниками інноваційного проекту
	FD X50-146: 2010 Innovation Management - Intellectual Property Management	Менеджмент інновацій. Управління інтелектуальною власністю.
	FD X50-052: 2011 Innovation management - Strategic Intelligence Management	Менеджмент інновацій. Управління стратегічним інтелектом організації
Іспанська асоціація по стандартизації і сертифікації (AENOR)	UNE: 2006 R & D & i Management. Terminology and definitions of R & D & i activities	Менеджмент в галузі досліджень, розробок та інновацій. Термінологія і визначення в I + P + i діяльності
	UNE: 2006 R & D & i management. Requirements for R & D & i projects	Менеджмент в галузі досліджень, розробок та інновацій. Вимоги до I + P + i проектів
	UNE: 2006 R & D & i management. R & D & i management system requirements	Менеджмент в галузі досліджень, розробок та інновацій. Вимоги до системи менеджменту I + P + i
	UNE: 2010 IN R & D & i management. Application guide for UNE: 2006	Менеджмент в галузі досліджень, розробок та інновацій. Керівництво по застосуванню стандарту UNE: 2006
Загальноєвропейський документ ( має статус угоди, досягнутої в ході Міжнародного симпозіуму) (CEN Workshop Agreement, CWA) , організованого Європейським комітетом по стандартизації (CEN)	CWA 15899: 2008 «Standardization of an Innovation Capability Rating for SMEs»	Стандартизація в області рейтингу здатності до інновацій для малих і середніх підприємств
Об'єднана Європа (CEN)	CEN/TS 16555 « Innovation Management»	Інноваційний менеджмент в 7-ми частинах, які містять рекомендації щодо його окремих складових

Необхідно виокремити 2 принципово різних типа стандартів : стандарти керівництва (пріоритет в розробці стандартів такого типу тут Британському інституту стандартів (BSI)) та стандарти для проведення аудиту та сертифікації ( цей тип стандартів подібний ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 1800, прикладами є стандарти Іспанії (UNE 166002:2006) та Португалії (NP 4457:2007).

При викладенні рекомендацій та вимог стандартів використовується методологія Демінга - Шухарта, відома як "PDCA" ( Plan - Do - Check - Act): "Плануй - Роби – Оцінюй-Покращуй", що дозволяє інтегрувати їх з іншими стандартизованими системами менеджменту, зокрема ISO 9001, ISO 14001 тощо.

Серед останніх стандартів об'єднаної Європи з проблематики інноваційного менеджменту необхідно звернути увагу на стандарт CEN/TS 16555 «Innovation Management» (Інноваційний менеджмент), який розроблено протягом 2013-2016 р. [ з англomовною версією можна ознайомити на сайті <https://infostore.saiglobal.com>, наприклад, частина 1 - [4]). З текстом всіх частин стандарту зручно ознайомитися на офіційному сайті Федерального агентства по технічному регулюванню та метрології Російської Федерації [5], оскільки в цій країні даний стандарт прийнятий в якості національного.

Стандарт складається з 7 частин, які охоплюють найважливіші складові системи менеджменту інновацій на корпоративному рівні ( в окремій бізнес-організації) :

- загальні положення щодо управління інноваціями ( формування SIM-системи) ;
- управління системою стратегічного прогнозування для ухвалення рішень в області планування і впровадження інноваційних процесів ( SIS- системи),
- впровадження та використання інноваційного мислення - ітеративний і інтерактивний підхід, який використовуючи творчі і логічні здібності людського мозку, взаємодію з безліччю учасників всередині і поза організації, дозволяє знаходити потенціальні можливості і вирішувати проблеми бізнес-організацій;
- управління інтелектуальною власністю;
- управління співпрацею - для налагодження ефективної взаємодії між фізичними особами, різними структурними підрозділами і сторонніми організаціями, що беруть участь в процесі інноваційної діяльності;
- менеджмент креативності - управління процесом створення і визначення нової ідеї ( нових можливостей), що призводить до інновацій;
- оцінка інноваційного менеджменту - процедури, методи, параметри.

Можна цілком погодитися з думкою розробників стандарту щодо переваг, які надає його використання бізнес-організаціям: прискорення зростання, збільшення доходів і прибутку; нове мислення і нову якість діяльності організації; упереджувальне зростання вартості є результатом кращого розуміння майбутніх ринкових потреб та можливостей; допомога в ідентифікації та зниження ризиків; підвищення колективної креативності та інтелекту організації; збільшення вартості продукції в результаті співпраці з партнерами в процесі інноваційної діяльності; належна мотивація до створення інновацій.

Таким чином, стандарти є загально визнаним інструментом активізації зусиль задля забезпечення інноваційного розвитку бізнес-організацій та підтримки інновацій в них на всіх стадіях життєвого циклу .

Розроблені як узагальнення та документування з метою розповсюдження найкращої практики провідних і найуспішніших компаній з усього світу, стандарти являють собою, за образним визначенням С. Хохлявіна :

- «планку» або цільовий стан, до якої прагнуть ( «підтягуються») усі інші бізнес-організації як до найкращої практики;
- певний консенсус, досягнутий в професійному середовищі серед менеджерів в даній області,
- такі собі «милиці» для підтримки, які є цінним і незамінним інструментом практичної допомоги,
- орієнтир для менеджерів по всьому світу, який покликаний встановити і запропонувати користувачам чіткі, ясні, зрозумілі і прозорі вимоги;
- рекомендації та процедури, які дозволяють кожному користувачеві на основі власного досвіду та з врахуванням особливостей своєї організації та її оточення спробувати вирішувати проблеми впровадження інновацій [ 3 ].

Чи впроваджені стандарти інноваційного менеджменту в Україні? Поки що ні, хоча законодавча база для розгортання цієї роботи наявна. Прийнятий в 2014 році Закон України «Про стандартизацію» [ 6 ] визначає, що стандартизацію як « діяльність,

що полягає в установленні положень для загального та неодноразового використання щодо наявних чи потенційних завдань і спрямована на досягнення оптимального ступеня впорядкованості в певній сфері « (ст.1 п.21), та визначає, що об'єктом стандартизації можуть бути- правила, процедури, функції, методи, діяльність чи її результати, включаючи продукцію, персонал, системи управління ( ст.5, п.2). Закон регламентує процедуру розробки та прийняття національних стандартів, учасників та ініціаторів цього процесу, умови співробітництва з європейськими та міжнародними органами стандартизації ; основні засади, процедури розроблення, прийняття та застосування національних стандартів та кодексів ustalеної практики, підготовку коментарів до них тощо.

Чи потрібні стандарти з інноваційного менеджменту Україні? Безумовно, да!

Як свідчить бізнес-практика України, менеджмент інновацій в вітчизняних бізнес-організаціях є вельми неефективним та нерезультативним; наявний інноваційний потенціал не використовується та навіть не усвідомлюється належною мірою. Бракує фахівців, які здатні належним чином вибудовувати систему інноваційного менеджменту на рівні окремих підприємства. Не набули поширення інструменти та методи роботи по формуванню інноваційної культури, стимулюванню інноваційності працівників.

Знайомство з найкращим закордонним досвідом, який має бути покладений в основу розробку національних стандартів з інноваційного менеджменту, було б дуже корисним для українських підприємців та керівників бізнес-організацій, спонукало б їх до запровадження відповідної системи менеджменту інновацій ( SIM-системи) в своїх організаціях.

Усвідомлення важливості та доцільності запровадження стандартизації інноваційного менеджменту , обумовлює пріоритетні завдання науковців та освітян України :

1) ініціювати розробку національних стандартів з інноваційного менеджменту відповідно до ст. 11 Закону шляхом підготовки пропозицій щодо формування програми робіт з національної стандартизації ;

2) вживати заходи щодо гармонізації національних стандартів та кодексів ustalеної практики з відповідними міжнародними, регіональними стандартами та кодексами ustalеної практики – шляхом ініціювання перекладу на українську мову ( для кращого сприйняття та поширення) стандартів, розроблених європейським органом стандартизації, зокрема стандарту CEN/TS 16555 «Innovation Management» («Інноваційний менеджмент»);

3) приймати участь у підготовці національних стандартів в сфері інноваційного менеджменту, підготовці коментарів-роз'яснень до них , зокрема збирати, обробляти та представляти в них кращий український досвід управління впровадженням інновацій;

4) сприяти заохоченню суб'єктів малого і середнього підприємництва до участі в розробленні національних стандартів, їх вивченні та використанні;

5) поширювати інформацію щодо змісту міжнародних та європейських стандартів з інноваційного менеджменту, передбачивши розгляд цих стандартів під час викладання відповідних учбових курсів (дисциплін). Зокрема, першочерговим завдання є оновлення програм та списків рекомендованої літератури з цих дисциплін.

**Висновки.** Стандарти з менеджменту інновацій є одним з різновидів стандартів на системи менеджменту та загально визнаним в світі інструментом активізації зусиль задля забезпечення інноваційного розвитку бізнес-організацій та підтримки інновацій на всіх стадіях життєвого циклу. Стандарти узагальнюють найкращу практику провідних і найуспішніших компаній світу щодо формування системи менеджменту інновацій на рівні бізнес-організацій, що дозволяє поширювати її. Таким чином, стандарти визначають якою має бути система менеджменту інновацій, визначають вимоги , надають рекомендації, пропонують для тиражування процедури та

інструменти управління інноваційним процесом на усіх етапах життєвого циклу інновації. Науковців та освітянам України необхідно ініціювати та приймати участь в розробці національних стандартів з інноваційного менеджменту, сприяти поширенню інформації щодо міжнародних та європейських стандартів в цій царині.

**Список використаних джерел:**

- 1.Голінка І. В. Стандарти організації для інноваційного розвитку / І. В. Голінка // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2015. - № 2. - С. 72-76. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv\\_2015\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2015_2_11).
- 2.Никонов П. Стандартизация в области менеджмента инноваций // Стандарты и качество», 2016, № 11, с. 72—76.
- 3.Пойлов О., Хохлявин С. Приходят по-английски. Зарубежные стандарты менеджмента инноваций годятся и для России // <https://rg.ru/2011/05/17/standarti.html>
- 4.CEN/TS 16555-1:2013 "Innovation Management. Part 1: Innovation management system" Режим доступа: <https://infostore.saiglobal.com/preview/is/en/2013/s.r.cen-ts16555-1-2013.pdf?sku=1641670>
- 5.Офіційний сайт Фелерального агенства по техническому регулированию и метрологии Российской Федерации / [http://allgosts.ru/01/120/gost\\_r\\_56261-2014](http://allgosts.ru/01/120/gost_r_56261-2014)
- 6.Закон України «Про стандартизацію» від 5 червня 2014 року № 1315-VII // <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1315-18>

УДК 334.722:364.46

Кривов'язюк І. В., к.е.н., професор

Гаранчевська І. А.

Луцький національний технічний університет

**ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА:  
СВІТОВИЙ ДОСВІД**

В статті досліджено роль держави у розвитку соціального підприємництва як одного з факторів, що впливає на розвиток економіки країни та вирішення соціально-економічних проблем, котрі виникають у суспільстві. Уточнена сутність поняття «соціальне підприємництво». Узагальнено розуміння соціального підприємництва та визначено роль держави в концепціях його розвитку в передових країнах світу. Розкрито зарубіжний досвід запровадження соціального підприємництва, розглянуто механізми його дії за кордоном. Вивчено можливості адаптації світового досвіду регулювання соціального підприємництва до українських реалій.

**Ключові слова:** соціальне підприємництво, державне регулювання, ЄС, США, Південна Корея, законодавство, стратегія, програма розвитку.

Kryvovyazyuk I., Haranchevska I.

**STATE REGULATION OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP:  
WORLD EXPERIENCE**

The article examines the role of the state in the development of social entrepreneurship as one of the factors influencing development of the country's economy and solving socio-economic problems that arise in society. The essence of the concept of "social entrepreneurship" is clarified. The understanding of social entrepreneurship is generalised and the role of the state in the concepts of its development in the advanced countries of the world is defined. The foreign experience of introduction of social entrepreneurship is revealed, mechanisms of its activity abroad are considered. The possibility of adapting the world experience in regulating social entrepreneurship to ukrainian realities was studied.

**Keywords:** social entrepreneurship, state regulation, EU, USA, South Korea, legislation, strategy, development program.

Кривовязюк И. В., Гаранчевская И. А.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОГО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: МИРОВОЙ ОПЫТ**

В статье исследована роль государства в развитии социального предпринимательства как одного из факторов, влияющих на развитие экономики страны и решения социально-экономических проблем, которые возникают в обществе. Уточнена сущность понятия «социальное предпринимательство».

Обобщено понимание социального предпринимательства и определена роль государства в концепциях его развития в передовых странах мира. Раскрыт зарубежный опыт внедрения социального предпринимательства, рассмотрены механизмы его действия за рубежом. Изучены возможности адаптации мирового опыта регулирования социального предпринимательства к украинским реалиям.

**Ключевые слова:** социальное предпринимательство, государственное регулирование, ЕС, США, Южная Корея, законодательство, стратегия, программа развития.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Соціальне підприємництво нині виступає як одна із найбільш прогресуючих форм глобального підприємництва завдяки своїй всеосяжності та актуальності застосування для будь-якої країни світу – з розвинутою економікою, ринковою економікою, економікою перехідного типу чи будь-якою іншою. Досвід свідчить, що найбільшого прогресу розвиток соціального підприємництва зазнає у менш розвинених країнах шляхом державної підтримки та ефекту масштабу. Варто згадати, що соціальне підприємництво, водночас, виступає одним із потужних інноваційних інструментів вирішення соціально-економічних проблем в країнах світової економіки.

В Україні соціальне підприємництво перебуває лише на шляху свого становлення. Саме тому, надзвичайно актуальним може стати вивчення найкращого світового досвіду, з метою використання цих знань у майбутньому для удосконалення системи державного регулювання в нашій країні. Він розкриє необхідність розбудови нормативно-правової бази забезпечення розвитку соціального підприємництва, узагальнить найбільш актуальні для сьогодення механізми державної підтримки соціального підприємництва. Разом з тим, дана форма підприємництва відіграє велику роль у розбудові сталого розвитку, взаєморозуміння та довіри між людьми, подоланні соціально-економічних конфліктів, котрі все більше загострюються у нашому українському суспільстві.

Вирішення сукупності поставлених завдань є однією з місій соціального підприємництва, досягнення якої можливе лише завдяки ефективному застосуванню відповідних методів і засобів державного регулювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженням питань розвитку соціального підприємництва займалися ряд учених сучасності, серед яких О. Кіреєва [1], О. Сотула [2], З. Галушка [3], В. Коваленко [4], Ю. Боднар [5]. Світовий досвід у сфері державного регулювання соціального підприємництва у своїх працях описують наступні вчені: Н. Ігнатович та В. Гура [6], В. Удодова та В. Шаповал [9], В. Жураковський [10], І. Руда [11], А. Свинчук [12], Я. Гришина [13]. Проте, ще й досі не розроблено вітчизняної доктрини регулювання розвитку соціального підприємництва. Потребує актуалізації уточнення ролі держави в розвитку соціального підприємництва, вивчення можливостей адаптації світового досвіду до українських реалій. Дана проблематика є продовженням авторських досліджень, розкритих в [16; 17].

**Цілі статті.** Метою дослідження виступає теоретичне обґрунтування соціального підприємництва у світі для розуміння важливості функціонування законодавчої бази та підтримки держави в успішній діяльності соціальних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В багатьох країнах світу поняття соціального підприємництва немає ніякого статусу, це стосується і України. Існує проблема у формуванні законодавчої бази та державного регулювання в тих країнах, де соціальне підприємництво тільки починає розвиватися та набирати обертів. Ця проблема зумовлює потребу у дослідженні поняття та виділенні різних напрямків державного регулювання щодо соціального підприємництва.

Сутнісне різноманіття поняття «соціальне підприємництво» в працях вчених сучасності подано у таблиці 1.

Таблиця 1

## Визначення суті поняття «соціальне підприємництво» в сучасній науковій думці

Автор	Визначення
О. Кірсєва [1]	Соціальне підприємництво – це бізнес із передусім соціальними цілями, чий надлишок радше реінвестується на досягнення цих цілей або безпосередньо в громаду, а не здобувається задля максимізації прибутку акціонерів або власників.
О. Согула [2]	Соціальне підприємництво – це заснована на самоокупній основі господарська діяльність із виробництва соціально значущого продукту або послуги із застосуванням інноваційних рішень, які перетворюють на користь суспільства саму послугу та/або механізми її економічної реалізації.
З. Галушка [3]	Соціальне підприємництво – це поєднання соціальної місії та комерційного підходу.
В. Коваленко [4]	Соціальне підприємництво створюється для вирішення соціальної проблеми, але базується на загальних засадах ведення бізнесу та використовує бізнесовий підхід для здійснення своєї діяльності.
Ю. Боднар [5]	Утотожнює поняття «соціальне підприємництво» із поняттям «соціальний бізнес», вважаючи, що це спроба приватного бізнесу взяти на себе відповідальність за суспільний розвиток, виділяючи кошти чи робочі місця на вирішення певних завдань у суспільстві.

У передових країнах світу та інституціях, що підтримують розвиток підприємництва, існує різне відношення до вираження сутності процесів, які характеризують соціальне підприємництво (рис. 1).

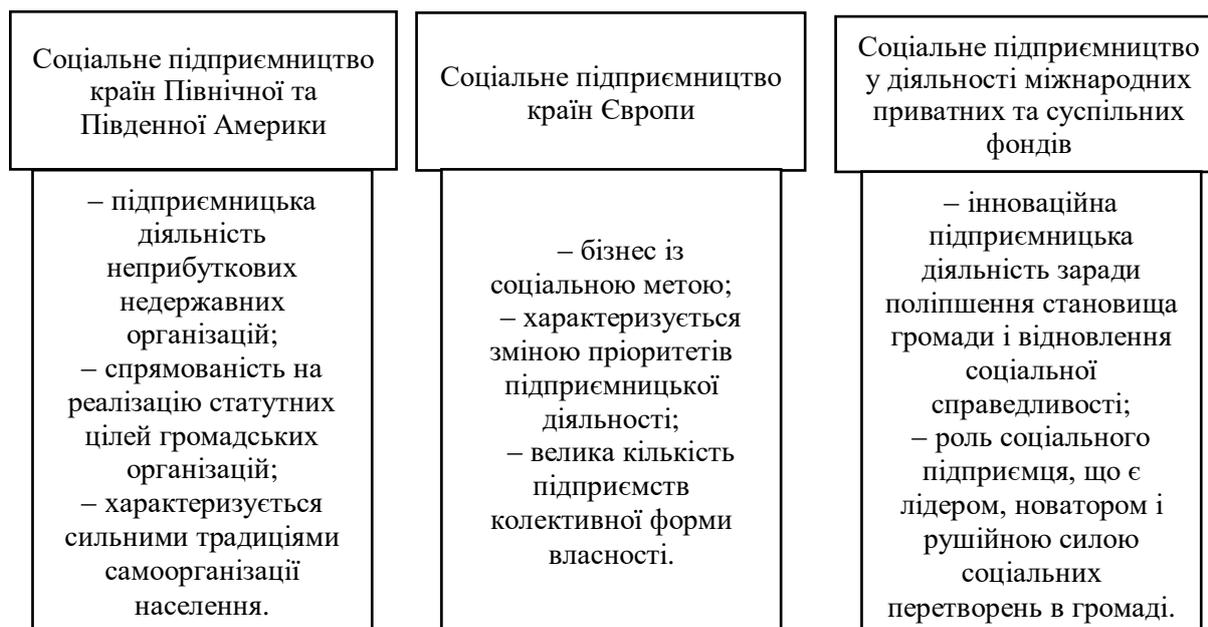


Рис. 1. Характеристика соціального підприємництва у світі [6]

Варто зазначити, що для держави соціальне підприємництво є хорошим інструментом вирішення соціальних проблем, адже при його реалізації зменшується потреба у виділенні додаткових коштів для незахищених верст населення, забезпечується їх працевлаштування, суспільна адаптація.

На нашу думку, соціальне підприємництво – це один із видів діяльності соціально орієнтованих суб'єктів господарювання, які функціонують з метою вирішення соціально-економічних та інших проблем, які виникають у суспільстві, сприяння покращенню добробуту територіальних громад, часто із застосуванням інноваційних рішень, шляхом поєднання соціальної місії та комерційного підходу.

Формальні підстави для розвитку соціального підприємництва в Україні окреслені Указом Президента «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні» (від 26 лютого 2016 року № 68/2016): «...недостатніми є стимули щодо здійснення організаціями громадянського суспільства підприємницької діяльності, спрямованої на вирішення соціальних проблем (соціальне підприємство), долучення таких організацій до надання соціальних послуг зі сприяння у працевлаштуванні та професійної підготовки соціально вразливих верств населення» [7]. Нині це єдиний офіційний документ, де згадується дане поняття. Зазначимо, що були спроби прийняття Закону «Про соціальні підприємства», проте проект [8] виявився недосконалим та цей процес призупинено.

На сучасному етапі розвитку соціального підприємництва його зарубіжні концепції суттєво відрізняються роллю держави (таблиця 2).

Таблиця 2

Роль держави у зарубіжних концепціях соціального підприємництва  
(авторська розробка)

Модель	Роль держави
Модель країн Північної Європи	Впровадження навчальних курсів, надання фінансових дотацій на розвиток соціального бізнесу, створення можливостей для працевлаштування для мігрантів, активна державна підтримка
Модель країн Центральної Європи	Податкові пільги, адресні соціальні програми та бізнес-проекти, сприяння фінансуванню кредитно-фінансовими структурами, стимулювання розвитку волонтерської діяльності, законодавче врегулювання розвитку соціального підприємництва
Модель країн Північної Америки	Інформаційна підтримка та стимулювання соціальних інновацій, сприяння в розповсюдженні та розвитку вдалих соціальних ініціатив, заохочення використання благодійництва
Модель Великої Британії	Податкові пільги, державне фінансування, надання пріоритетності соціальним підприємцям під час участі в тендерах, сприяння розвитку професійної підготовки соціальних підприємців, створення інвестиційного фонду фінансової підтримки розвитку соціального підприємництва
Модель країн Азії	Грантова та інвестиційна підтримка, консультативний супровід, податкові пільги, інституціональне забезпечення, підтримка виходу на іноземні ринки

Найбільш важливе значення для розвитку соціального підприємництва, незалежно від обраної моделі країн, належить законодавчо-правовому врегулюванню. Адже законодавча підтримка значною мірою і визначає подальші напрямки розвитку соціального підприємництва.

Однією із перших країн, яка на державному рівні узаконила можливість функціонування такої сфери як соціальне підприємство, є Італія. У 1991 році в країні було затверджено таку організаційно-правову форму як соціальний кооператив. Італійське законодавство про соціальні кооперативи розділило соціальні підприємства на 2 категорії. До групи «А» (ще її називають «соціальне обслуговування») були включені кооперативи, що надають послуги в галузі охорони здоров'я, освіти, догляду за людьми похилого віку та інвалідами, а в групу «В» входили соціальні підприємства, що надають будь-які послуги, головне призначення яких полягало в забезпеченні працевлаштування незахищених верств населення. В законі також зазначалося, що працювати у соціальному кооперативі може не більше 50% волонтерів із загальної кількості робітників.

У Фінляндії Закон «Про соціальні підприємства» приймається у 2003 році, в якому такі підприємства визнаються ринково-орієнтованими кооперативами, призначеними для працевлаштування інвалідів та безробітних. Особливістю фінського

законодавства було те, що безробітні могли створювати кооперативи і приймати в них участь без зменшення допомоги по безробіттю.

На відміну від вище згаданих країн, у Бельгії в 1996 році було прийнято законодавство про компанії із соціальною місією, яке не обмежує даний вид соціального підприємництва кооперативною формою. Перевагою було те, що будь-яка бізнес-компанія, метою якої не було збагачення членів підприємства, могла отримати статус компанії з соціальною місією.

Польща затвердила Закон «Про соціальні кооперативи» у 2006 році, який побудовано відповідно італійської правової моделі. При реєстрації підприємство користується пільгою – звільняється від сплати державного мита за внесення його до державного реєстру.

У Великобританії увагу сфокусовано на підвищенні ефективності ринкових показників роботи соціальних підприємств (близько 50% їх доходу повинно бути утворено в результаті продажу товарів і послуг). Це новий тип компанії, який створюється з метою ведення комерційної діяльності в інтересах будь-якого співтовариства. Особливість британського соціального підприємства полягає в тому, що воно відноситься до некомерційних організацій, тобто отримання прибутку для інвестора не повинно бути основною метою його діяльності. В цій країні діють різні державні програми при відділах у міністерстві, до прикладу довгострокова програма «Соціальні підприємства: стратегія успіху» [10, с. 50–58].

Аналізуючи досвід Європи у сфері соціального підприємництва зазначимо, що ключем до його розвитку є законодавча підтримка, існування закону як основного рушія. Разом з тим, якщо в країні основна нормативно-правова база не затверджена, то в дію вступають різноманітні державні програми, так як в 90-х роках ХХ століття було здійснено у Великобританії. Зазвичай, ініціаторами створення законів у країнах Європи є самі парламенти, а не громада, як до прикладу у США. Часто створюються нові органи, комітети, відділи, що контролюють питання стимулювання соціального підприємництва до розвитку, також ці функції можуть перейти до вже існуючих органів, котрі працюють у сфері економіки.

В Азії найбільш структуровану підтримку соціальне підприємництво отримує в Південній Кореї, там існує Закон «Про розвиток соціального підприємництва», який був прийнятий ще в 2007 році. У його розробці приймали участь 11 міністерств, найбільші корейські корпорації та значна кількість неурядових організацій. В цілому корейська стратегія була спрямована на створення економічно стійких, відкритих для ринку організацій, здатних вирішувати соціальні проблеми [10, с. 58–59].

Соціальне підприємництво у США відрізняється від європейського. Насамперед, це пов'язано із тим, що наприкінці 70-х – початку 80-х років ХХ ст., коли було урізано державне фінансування некомерційних організацій, останні звернулися до форми соціального підприємства як до одного зі способів компенсації недостатнього державного фінансування, що призвело до різкого розширення комерційної діяльності в некомерційному секторі [11]. Державна підтримка розвитку соціального підприємництва в цій країні зводиться до наступних моментів: усунення правових адміністративних бар'єрів, законодавчого забезпечення пільгових кредитів, розвитку соціального партнерства між державними організаціями, бізнесом і некомерційним сектором, надання преференцій в сфері ліцензування та сертифікації соціальних підприємств в таких сферах, як соціальне обслуговування, освіта, медицина [12].

Також гарантується можливість отримання соціальних замовлень від державних агентств [13, с.113]. У даній країні відсутня практика активного залучення органів влади до підтримки соціальних підприємств, бо нині питаннями у даній сфері займається Адміністрація малого бізнесу, яка, окрім питань пов'язаних з соціальними

підприємствами, керує питаннями щодо розвитку малого бізнесу. До того ж, уряд США здійснює фінансову підтримку соціальних підприємств через Департамент соціальних інновацій, який щорічно надає близько 2 млн дол на підтримку найбільш перспективних інноваційних проєктів, до числа яких потрапляють і соціальні [16].

В Румунії на урядовому рівні створено структуру для розробки проєкту закону про соціальне підприємництво, оскільки це передбачено законодавством ЄС, але, на разі, над цією проблемою активно працюють тільки громадські організації та соціальні фонди, ситуація дещо схожа до української [11].

За даними дослідження компанії Thomson Reuters Foundation до ТОП-10 країн із найкращими умовами для соціальних підприємств увійшли: США, Канада, Великобританія, Сінгапур, Ізраїль, Чилі, Південна Корея, Гонконг, Малайзія та Франція. Опитування проводилося у 45 країнах з найбільш розвиненою економікою [17]. Що важливо, що 60% досліджуваних країн вбачають проблему у інформуванні стосовно соціального підприємництва жителів країни, надання розуміння даного бізнесу, його мети та потреб.

Проаналізуємо можливості адаптації світового досвіду регулювання соціального підприємництва до українських реалій. Україна – європейська країна, згідно європейських моделей розвитку соціального підприємництва наш парламент або ж владні структури повинні були б забезпечити прийняття закону та певних нормативно-правових документів стосовно розвитку даного бізнесу. Незважаючи на те, що Проєкт Закону «Про соціальні підприємства» в Україні подавався та розглядався неодноразово, прийнято його так і не було. Тому, нині, вважаємо більш реальною ситуацією здійснити будь-які зміни за допомогою громади та громадських організацій, як це здійснено у США.

Державна підтримка в різних країнах світу проявляється у створенні та реалізації різноманітних стратегій та національних програм. З практики діяльності соціальних підприємств можливо зробити висновок, що владні структури можуть надавати підприємствам безоплатно чи із знижкою оренду приміщення, техніку, основні засоби, транспорт, консультувати їх з юридичних та фінансових питань, що є дуже важливо. Схожий механізм пропонуємо реалізовувати й в Україні, але для громадських організацій.

Окрім зазначеного, доцільним буде надання фінансових дотацій на розвиток соціального бізнесу, податкових пільг або адресних соціальних програм, сприяння розвитку професійної підготовки соціальних підприємців, стимулювання розвитку волонтерської діяльності, грантова підтримка розвитку соціального підприємництва.

**Висновки.** В роботі досліджено роль держави у розвитку соціального підприємництва як одного з факторів, що впливає на розвиток економіки країни та вирішення соціально-економічних проблем, котрі виникають у суспільстві.

На основі критичного аналізу наукових публікацій вчених сучасності та узагальнення розуміння соціального підприємництва в передових країнах світу уточнено сутність поняття «соціальне підприємництво», яке пропонується розглядати як один із видів діяльності соціально орієнтованих суб'єктів господарювання, які функціонують з метою вирішення соціально-економічних та інших проблем, які виникають у суспільстві, сприяння покращенню добробуту територіальних громад, часто із застосуванням інноваційних рішень, шляхом поєднання соціальної місії та комерційного підходу.

Дослідження відмінностей між регулюванням соціального підприємництва шляхом співставлення ролі держави в передових країнах світу методом аналізування моделей країн Північної Європи, Центральної Європи, Північної Америки, Азії та Великої Британії дозволило встановити, що найбільш важливе значення для розвитку соціального підприємництва, незалежно від обраної моделі країн, належить законодавчо-правовому врегулюванню.

Встановлено, що Європейська модель характеризується значним державним регулюванням сектору соціального бізнесу, велику роль відіграє законодавча база та підтримка уряду, допомога суспільству, вирішення соціальних проблем, працевлаштування незахищених верств населення. Американська модель соціального підприємництва характеризується більшою мірою волевиявленням громади стосовно роботи такого бізнесу. Урядова підтримка тут незначна, адже є створено окремі органи, котрі займаються контролем питань соціальних підприємств, консультуванням, наданням допомоги. Засновниками соціальних підприємств в більшості випадків є неурядові громадські організації, які бачать можливість допомоги суспільству через створення комерційної складової у некомерційному напрямі. Азіатська модель соціального підприємництва, незважаючи на те, що є найбільш «молодою», забезпечує формування такої державної підтримки, яка спричинює підвищення інвестиційної привабливості сектору соціального підприємництва, розвиток інституціонального забезпечення, вихід на міжнародні ринки.

Серед досліджуваних країн з позицій адаптації до українських реалій корисним може бути досвід кожної з них. Проте, найближчим є досвід Румунії, яка взяла напрям на розвиток соціального підприємництва, але законодавчо його не узгодила, передала ініціативу громадським організаціям, що і наближає її до нашої країни. Це свідчить, що країнам, які мають недостатньо розвинену економіку, важче на державному рівні затвердити програму розвитку соціального підприємництва. Для України найбільш важливим етапом розвитку соціального підприємництва нині є донесення до свідомості громадян і уряду необхідності його функціонування з метою розв'язання існуючих у країні соціально-економічних конфліктів. В цьому напрямку й мають здійснюватись подальші дослідження.

#### Список використаних джерел:

1. Кіреєва О. Б. Соціальне підприємництво як засіб соціального розвитку / О. Б. Кіреєва // Пробл. упр. соц. та гуманіст. розв. : матеріали III регіон. наук.-практ. конф. / за заг. ред. В. Г. Вікторова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2009. – С. 79 – 82.
2. Сотула О. Соціальне підприємництво як інноваційна модель розвитку економіки [Електронний ресурс] / О. Сотула // Ефективна економіка. – 2013. – № 4. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_4\\_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_72).
3. Галушка З. Феномен соціального підприємництва: поняття та перспективи розвитку в Україні / З. Галушка // Вісник Київського нац. університету ім. Тараса Шевченка: сер.: Економіка. – 2013. – № 148. – С. 15–17.
4. Коваленко В. Місце соціального підприємництва серед соціальних ініціатив [Електронний ресурс] / В. Коваленко // Найкращі бізнес-рішення для ваших соціальних ініціатив. Соціальний консалтинг «Параграф». – Режим доступу : <http://www.pgrf.com/about-se/>.
5. Боднар Ю. Власними силами: найкращі проекти соціального бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / Ю. Боднар // Незалежний інтернет-журнал про інновації та культуру «Платформа» – Режим доступу : <http://zeitgeist.platfor.ma/social-business-in-ukraine/>.
6. Ігнатович Н. Зарубіжний досвід розвитку соціального підприємництва / Н. Ігнатович, В. Гура // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. – 2014. – №12 (165). – С. 22–25. – Режим доступу : [http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/ignatovych-n-gura-v-foreign-experience-of-social-entrepreneurship-development\\_24522.pdf](http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/ignatovych-n-gura-v-foreign-experience-of-social-entrepreneurship-development_24522.pdf).
7. Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні: Указ Президента України від 26 лютого 2016 р. № 68/2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/68/2016>.
8. Смаглій К. Чи потрібен Україні закон про соціальне підприємництво? [Електронний ресурс] / К. Смаглій // Соціальне підприємництво в Україні. – Режим доступу : <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/novyny/v-ukraini/135-chy-potriben-ukraini-zakon-pro-sotsialne-pidpriemnytstvo>.
9. Удодова В. Дослідження досвіду функціонування національних моделей соціального підприємства / В. Удодова, В. Шаповал // Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна. Сер.: Міжнародні відносини. – 2013. – № 1. – С. 105–109.
10. Жураковський В. Правовое регулирование социального предпринимательства в Республике Беларусь и за рубежом / В. Жураковський // Сборник материалов. – Минск : МПОО «АКТ», 2017. – 96 с.
11. Руда І. Соціальне підприємництво: зарубіжний досвід / І. Руда // Актуальні проблеми державного управління. – 2013. – № 2. – С. 126–130.
12. Свинчук А. Роль держави у розвитку соціального підприємництва: європейський та американський досвід [Електронний ресурс] / А. Свинчук // Соціальне підприємництво в Україні. – Режим доступу : <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/novyny/v-sviti/155-rol-derzhavy-u-rozvytku-sotsialnoho-pidpriemnytstva-ievropeyskyi-ta-amerykanskyi-dosvid>.

13. Гришина Я. Сравнительно-правовое исследование социального предпринимательства в странах Америки и Европы / Я. Гришина // Вестник Пермского университета. Юридические науки. – 2012. – № 2 (16) – С. 111–121.
14. Кривов'язюк І. В. Соціальне підприємництво та його роль у вирішенні соціально-економічних конфліктів / І. В. Кривов'язюк, І.А. Гаранчевська // Процесне управління та корпоративна соціальна відповідальність підприємницьких структур. Матеріали міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (22 грудня 2017 р.) / відп. ред. О.М. Полінкевич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2017. – С. 163–165.
15. Кривов'язюк І. В., Гаранчевська І.А. Стратегічні напрями розвитку соціального підприємництва в Україні / І. В. Кривов'язюк, І.А. Гаранчевська // Проблеми системного підходу в економіці. Фаховий збірник наукових праць. – 2018. – Випуск 2 (64). – С. 94–99.
16. Сокоян А. Социальное предпринимательство [Електронний ресурс] / А. Сокоян // Інформаційні новини. – 2012. – Режим доступу : <http://polit.ru/article/2012/03/23/Kerlin/>.
17. Thomson Reuters Foundation (2016). The best countries to be a Social Entrepreneur 2016. Retrieved from: <http://poll2016.trust.org/>.

**РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА**

УДК 338.49

Герцег В.А., аспірант

ДВНЗ "Ужгородський національний університет",

Готько Н.М., к.е.н., викладач

ВП НУБіП України "Мукачівський аграрний коледж"

**НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ІНФРАСТРУКТУРНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

У статті узагальнено наукові підходи до визначення сутності забезпечення інфраструктурного розвитку сільських територій, здійснено теоретичне обґрунтування понять «інфраструктура» та «сільські території», охарактеризовано їх складові елементи та вплив на систему в цілому. Окреслено основні завдання соціально-економічного розвитку досліджуваних територій.

**Ключові слова:** інфраструктура, сільські території, соціально-економічний розвиток, виробнича та невиробнича інфраструктура.

Hertseh V., Gotko N.

**SCIENTIFIC APPROACHES TO DETERMINATION OF ESSENCE TO  
PROVIDING INFRASTRUCTURAL DEVELOPMENT OF RURAL  
TERRITORIES**

In this work have been described the scientific approaches to determination of essence to providing infrastructural development of rural territories, made the theoretical analysis of concepts "infrastructures" and "rural territories", adopted they element sand they influence on the whole system. There are certain the basic tasks of socio-economic development of rural territories.

**Key words:** infrastructures, rural territories, socio-economic development, industrial and non-productive infrastructure.

Герцег В.А., Готько Н.М.

**НАУЧНЬЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СУЩНОСТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
ИНФРАСТРУКТУРНОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ**

В работе приведены научные подходы к определению сущности обеспечения инфраструктурного развития сельских территорий, осуществлен теоретический анализ понятий "инфраструктуры" и "сельские территории", охарактеризованы их составные элементы и влияние на систему в целом. Определены основные задания социально-экономического развития сельских территорий.

**Ключевые слова:** инфраструктура, сельские территории, социально-экономическое развития, производственная и непроизводственная инфраструктура.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Проблеми соціально-економічного та інфраструктурного розвитку сільських територій потребують особливої уваги на сучасному етапі активізації євроінтеграційних процесів в Україні. Їх вирішення можливе завдяки реалізації державної підтримки та запровадження цільових державних програм і стратегій, спрямованих на забезпечення інфраструктурного розвитку зазначених територій

**Аналіз останніх досліджень у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженням питань інфраструктурного розвитку сільських територій займалися вчені-економісти, зокрема: О. Бородіна, О. Онищенко, О. Павлов, Г. Черевко, Л. Бойко,

О. Ложачевська та інші. У науковій літературі не існує однозначного трактування сутності інфраструктурного розвитку зазначених територій, що зумовлює необхідність більш детального вивчення досліджуваних проблем.

**Цілі статті.** Мета статті полягає в узагальненні підходів й обґрунтуванні сутності понять „інфраструктура” та „сільські території”, оцінюванні їх взаємозв'язку та розгляді складових елементів щодо забезпечення інфраструктурного розвитку зазначених територій.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Поняття інфраструктури є багатограним за своїм змістовим навантаженням, його можна розглядати в різних аспектах та по-різному тлумачити. Виникає необхідність деталізації існуючих визначень та виокремлення базових складових забезпечення інфраструктурного розвитку сільських територій.

Дефініція інфраструктури включає в себе елементи «infra» –нижче та «struktura» – будова, тобто «нижню будову» або фундамент чи основу певного об'єкта.

В економічну, а пізніше в географічну науку досліджуване поняття прийшло з середини 1940-х років та мало спочатку два значення:

а) сукупність постійних споруд допоміжного значення, обслуговуючих збройні сили (військова інфраструктура);

б) структурні форми організації в економіці й політиці, що мають підлеглий, залежний характер стосовно інших – головних.

У подальшому до галузей інфраструктури почали відносити енергетику, транспорт, зв'язок, будівництво, водопостачання, охорону здоров'я, освіту, житлове і комунальне обслуговування, управління [3, с. 63].

Людвиг фон Мизес, представник австрійської наукової школи, прихильник класичного лібералізму, охарактеризував інфраструктуру як комплекс галузей господарства, що обслуговують промислове та сільськогосподарське виробництво [12]. У роботах Д. Кларка, А. Маршала, А. Хіршмана поняття інфраструктури охоплювало не лише галузі транспорту, зв'язку та матеріально-технічного забезпечення, складові невиробничої галузі та інституціональну інфраструктуру, а й таку, що охоплює усі потужності, без яких неможливе функціонування виробництва та надання усіх суспільних послуг.

В «Українській енциклопедії» поняття «інфраструктура» визначається як сукупність галузей господарства, що обслуговують галузі матеріального виробництва (будівництво шосейних шляхів, каналів, портів, мостів, аеродромів, складів, енергетичне господарство, залізничний транспорт, зв'язок, водопостачання, загальна та професійна освіта, витрати на науку, охорону здоров'я та інші) [8].

У сучасній економічній науці розрізняють виробничу і невиробничу інфраструктуру. Виробнича інфраструктура включає в себе галузі, що безпосередньо обслуговують матеріальне виробництво (залізниці, шосе, водопостачання, каналізація та інші), а невиробнича – галузі, які опосередковано пов'язані з процесом виробництва (підготовка кадрів, шкільна і вища освіта, охорона здоров'я). Оскільки вона є суспільним благом, то її фінансування і забезпечення здійснюється за рахунок держави.

За визначенням М. Хорунжого, інфраструктура – сукупність елементів продуктивних сил у вигляді галузей, виробництв і видів діяльності, які надають цілісного характеру як усій національній економіці, так і окремим сферам та комплексам, функціональне призначення яких полягає, по-перше, у створенні загальних умов, що забезпечують ефективне функціонування основного виробництва, і, по-друге, у забезпеченні відтворення робочої сили [10].

Інфраструктура є невід'ємною складовою життєдіяльності мешканців певної території та забезпечення виробничого процесу, яка залежить від наявності ефективних

відповідних систем інституційної та фінансової підтримки. Доцільним є представлення інфраструктури у площині багатокомпонентної системи та аналіз її складових елементів, які в комплексі забезпечують соціально-економічні умови виробництва та життєдіяльності певної території (рис. 1).



Рис. 1. Складові елементи інфраструктури\*

\*Джерело: власні дослідження

Отже, інфраструктура поділяється на виробничу і невиробничу. Виробнича інфраструктура є підсистемою господарства, яка забезпечує функціонування виробництва та життя населення. До виробничої інфраструктури варто віднести:

- будівництво – спорудження нових об'єктів, їх реконструкція, розширення, добудова, реставрація, ремонт, виконання монтажних робіт;
- види економічної діяльності – підприємства, юридичні особи, бізнесові одиниці, задіяні у матеріальному виробництві;
- транспорт – всі види транспорту, які функціонують у сфері обігу, зовнішній та промисловий транспорт;
- інформаційно-комунікаційна система, тобто комунікації, що забезпечують зв'язок;
- водопостачання – постачання води та водовідведення промислових об'єктів та житлово-комунальних територій;
- енерго- та ресурсопостачання – лінії електропередач, пристрої, пов'язані з передачею і розподілом електроенергії та інших ресурсів.

Невиробнича інфраструктура – група установ (підприємств, об'єктів, будівель), які забезпечують життєдіяльність населення і нормальні умови виробництва завдяки наданню певних послуг. До неї належать:

- у галузі охорони здоров'я – забезпечення доступного медичного обслуговування населення: медичні пункти та поліклініки;

- у галузі освіти – освітні заклади, які надають освітні послуги суспільству – заклади дошкільної освіти (дитячі ясла і садки), заклади загальної середньої освіти (школи), заклади професійної та вищої освіти (університети, інститути та ПТУ);

- в державному управлінні – органи державного управління, які здійснюють управлінський вплив шляхом використання повноважень виконавчої влади через організацію виконання законів, здійснення управлінських функцій з метою комплексного соціально-економічного та культурного розвитку держави, її окремих територій, а також забезпечення реалізації державної політики у відповідних сферах суспільного життя, створення умов для реалізації громадянами їх прав і свобод;

- в екології – екологічний стан певної території є невід’ємною складовою для забезпечення умов проживання її мешканців. Повітря, вода, земля – це необхідні умови існування людини, тому потребують дбайливого ставлення та охорони навколишнього середовища від руйнівних чинників;

- у сфері рекреації – система заходів, спрямованих на відновлення, зміцнення, збереження здоров’я та працездатності населення, завдяки відпочинку та оздоровленню – туристичні комплекси, готельний та ресторанний бізнес, санаторії та курорти;

- у сфері мистецтва та культури – забезпечують розвиток духовних якостей людей завдяки пізнавальній діяльності – музеї, клуби, архітектурні об’єкти, замки, бібліотеки;

- у спорті – специфічному виді фізичної або інтелектуальної активності, яку здійснюють з метою змагання, а також поліпшення здоров’я, отримання морального і матеріального задоволення, прагнення до удосконалення і слави, покращення навичок [9] – спортивні комплекси, спортзали і стадіони.

Головною метою невинробничої інфраструктури є створення оптимальних умов для забезпечення життєдіяльності людей та суспільного відтворення. Умовно її можна поділити на дві частини, як:

- соціально-побутова, яка створює оптимальні умови для відтворення кожної людини (громадянина) та вирішення побутових потреб, тобто побутове обслуговування, житлово-комунальне господарство і інші;

- соціально-культурна, зосереджена на розвитку інтелектуальних і духовних якостей особистості, зміцнення її фізичної форми, забезпечення соціального захисту, а також формування необхідного рівня активності, що відповідає потребам суспільства в цілому. В цьому секторі головна увага приділяється таким галузям, як освіта, охорона здоров’я, мистецтво і культура, спорт, культові споруди і так далі.

З метою вирішення проблемних питань забезпечення інфраструктурного розвитку сільських територій доцільним є розгляд наукових підходів до визначення поняття «сільські території», яке ідентифікується передусім через призму багатокомпонентності. З одного боку – простір, територія проживання сільських жителів, а з іншого – соціально-природне, виробниче середовище, яке включає економічну, соціальну та екологічну складову.

Важливим аспектом функціонування сільських територій є те, що вони є ресурсною базою для сільського господарства, розвиваються у тісному зв’язку, але кожний своїм шляхом [7].

За статистичними даними станом на 01.01.2016 р. у структурі населення України сільське населення налічувало 13,2 млн. осіб, у той час як міське – 29,4 млн. осіб. Якщо розглядати у відсотковому співвідношенні, то частка сільського населення у структурі населення України становить 31%, а міського – 69%, причому працездатне населення віком 16-59 років на сільських територіях займає 59,3 %, а на міських – 62,9% [6, с. 39]. Україна є помірноурбанізованою країною. Відсутність сприятливого соціально-економічного клімату та нестача належного інфраструктурного забезпечення сільських

територій зумовлюють міграційні процеси, від'їзд значної частини працездатного населення у більш привабливі та інфраструктурно-розвинені регіони країни.

Дослідження засвідчує, що зазначеним вище зумовлюється необхідність використання диференційованого підходу, що враховуватиме індивідуальні особливості функціонування сільських територій.

Відродження останніх, на думку Б. Панасюка, є можливим за умови виведення господарства із скрутного становища, відновлення його виробничої бази, кооперації сільськогосподарського виробництва з переробною промисловістю і торгівлею, розвитку агропідприємств [5, с. 211].

Соціально-економічний розвиток села – процес змін, спрямований на підвищення рівня розвитку економічної і соціальної сфер сільських регіонів, з мінімальними втратами для природного середовища і найбільшим рівнем задоволення потреб сільського населення та інтересів держави. Сільський розвиток потребує комплексного підходу до вирішення всіх проблем сільського регіону – економічних, соціальних, екологічних, демографічних тощо [1, с. 153].

О. Ложачевська зазначає, що комплексний соціально-економічний розвиток регіонів є цілеспрямованим процесом, зорієнтованим на взаємопов'язаний і несуперечливий розвиток галузевих підприємств різних форм власності, економічних суб'єктів господарювання населення, які забезпечують зростання рівня життя. Звідси випливають завдання регіонального розвитку: створення найбільш сприятливих умов для соціального розвитку регіону, збільшення кількості робочих місць, підвищення зайнятості населення, забезпечення раціонального співвідношення розвитку виробничої і невиробничої сфер, соціальної і виробничої інфраструктури, розумного використання природно-економічного потенціалу регіону, збереження природного середовища та поліпшення його стану, забезпечення сприятливих умов для розвитку та зростання ринкових позицій, формування внутрішньорегіональної структури виробництва та розміщення продуктивних сил, підтримка малого бізнесу, а також тих секторів економіки, які дуже потрібні для забезпечення регіону необхідною продукцією та послугами, неупинне підвищення фінансового стану регіону [4, с. 162].

Поглибленого обґрунтування потребують наукові підходи до визначення сутності, чинників та регуляторів інфраструктурного розвитку сільських територій, організаційно-економічних відносин з метою ефективного функціонування.

**Висновки.** Необхідною умовою суспільного виробництва та відтворення робочої сили є формування системи інфраструктурного забезпечення сільських територій. Соціально-демографічна стабілізація цих територій, забезпечення належного соціально-економічного розвитку, який підвищить привабливість праці та умови праці в сільській місцевості, повинні стати пріоритетними завданнями як на державному, так і на регіональних рівнях в Україні. Усі напрями державної політики в межах їхньої взаємодії мають давати синергетичний ефект, тобто підсилювати дію один одного. Подальшого дослідження потребує організаційно-економічна складова щодо забезпечення інфраструктурного розвитку сільських територій, пошук шляхів та методів вирішення цієї актуальної проблеми.

#### Список використаних джерел:

1. Важинський Ф.А., Колодійчук А.В. Сутність і значення соціально-економічного розвитку сільських територій//Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.5. С 152-156.
2. Кропивко М.Ф. Організація державного та самоврядного управління розвитком сільських територій//Соціально-економічні проблеми розвитку українського села і сільських територій: матеріали сьомих річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників. К., 2005. С. 120-123.
3. Ксьожник І.В. Соціально-економічний розвиток сільських територій як об'єкт інфраструктурного забезпечення//Економіка АПК. 2014. №10. С. 60-65.
4. Ложачевська О.М. Стратегічне управління організаційним розвитком регіону//Наукові праці ОНАЗ ім. О.С. Попова. 2003. №1. С. 162-164.

5. Панасюк Б.Я. Шлях до відродження села // Соціально-економічні проблеми розвитку українського села і сільських територій: матеріали сьомих річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників. К., 2005. – С. 211-217.
6. Статистичний збірник «Сільське господарство України» за 2015 рік / за ред. О.М. Прокопенко. К.: Державна служба статистики України, 2016. 362 с.
7. Трегобчук В. М. Актуальні проблеми сталого розвитку сільських територій // Соціально-економічні проблеми розвитку українського села і сільських територій: матеріали сьомих річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників. К., 2005. С. 69–76.
8. Українська енциклопедія URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya.html>.
9. Українська енциклопедія URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Спорт>.
10. Хорунжий М.Й. Організація агропромислового комплексу : підручник. К. : Вид-во КНЕУ, 2001. 382 с.
11. Шубравська О.В. Сталій економічний розвиток: поняття і напрям досліджень // Економіка України. 2005. №1.
12. Mises L. Theory and history: The interpretation of socio-economic evolution. Moscow. : UNITY-DANA, 2001. 296 p.

*Рецензент д.е.н., професор Газуда Л.М.*

UDK 332.12(477)

Zabedyuk M., Ph.D

Lutsk National Technical University

### **TYPES OF REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGIES AND THE CONDITIONS OF THEIR REALIZATION**

The article proposes strategic alternatives of regional development that enables to take into account the specific features of each region. The essence and main characteristics of strategies of regional development are considered. The characteristics of the regions in which the most expedient to apply certain strategies are highlighted. The conditions of effective implementation of the proposed strategies are determined.

**Key words:** region, strategy, regional development, regional development strategy, regional potential.

Забедюк М.

### **ВИДИ СТРАТЕГІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТА УМОВИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ**

У статті запропоновано стратегічні альтернативи регіонального розвитку, що дає можливість враховувати специфічні особливості кожного регіону. Розглянуто сутність та основні характеристики стратегій регіонального розвитку. Виділено характеристики регіонів, у яких найбільш доцільно застосовувати певні стратегії. Визначено умови ефективного впровадження запропонованих стратегій.

**Ключові слова:** регіон, стратегія, регіональний розвиток, стратегія регіонального розвитку, потенціал регіону.

Забедюк М.

### **ВИДЫ СТРАТЕГИЙ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И УСЛОВИЯ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ**

В статье предложены стратегические альтернативы регионального развития, что дает возможность учитывать специфические особенности каждого региона. Рассмотрены сущность и основные характеристики стратегий регионального развития. Выделены характеристики регионов, в которых наиболее целесообразно применять определенные стратегии. Определены условия эффективного внедрения предложенных стратегий.

**Ключевые слова:** регион, стратегия, региональное развитие, стратегия регионального развития, потенциал региона.

#### **Problem setting and its relationship with important scientific and practical tasks.**

In today's changing socio-economic situation, there is an intensification of gaps in the levels of development of different regions and the task of overcoming the asymmetry of regional development is becoming urgent. As the main component of the mechanism of economic regulation of regional development is strategic planning, the effective direction of overcoming of asymmetries is the search for effective strategic alternatives that would allow implementing differentiated approach to the development of territories, given their differences.

In order to ensure the formation of effective regional development strategies, it is necessary to take into account the initial conditions and potential of the regions. In this regard, the choice of the main priorities, ways and methods of development will also depend on the characteristics of the territories.

**Recent research and publications analysis.** The problems of strategic planning of the development of regions were studied by such scholars as Bila S., Zapotochniy I., Krymov V., Lapygin D., Medvid V., Pchelintsev O., Fetysov G., Khodachek A. and other.

However, the search for alternatives of strategic planning of regional development, caused by the need for a differentiated approach to the development of territories, requires further research.

**The purpose of the article** is to study the strategic alternatives of regional development and the conditions of their implementation.

**The main results and their rationale.** In order to take into account the differences in the development of regions, it is advisable to apply strategies that are most suitable for implementing in certain regions. Types of strategies, their main characteristics and regions where implementation of certain strategies is most appropriate are shown in Table 1.

Table 1

Strategies of regional development

Types of strategies	Main features	Regions of implementing
<i>Diversification strategy</i>	- consists in developing new spheres of activity based on diversified and effective use of endogenous opportunities; - makes it possible to redistribute labor resources in favor of new areas of activity (for example, social infrastructure, services, etc.), thereby reducing social tensions and raising the standard of living of the population in general.	This strategy is appropriate for regions that are too concentrated in one sphere of economic activity, that, in turn, poses a danger to the full dependence of the region's development on it
<i>Resource saving strategy</i>	Focuses on increasing the efficiency of using of endogenous resources. The directions of the resource saving strategy are such as introduction of energy and resource-saving technologies; optimization of the structure of the resources used in the direction of reducing the share of raw materials exports; development and implementation of methods of saving resources per unit of useful effect.	This strategy is appropriate for regions that have a high level of natural resource potential, but due to inefficient use of it, could not provide appropriate competitive positions in the world market.
<i>Innovative strategy</i>	Consists in stimulation the activities of business entities in the region to introduce the latest technologies, new types of products and services, new forms of organization and management in order to provide competitive advantages	This strategy is appropriate for regions with a high level of innovation potential
<i>Leadership strategy</i>	Involves maintaining leadership positions on the basis of improving the efficiency of using endogenous potential and activating unused sources of growth (access to new markets, implementation and development of advanced management practices).	This strategy is appropriate for a regions that have a high level of almost all components of the endogenous potential
<i>Focusing strategy</i>	This strategy is characterized by the allocation of one or several regional priority areas for which the main efforts are directed	This strategy is appropriate for regions with specific endogenous benefits
<i>Strategy of activation of entrepreneurial potential</i>	The essence of the strategy lies in the full support of existing business structures and the promotion of their further development	This strategy is appropriate for regions with a low level of entrepreneurial potential
<i>Restructuring strategy</i>	Consists in adapting business entities to the current conditions of market relations; priority development of enterprises that are able to supply competitive products and services to both the inner and foreign markets	This strategy is appropriate for regions that have inefficient productions

Choosing the appropriate development strategies will allow finding optimal options for the development of regions of Ukraine on the basis of certain endogenous advantages and disadvantages.

Along with the choice of the optimal variant of the strategy of regional development it is necessary to consider the conditions for their implementation. In turn, important conditions for the effective implementation of regional development strategies are building up of the region's potential, namely its types such as human, natural resource, production, entrepreneurial, innovation, financial and infrastructural.

In our opinion, the formation and growth of human potential has one of the most important roles in the process of implementing regional development strategies. Analyzing the experience of economically developed countries and especially those countries that made an economic breakthrough (in different periods of the twentieth century - Japan, Korea, Germany, Ireland, Czech Republic, Hungary, Slovenia), we can highlight the crucial importance of human capital, the quality of the workforce and motivation of effective work [1]. Thus, we can affirm the possibility of increasing competitive advantages both at the national level and at the regional level, not only due to the possession of natural resources, but due to the high quality of human capital.

With regard to measures to ensure the development of human potential, it is important that they should be conducted taking into account the demographic situation and the level of employment in the region, the specifics of the region.

The development and increase of human potential of the region is possible under the following conditions:

- Development of social infrastructure in accordance with regional needs;
- Development of employment programs of the population taking into account the regional labor market, specialization of the region;
- Possibilities of self-realization of the personality, etc.

Determination of the main directions of preservation and increase of natural resource potential in modern conditions is connected, first of all, with the rational use of nature. This state of affairs is caused by "the high nature cost and resource-raw genesis of the economic potential of Ukraine" [2, p. 119].

Thus, ensuring efficient use and increase of the natural resource potential of the region is possible under the following conditions:

- Accounting and control over resource use;
- Introduction of sanctions for violation of land tenure, pollution of air and water basins;
- Economic stimulation (granting of privileges) for implementation of resource and energy saving, low-waste and closed technologies;
- Activation of research work in the direction of research of regional specificity of extraction and processing of raw materials, etc.

Effective use and increase of production potential of the region takes place taking into account natural, economic and other features of territories. The application of differentiated approaches to the identification of priority areas for increasing the production potential depending on the territorial specificity allows creating additional competitive advantages for regions [3].

Consequently, preservation and increase of production potential of the region is possible under the following basic conditions:

- Restructuring of the industrial-economic system of the region depending on natural resource, climatic, economic, etc. features of the territory;
- Development of the industrial infrastructure of the region taking into account the regional specialization and concentration of production;

- Diversification of production based on wider involvement of local resources and new activities;

- Improvement of the mechanism of formation of local budgets.

Activation of production potential is closely linked to the development of entrepreneurship as "the ideology of entrepreneurship as an innovative and creative activity is the most important component of increasing the viability and dynamics of development of both national economies as a whole and its individual regions leveling their levels of development" [4, p. 29]. The development of entrepreneurial initiative promotes the creation of new products, services, technologies and the emergence of new regional markets.

Effective use and increase of entrepreneurial potential in the region is ensured under the following conditions:

- Material and technical, informational and financial support of the sphere of small and medium business;

- Simplification of the procedure of issuing permits;

- Working out a simple and accessible scheme of land issues;

- Development of machinery leasing, equipment and other means of production, warehousing;

- Improvement of the taxation system of entrepreneurial activity;

- Increase of the level of business security;

- Providing information (training, counseling), cash assistance to the unemployed people (interest-free loan, etc.) who wish to engage in entrepreneurial activity.

Pointing out the necessity to develop regional innovation activity as one of the highest priority of national and regional interests of the state, the scientists say that "the preservation of the national scientific and technological potential in the regions is necessary because only countries capable of mastering new knowledge and effectively using them have real independence and security " [5]. At the same time, it is important to take into account the environment regarding its favor for innovative development.

So, in our opinion, the development of innovative potential is possible under the following conditions:

- Improvement of the material and technical base of educational institutions;

- Raising the level of material and moral encouragement of scientists;

- Financial support of innovative development (venture capital, insurance funds, etc.);

- Development of regional innovation infrastructure (information system, expert examination, patenting, licensing and protection of intellectual property rights, etc.).

Implementation of the strategy is impossible without an effective mechanism to provide financial resources. In our case, the main task is rational use and search for additional ways to fill local budgets, which embody the economic independence of local authorities. After all, the insufficiency of the financial base results in the ineffectiveness of the activities of local authorities.

Thus, the following conditions will facilitate the optimal use and increase of the financial potential of the region:

- Clear definition of the list and size of rates of local taxes and fees;

- Optimization of the sizes and sources of local taxes and fees;

- Extension of powers of local self-government bodies in the approval and implementation of the budget;

- Rational disposal of objects of state (communal) property (lease, sale of unprofitable facilities);

- Expansion of financial autonomy of enterprises of the region;

- Expansion of cooperation with local financial and credit institutions;
- Development and implementation of new financial technologies (financial system of the territorial community, financial groups of the territorial community, etc.).

The main conditions of ensuring the development of the infrastructure potential of the region are such as development of infrastructure elements in accordance with the needs of the economic system of the region and the local population; combination of efforts of authorities, businesses and communities to develop joint infrastructure development projects, etc.

Also, the effectiveness of regional development strategies is ensured to a large extent by the development of the institutional environment of the region. World experience shows that, in the context of a shortage of public budgets that is aggravated by the financial crisis, the "stimulating" type of regional economic policy is implemented. The essence of this type consists in the refusal of direct budget subsidies to problem regions and in direction of the efforts to create a favorable institutional environment for the development of business activity, to increase the capacity of private initiative, to intensify the initiative of local communities to find ways of effectively involving existing local resources.

As to the process of formation of institutional environment of regional development in Ukraine, it occurs in the following ways:

- Self-development;
- Modification under the influence of social, political, economic factors;
- Evolution of organizational structures of social development (development of local self-government, formation of communities, etc.).

In addition, the formation of the institutional environment is negatively influenced both by external (global economic crisis) and internal (political instability) factors [6].

Therefore, the formation of the institutional environment of the region requires the provision of the following conditions:

- Assistance to institutes of regional and local development;
- Expansion of financial and economic opportunities of territorial communities;
- The use of historical experience of national economic and cooperative institutions;
- Promotion of activation of all kinds of activities for creating a positive image of the region, etc.

**Conclusions.** Thus, the fulfillment of these conditions in the complex will ensure the effective implementation of the selected options of the regional development strategy. In turn, the choice of appropriate development strategies will provide an opportunity to find optimal options for the development of regions of Ukraine on the basis of their endogenous advantages and disadvantages.

### References

1. Libanova E. M. (2007), "Who benefits from cheap labor?", *Mirror of the week*, Vol. 16 (645), pp. 6 - 9.
2. Stechenko D.M. (2006), *The Placement of Productive Forces and Regional Studies*, Vikar, K.
3. Gerasimchuk Z.V. and Kovalska L. L., (2003), *Production Potential of the Region: Methodology of Evaluation and Mechanisms of Accumulation*, LSTU, Lutsk.
4. Isachenko D.A., (2009), *Practice of Strategic Planning for the Development of Regions*, *Regional Economics*, Vol. 4, pp. 24-32.
5. Zin E. and Valyuk A. (2004), *Mechanism of regional innovation development*, *Scientific Notes of the Academy of Sciences of Ukraine*, Vol. 6, pp.143-155.
6. Bila S.O. (2009), *Institutional Provision of Socio-Economic Development of Problem Areas (world experience)*, *Strategic priorities*, Vol. 3 (12), pp. 172-183.

*Рецензент д.е.н., професор Вахович І.М.*

УДК 332.14

Кондіус І.С., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

## МОДЕЛЮВАННЯ РІВНЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ

У публікації підлягають розгляду теоретико-методологічні засади моделювання та прогнозування рівня трудового потенціалу регіону в сучасних умовах господарювання. Виявлено окремі фактори, що впливають на рівень трудового потенціалу. Визначено кореляційний зв'язок між трудовим потенціалом території та факторами, що на нього впливають. Побудовано моделі первинних показників та інтегральних оцінок рівня трудового потенціалу Львівської області та його прогнозні значення до 2021 року.

**Ключові слова:** регіон, моделювання, трудові ресурси, потенціал.

Kondius I.

## MODELING THE LEVEL OF LABOR POTENTIAL OF WESTERN REGION

The publication deals with the theoretical and methodological principles of modeling and forecasting of the level of labor potential of the region in modern conditions of management. Separate factors influencing the level of labor potential have been identified. The correlation between the labor potential of the territory and the factors influencing it is determined. Models of primary indicators and integral estimates of the level of labor potential of the Lviv Oblast and its predictive values up to 2021 have been constructed.

**Keywords:** region, modeling, labor resources, potential.

Кондиус И.С.

## МОДЕЛИРОВАНИЕ УРОВНЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ЗАПАДНОГО РЕГИОНА

В публикации подлежат рассмотрению теоретико-методологические основы моделирования и прогнозирования уровня трудового потенциала региона в современных условиях хозяйствования. Выявлены отдельные факторы, влияющие на уровень трудового потенциала. Определены корреляционная связь между трудовым потенциалом территории и факторами, на него влияют. Построены модели первичных показателей и интегральных оценок уровня трудового потенциала Львовской области и его прогнозные значения до 2021 года.

**Ключевые слова:** регион, моделирование, трудовые ресурсы, потенциал

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.**

Інноваційні процеси, пов'язані з переходом до постіндустріального суспільства і якісною зміною ролі людського фактору в економіці, зумовили підвищений інтерес до питань розвитку трудових ресурсів потенціалу. Однією з найбільш актуальних проблем сьогодні є впровадження такого підходу у систему управління процесом відтворення, формування і використання трудового потенціалу території, при якому міг би забезпечуватися достатньо високий рівень економічного розвитку. Саме процес моделювання може стати тим інструментом, який дозволить визначити, чи існує можливість збільшити обсяги ВВП за рахунок більш ефективного використання трудових ресурсів.

**Цілі статті.** Наукове обґрунтування теоретико-методологічних підходів, що застосовуються для вибору первинних показників та оцінки трудового потенціалу регіонів. Встановлення можливості застосування моделей, побудованих на основі

кумулятивних теорій для прогнозування на середньострокову перспективу трудоворесурсного потенціалу в реальних умовах функціонування регіонів України.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

Теоретичні дослідження щодо засад економічної оцінки трудового потенціалу території було проаналізовано наукові результати, що викладені у працях Д. Рікардо [1], К. Макконела і С. Брю [2], С.Г. Струмліна [3], Г. Костакова [4], Г.Сергєєва і Л.Чижова [5], В. Врублевського [6], І.Лукінова [7], Галайчк Т. Ю. і М. Долішнього [7], С. Пирожкова [8] та інших. Проте наукові засади моделювання як інструмента забезпечення прогнозованого зростання трудових ресурсів регіону досліджені недостатньо. Залишаються відкритими питання подальшого удосконалення науково-методичні підходи до економічної оцінки та прогнозування рівня трудового потенціалу території, зменшення регіональних асиметрій регіонів країни.

Основою використання методів дослідження трудового потенціалу є відповідне інформаційне забезпечення. На недоліки в його формуванні вказує чимало вітчизняних науковців. Зокрема І. Антохова звертає увагу на необхідність створення інформаційно-аналітичної бази, яка б відповідала таким умовам [9]: служити базою моніторингу розвитку трудового потенціалу; нести розгорнуту та достовірну інформацію кількісних і якісних характеристик трудового потенціалу в розрізі населених пунктів, адміністративних районів, галузей, великих підприємств. Від наявності відповідних інформаційних даних суттєво залежить підбір методичного інструментарію та, як наслідок, результативність проведеного дослідження.

Очевидно, що методів дослідження такої складної і комплексної економічної категорії, як трудовий потенціал є дуже багато: економіко-математичні та статистичні методи, серед яких виділяють факторний і компаративний аналіз; прогнозування, моделювання, каузальний метод; групування, метод аналітичних таблиць; балансовий метод; метод коефіцієнтів (вагові коефіцієнти); методи оптимізації.

У контексті даного дослідження звернемо увагу на важливий метод дослідження трудового потенціалу – прогнозування, що передбачає використання величезної кількості методів, зокрема інтуїтивне або експертне (методи експертних оцінок, (індивідуальні і колективні), сценарні); і формалізоване прогнозування (методи прогновної екстраполяції, методи моделювання, економіко-математичні методи).

Прогноз як метод дослідження трудового потенціалу досить часто стосується прогнозування демографічних параметрів.

Так, демографічний прогноз – це науково обґрунтоване передбачення основних параметрів руху населення та майбутньої демографічної ситуації: чисельності, статевовікової та сімейної структури, народжуваності, смертності, міграції. Основними методами демографічного прогнозування є економіко-математичні методи екстраполяції, аналітичний метод, експертний метод, а також метод пересування когорт, або когортно-компонентний метод.

Методи екстраполяції тенденцій є, мабуть, найпоширенішими і найбільш розробленими серед всієї сукупності методів прогнозування. Екстраполяційні методи прогнозування основний натяк роблять на виділення якнайкращого в деякому розумінні опису тренда і на визначення прогнозних значень шляхом його екстраполяції. При збереженні минулих і справжніх тенденцій розвитку майбутнього говорять про метод формальної екстраполяції. Якщо фактичний розвиток пов'язується з гіпотезами про динаміку процесу розвитку з урахуванням фізичної і логічної сутності, то говорять про метод прогновної екстраполяції. Сама по собі прогнозна екстраполяція має ряд специфічних рис і прийомів, що дозволяють зараховувати її до деякого

самостійного виду методів прогнозування. Специфічними рисами прогнозованої екстраполяції можна назвати методи попередньої обробки числового ряду з метою перетворення його до вигляду, зручного для прогнозування, а також аналіз логіки і фізики прогнозованого процесу, що робить істотний вплив як на вибір виду функції, що екстраполюється, так і на визначення меж зміни її параметрів. Таким чином, при прогнозуванні виходять з простого припущення, що наступний у часі показник за своєю величиною буде рівний середньому, розрахованому за останній інтервал часу.

При екстраполяції прогнозований процес представляється як функція часу, в якому акумульовано дію інших факторів, що визначають його напрямок і інтенсивність. В принципі, будь-який прогноз ґрунтується на екстраполяції тенденції в тому чи іншому вигляді.

Аналітичний метод базується на тому, що виходячи з минулої демографічної динаміки підбирається функція, яка найбільш ближче її описує, проте будь-яка функція має емпіричний характер.

Метод компонент дає змогу розрахувати загальну чисельність населення в перспективі і здійснити його розподіл за статтю і віком. Сутність методу полягає в тому, що чисельність кожної статеві-вікової групи щороку переміщується до наступної вікової групи. розробниками демографічного прогнозу більш широкі можливості. На відміну від екстраполяційного, він дозволяє отримувати не тільки загальну чисельність населення чи трудових ресурсів, але і їх розподіл за статтю і віком. Суть методу компонент полягає у відстеженні руху окремих груп (або сукупності в цілому) у часі у відповідності з заданими (прогнозними) параметрами народжуваності, смертності та міграції. Якщо ці параметри зафіксовані в деякий початковий момент часу  $t_0$ , залишаючись потім незмінними протягом періоду  $t_i$ , то це однозначно визначає чисельність і структуру населення в момент часу  $t_0 + dt$ . Починаючи з моменту часу  $t_0$ , чисельність населення кожного окремого віку зменшується відповідно до прогнозних значень ймовірності смерті. З вихідної чисельності населення кожного віку віднімається число померлих, а що залишилися в живих стають на рік старшими. Прогнозні рівні народжуваності використовуються для визначення кількості народжень на кожен рік прогнозного періоду. Метод компонент враховує також вікові інтенсивності міграції (прибуття та вибуття). Процедура повторюється для кожного року прогнозного періоду. Тим самим визначається чисельність населення кожного віку і статі, загальна чисельність населення, загальні коефіцієнти народжуваності, смертності, а також коефіцієнти загального та природного приросту. При цьому прогнозні розрахунки можуть проводитися як для однорічних вікових інтервалів, так і для різних вікових груп (5-річних або 10-річних).

Стартуючи з переписних або інших вихідних даних, демограф послідовно застосовує дані про народжуваність, смертність та міграцію протягом одного циклу прогнозування, підсумовуючи потім результати, щоб отримати оцінку населення на дату, що визначена як кінець циклу прогнозування. Населення в кінці циклу, розраховане за допомогою цієї операції, в свою чергу стає вихідним для наступного циклу. Цикл прогнозування повторюється, щоб отримати оцінку населення для наступної дати в майбутньому. Так повторюється до тих пір, поки не буде досягнута дата, для якої і будується прогноз. Особливістю цієї процедури є те, що прогнозист може використовувати для кожного прогнозного циклу різні величини народжуваності, смертності та міграції. Зі сказаного вище випливає, що обґрунтованість і корисність прогнозу залежить від точності оцінки вихідного населення і від точності передбачення майбутніх параметрів народжуваності, смертності та міграції.

При відборі методів прогнозування потрібно керуватись такими критеріями [10]: поєднання суб'єктивної цінності й об'єктивної значущості оцінок; чітке застосування оцінок, яке не допускає різних тлумачень щодо вибору методів; створення можливості накопичення статистичної інформації та її використання для прогнозування.

В основу моделі трудового потенціалу С. Сембера покладено як кількісну складову так і якісну. Учений зазначає, що прогнозування зазвичай базується на одному із двох методів роботи з часовими рядами, а саме методи Бокса-Дженкінса, що переважно використовується для короткострокового прогнозування, та методи із застосуванням економетричної моделі, в якій змінна специфікується як ендогенна і є частиною всієї моделі.

У дослідженні Л. Згалат-Лозинської [11] запропонована методика прогнозування стану використання трудового потенціалу, яка ґрунтується на аналізі впливу тенденцій демографічного розвитку на процес формування трудового потенціалу та його якісні параметри, характеристики й прогнозуванні змін розподілу трудового потенціалу за сферами і галузями економіки, визначенні основних прогнозних показників реалізації трудового потенціалу та корегуванні їх відповідно до тенденцій макроекономічного розвитку і змін суспільної продуктивності праці.

Метод прогнозування активно застосований і в дослідженнях Н. Тітової. Автор пропонує формулу розрахунку кількості трудоактивного населення у перспективі:

$$T_a = (N_{n3} - N_{n3}^2) + N_1 \times J_{1n} + N_2 \times J_{2n} + B \times J_{zp}$$

де  $N_{n3}$  – кількість населення працездатного віку;

$N_{n3}^2$  – кількість непрацездатного населення працездатного віку;

$N_1, N_2$  – кількість працюючих пенсіонерів і підлітків у базовому році;

$J_{1n}, J_{2n}$  – коефіцієнт працездатності відповідно пенсіонерів та підлітків;

$J_{zp}$  – коефіцієнт зайнятості безробітних на громадських роботах;

$B$  – кількість безробітних за базовий період.

Моделювання може застосовуватись як один із засобів прогнозування, що передбачає розробку різного типу моделей. Найбільш поширеним при дослідженнях трудового потенціалу є економічне моделювання, що являє собою здійснений за допомогою математики та економетрики формалізований опис економічних процесів і явищ, структура якого відтворює в абстрактній формі реальну картину економічного життя.

Регресійні моделі застосовуються, коли оцінка має бути здійснена відповідно до передбачуваних чи відомих змін величин (які розглядаються як факторні ознаки) певних економічних чи соціальних факторів, що на думку дослідника впливають на прогнозований процес. З формального боку цей вид прогнозів населення ґрунтується на побудові багатомірних регресійних моделей, що виходять із результатів аналізу множинної кореляції та регресії. В якості незалежної змінної тут виступає не час, як при простій екстраполяції, а чисельно визначена матеріальна характеристика, що і грає роль фактора.

Н.Слівінська пропонує економіко-математичну модель для аналізу та прогнозування зміни чисельності зайнятих у галузях економіки регіону, що враховує вплив різноманітних чинників:

$$Y_{x_i} = \frac{x_i}{a_0 + a_1 \times x_i + a_2 \times x_i^2}$$

де  $y_{x_i}$  – розрахункова чисельність зайнятих;

$a_0$  – вільний член;

$a_1, a_2$  – параметри регресійної моделі;

$x_i$  – чинники, що впливають на чисельність зайнятих.

За узагальненням С. Сембера, при дослідженнях трудового потенціалу можуть використовуватися такі моделі: історичні; моделі якісного вибору; моделі зі змінними параметрами; моделі технічного росту, які враховують ефективність різних поколінь техніки; динамічні моделі; моделі вибору між працею і відпочинком; економічні моделі розміщення; лінійні ймовірнісні моделі; двосекторні моделі економічного росту; моделі економічного росту Харрода-Домара та інші. Зокрема автор пропонує модель оптимального формування й повноцінного використання локального трудового потенціалу (або модель повної зайнятості).

Економіко-математичні та статистичні моделі дослідження і регулювання трансформації трудового потенціалу розроблені в дослідженні В. Приймака, зокрема: модель прогнозування освітнього рівня населення регіону з урахуванням реформ у системі освіти; модель прогнозування природного руху населення регіону з використанням для цього коефіцієнтів смертності; модель динамічного програмування розрахунку плану набору у вищі навчальні заклади регіону з урахуванням спеціальності, перерви в навчанні тощо; модель прогнозування кількості безробітних з урахуванням сезонних змін на ринку праці; модель прогнозування зайнятості населення.

Один із перспективних методів дослідження трудового потенціалу – прогнозування, що передбачає використання величезної кількості методів, зокрема інтуїтивне або експертне (методи експертних оцінок, (індивідуальні і колективні), сценарні); і формалізоване прогнозування (методи прогновної екстраполяції, методи моделювання, економіко-математичні методи). А методи екстраполяції тенденцій найбільш поширеними і розробленими серед всієї сукупності методів прогнозування. Екстраполяційні методи прогнозування зосереджуються на виділенні найкращого опису тренда і на визначенні прогнозних значень шляхом його екстраполяції. При збереженні минулих і справжніх тенденцій розвитку майбутнього говорять про метод формальної екстраполяції. Від адекватності прогнозу значною мірою залежать економічні, соціальні і екологічні наслідки регіонального розвитку, повнота використання трудових, природних і матеріально речовинних ресурсів.

Тому є актуальною розробка ефективної системи підтримки прийняття рішень, основою якою є: моделюючий обчислювальний комплекс, інформаційно-математичне забезпечення комплексу і сам об'єкт, представлений у вигляді моделі трудових ресурсного потенціалу регіону. Основним методом дослідження залишається моделювання трудових ресурсного потенціалу регіону, а основним інструментом таких досліджень є моделюючий комплекс, що створюється на базі ЕОМ.

Процес моделювання включає чотири системоутворюючих елементи:

- 1) суб'єкт прогнозування – системний аналітик;
- 2) об'єкт прогнозування – трудових ресурсний потенціал регіонів України;
- 3) предмет прогнозування – рівень трудового потенціалу регіонів держави;
- 4) модель, яка опосередковує відносини між об'єктом, що прогнозується, та суб'єктом [12].

Проведення перспективного прогнозування трудового потенціалу регіону, інформаційною базою для проведення якого є сформована на етапі аналітичного

дослідження матриця спостережень. У загальних рисах імітаційна модель процесу прогнозування трудового потенціалу регіону складається з 4-х етапів: I – постановка соціально-економічних завдань, формування цілей дослідження, системи посилення, гіпотез та розроблення концептуальної моделі; II – розробка математичної моделі; III – розробка комп'ютерної моделі та програмування; IV – аналіз результатів та використання моделі для прогнозування трудового потенціалу регіону.

Вхідною інформаційною базою для прогнозування трудового потенціалу регіону є матриця спостережень, сформована на попередньому етапі аналітичного дослідження, що містить найбільш повну характеристику досліджуваного об'єкта та враховує головні вимоги до системи оцінних показників. Для забезпечення однієї з вимог до оціночних показників (інформаційна повнота) необхідно виділити з багаточисельного набору діагностичних змінних того набору показників, які мають найбільшу вагу для прогнозування трудового потенціалу регіону. На основі розрахованих коефіцієнтів кореляції проводимо розбиття множини ознак на підмножини з врахуванням основних властивостей: 1) сильна кореляція ознак усередині кожної групи; 2) некорельованість або слабка кореляція між ознаками, що входять до різних груп. Вибираючи по одному елементу з кожної групи, отримуємо набір ознак з цінними властивостями для прогнозування демографічної, екологічної, економічної та освітньої підсистем в регіоні. Це будуть ознаки некорельовані або слабо корельовані один з одним, зате сильно корельовані з ознаками груп, що представляються ними.

Таким чином, в методику прогнозування включаємо систему показників, які характеризують обсяги, структуру, якість та ефективність використання економічних, екологічних та людських ресурсів, які можна буде отримати шляхом математичної обробки первинних даних офіційних статистичних матеріалів Держкомстату, міністерств та відомств, науково-дослідних інститутів, Національного банку України, власних спостережень тощо. Система індикаторів, що характеризує рівень трудового потенціалу регіону за напрямками дослідження, зведена в таблиці 2.

Для дослідження рівня трудового потенціалу регіону як цілісної системи, прогнозування окремих демографічних, економічних, екологічних та освітніх показників Львівської області застосуємо регресійний аналіз, використовуючи метод екстраполяції трендів, що дозволить визначити тенденції зміни показників розвитку в часі і описати фактичну усереднену тенденцію зміни аналітичних показників заданих часових рядів. Прогнозне значення демографічних, економічних, екологічних та освітніх показників можна одержати за допомогою трендової моделі, в якій враховані дві складові: детермінована, що формується під впливом врахованих відомих факторів і стохастичної, яка виникає в результаті випадкових неврахованих факторів.

Приймемо припущення, що тенденції розвитку регіону у минулому, не зазнають значних змін в майбутньому, тобто вплив стохастичної компоненти буде мінімальний, то розрахунок прогнозу будемо здійснювати на основі екстраполяції тренда.

Вибір якісних рівнянь часового тренда, які об'єктивно описують залежності кожного показника від часу  $t$  здійснювали на основі попереднього аналізу часових рядів даних. Індикатором правильності вибору виду рівняння тренда є коефіцієнт апроксимації  $R^2$ , значення якого відображає близькість значення лінії тренда до фактичних даних.

Після ідентифікації лінії тренда були встановлені функціональні залежності, тобто математична модель прогнозування показників, які характеризують рівень трудового потенціалу Львівської області. Отримані результати для демографічної, економічної, екологічної та освітньої складової представлені на рисунку 1.

Так як трудоворесурсний потенціал регіону є багатовимірний показник, на який

впливає багато факторів, тому для забезпеченості принципів комплексності та системності при прогнозуванні, застосовуючи метод найменших квадратів, розраховуємо лінійну за параметрами багатофакторну модель, де факторами в багатофакторній моделі прогнозування трудових ресурсів Львівської області (X1-X2) є детерміновані (не випадкові) функції (Y1- Y4). Результати розрахованої математичної моделі представлені нижче. В свою чергу математична модель прогнозування рівня трудових ресурсного потенціалу Львівської області Y5 будується на основі чотирьох детермінованих функцій: Y1, Y2, Y3 та Y4, що характеризують динаміку зміни демографічної, екологічної, економічної та освітньої сфери в часі.

Демографічна складова:

ЕАН	$x1 = 1209e^{-0,007t}$
Заг. коеф-т демографічного навантаження	$x2 = -0,0438t^3 + 1,5711t^2 - 11,528t + 450,96$
Медіанний вік населення	$x3 = 0,13t + 38,45$
Сер. очікувана тривалість життя	$x4 = 1,2996\ln(t) + 70,853$
Демографічний рівень	$y1 = 0,014 - 3,7226 + 0,0013*x1 + 0,00264*x2 + 0,01453*x3 + 0,014*x4$

Екологічна складова:

Поточні витрати на охорону навк. природ. серед.	$x5 = 103744e^{0,142t}$
Капітальні інвестиції на охорону навк. природ. серед	$x6 = 296,06t^5 - 7175,9t^4 + 62666t^3 - 237512t^2 + 370743t - 82514$
Викиди забруд. реч. в атм. повітря від стац. джерел	
Екологічний рівень	$y2 = 0,49501 + 0,000000431193*x5 - 0,000000062*x6 - 0,00109*x7$

Економічна складова:

Середньоміс. ном. заробітна плата	$x8 = 35,137t^2 - 10,123t + 1599,6$
Заборг. з випл. заробіт. плати	$x9 = 36691e^{0,0915t}$
Індекси фізичного обсягу ВРП	$x10 = 98,193t^{0,0088}$
Економічний рівень	$y3 = 0,37337 + 0,0000996766*x8 - 0,00000050581*x9 + 0,00145*x10$

Освітня складова:

Випущено кваліф. роб-в проф-тех закл.	$x11 = -23,731t^2 - 196,28t + 18176$
Кіл-ть осіб. які навчалися у ВНЗ	$x12 = -5,8517t + 174,14$
Рівень освіти	$y4 = 0,45132 + 0,0000771419*x11 + 0,001124678*x12$

Рівень трудового потенціалу:	$y5 = \text{СТЕПЕНЬ}((1+y1)*(1+y2)*(1+y3)*(1+y4); 1/4) - 1$
------------------------------	---

Наступним етапом є перевірка адекватності отриманої моделі, так як можливе виявлення помилок двох типів: неправильність вибору виду функції та неправильність постулювання закону розподілу і властивостей стохастичної складової, які унеможливають використання розрахованої моделі для прогнозування трудових ресурсного потенціалу регіону. За допомогою критеріїв Феррара-Глобера встановили відсутність загальної мультиколінеарності у моделі, t-критерія Стюдента та F-критерія Фішера підтвердили гіпотезу про відсутність часткової мультиколінеарності, за критерієм Дарбіна-Уотсона встановили незалежність похибок. Перевірка виконання умов Гауса-Маркова дозволила зробити висновки про правильність застосування методу отримання параметрів отриманих моделей.

Виявлені загальнонаціональні тенденції формування та використання трудових ресурсного потенціалу України мають специфічні форми прояву на

регіональному рівні. Такі особливості визначаються місцем регіону в суспільному поділі праці, його територіальною дислокацією, рівнем соціально- економічного розвитку, домінуючою ментальністю та родинними традиціями. Тому важливо провести комплексну оцінку стану трудового потенціалу в 96 регіональному розрізі.

Проаналізувавши ситуацію на ринку праці у Львівській області (рис. 1), можна зробити висновок, що вона є доволі невтішною за рахунок зменшення кількості штатних працівників і немалої кількості безробітних.

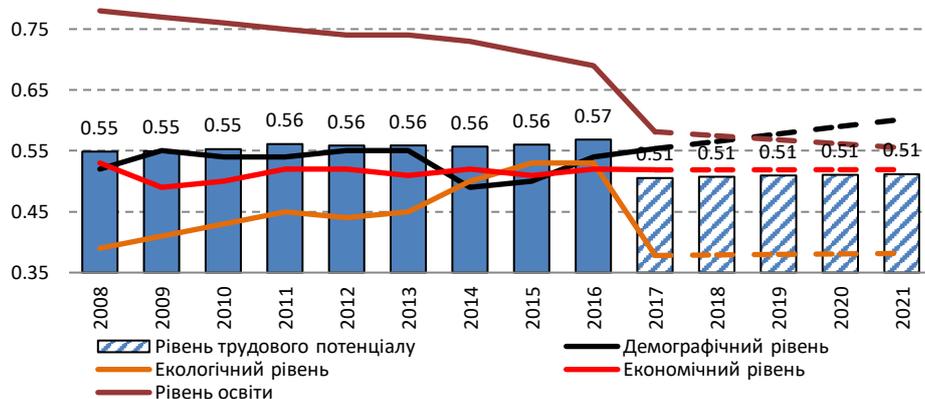


Рис. 1 Динаміка показників, що характеризують рівень трудового потенціалу Львівської обл.

За період з 2000 по 2016 роки чисельність населення області зменшилася на 117,4 тис. осіб, або на 4,4%, у тому числі міське населення – на 37,9 тис. осіб (2,4%), сільське – на 79,5 тис. осіб (7,4%).

Упродовж 2016 р. у міграційних процесах області взяли участь 57080 осіб, з них 24,6% склали зовнішня міграція.

Середньооблікова кількість штатних працівників підприємств, установ та організацій Львівської області у 2016 р. становила 473,9 тис. осіб. Порівняно з 2015 р. кількість працівників зменшилась на 1,9%, або на 9,2 тис. осіб.

У грудні 2016 р. середньооблікова кількість штатних працівників підприємств, установ та організацій Львівської області становила 470,4 тис. осіб, що на 0,1% менше відносно листопада 2016р. та на 1,2% – відносно грудня 2015р. Упродовж 2016 р. на підприємства області було прийнято 107,2 тис осіб, тоді як звільнено 120,3 тис осіб (відповідно 22,6% та 25,4% від середньооблікової кількості штатних працівників).

Кількість зареєстрованих безробітних на кінець січня 2017 р. в області становила 18,4 тис.осіб. Допомогу з безробіття отримали 83,2% осіб, які мали статус безробітного.

Рівень зареєстрованого безробіття в області на кінець січня 2017р. становив 1,2% населення працездатного віку, у сільській місцевості – 1,2%, у міських поселеннях – 1,1%. Середня тривалість безробіття на кінець грудня 2016 р. становила 4 місяці. Навантаження зареєстрованих безробітних на одне вільне робоче місце (вакантну посаду) на кінець січня 2017р. становило 5 осіб. За районними (міськими) центрами зайнятості значення цього показника коливалося від 2 осіб у Львівському та Трускавецькому МЦЗ до 72 осіб – у Старосамбірському РЦЗ.

Таким чином, можна зробити висновок що стан трудових ресурсів потенціалу Львівщини відзначається значною диференціацією доходів населення в розрізі районів, високим рівнем безробіття, особливо серед мешканців села, невисокими доходами громадян, навіть порівняно з жителями інших регіонів України, та їхньою спотвореною структурою (1/3 доходів населення отримує у вигляді грошової та інших видів допомоги, а не як заробітну плату), негативними демографічними тенденціями (зростання смертності у продуктивному віці, зменшення тривалості життя тощо), від'ємним сальдо міграції. Ранг Львівщини серед регіонів України за Індексом

людського розвитку становить 6, однак аналіз рейтингу за складовими свідчить, що область відстає за найвагомішими індикаторами розвитку людського капіталу.

На основі даних аналітичного дослідження було побудовано математичну модель рівня трудоресурсного потенціалу Львівської області за якою здійснене прогнозування даного показника до 2021 року (рис. 1).

Поряд з незначним зростанням показника демографічного (1,04) та екологічного (1,36) рівня розвитку з 2008 року по 2016 рік спаду зазнають показники економічного (0,98) та освітнього (0,88) рівня розвитку, що призупиняє темпи зростання рівня трудового потенціалу вцілому, що за аналізований період становить 1,04.

Виявлені тенденції зі спаду екологічного та освітнього рівня відзначилися і на прогнозованому значенні рівня трудового потенціалу Львівської області. Так за рахунок прогнозованого зниження екологічного рівня на 28% та на 19,% освітнього рівня за п'ять прогнозних років рівень трудоресурсного потенціалу Львівщини знизиться на 9 %.

Отже, проаналізувавши ситуацію на ринку праці у Львівській області, можна зробити висновок, що вона є доволі невтішною за рахунок зменшення кількості штатних працівників і немалої кількості безробітних.

Але, незважаючи на це, трудоресурсний потенціал створює можливості для повнішого використання наявних природних ресурсів, сприяючи тим самим підвищенню рівня комплексного розвитку території. На території, добре забезпеченій трудовими ресурсами, розвивається система виробництва з високою трудомісткістю продукції.

**Висновки.** Таким чином, методологічний інструментарій дослідження трудового потенціалу є дуже диференційованим, а підбір методу залежить від наявного інформаційного забезпечення і мети здійснюваного дослідження. Основний результат використання методичного інструментарію полягає в кількісно-якісній оцінці трудового потенціалу, що дає змогу визначити ефективність його реалізації та обґрунтувати пріоритетні напрями вдосконалення його управління.

З огляду на доступність статистичних даних, у нашому випадку, було вирішено застосування регресійних моделей. Запропонований алгоритм побудови комплексної моделі трудового потенціалу регіону, заслуговує уваги, адже дозволяє зробити ряд узагальнень, що мають практичний характер і можуть бути використані для подальшого удосконалення заходів регіональної політики в умовах пошуку потенціальних можливостей соціально-економічного розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Економічне вчення Д. Рікардо [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://readbookz.net/book/134/3746.html>
2. Макконелл К. Р. Економетрікс / К.Р. Макконелл., С. Л. Брю / підручник Вид-во: ИНФРА-М, 2003. - 983 с
3. Струмлілн С. Г. Проблеми економіки праці / С.Г. Струмлілн / — 3-є изд. — М.: Наука, 1982. - 472 с.
4. Трудовые ресурсы: социально-экономический анализ: [колл. монография] / под ред. В.Г. Костакова. – М.: Мысль, 1976. – 238 с.
5. Чиждова Л. Трудовой потенциал страны: [монография] / Л. Чиждова, Г. Сергеев. – М.: Экономика, 1982. – 268 с.
6. Економічне вчення Д. Рікардо [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://readbookz.net/book/134/3746.html>
7. Врублевский В.К. Развитой социализм: труд и НТР. Очерки теории труда: [монография] / В.К. Врублевский. – М., 1984. – 240 с.
8. Галайчак Т.Ю. ДОЛІШНІЙ Мар'ян Іванович [Електронний ресурс] // Енциклопедія історії України: Т. 2: Г-Д / Редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України. - К.: В-во "Наукова думка", 2004. - 688 с.: іл. – Режим доступу: [http://www.history.org.ua/?termin=Dolishniy\\_M](http://www.history.org.ua/?termin=Dolishniy_M)
9. Пирожков С.И. Трудовой потенциал в демографическом измерении: [монография] / С.И. Пирожков – К.: Наук. Думка, 1992. - 175 с.
10. Антохова І. М. Модернізація регіональної системи управління якістю життя населення / І. М. Антохова // Науковий вісник Чернівецького національного університету: Збірник наукових праць. -- Випуск 681. 2014. - С. 48-51
11. Згалат-Лозинська Л. Проблеми відтворення медико-біологічної компоненти якості трудового потенціалу / Л.Згалат-Лозинська // Соціально-трудоий вісник: теорія та практика. 2017. - С. 98-103.
12. Герасимчук З.В. Теоретичні та прикладні засади прогнозування стійкого розвитку регіону: Монографія / З.В. Герасимчук, І.С. Кондіус. – Луцьк: Надтир'я, 2010. – 412 с.

*Рецензент д.е.н., професор Вахович І.М.*

ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

УДК 330.567.28(477):620.9:338.532.63

Сотник І. М., д.е.н., професор  
Сумський державний університет

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ  
ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ У ПРИВАТНИХ  
ДОМОГОСПОДАРСТВАХ УКРАЇНИ**

У статті досліджується стан розвитку відновлювальної енергетики у секторі приватних домогосподарств України протягом 2013-2017 рр. Визначено організаційно-економічні та інші переваги й обмеження розбудови сектору, серед яких основну увагу приділено питанням фінансового забезпечення та економічної доцільності реалізації проектів. Розроблені пропозиції щодо подальшої державної підтримки приватних домогосподарств України з метою їх залучення до виробництва «зеленої» електроенергії.

**Ключові слова:** відновлювальна енергетика, державна підтримка, приватне домогосподарство, економічне стимулювання, «зелений» тариф.

Sotnyk I.

**ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC PROBLEMS AND PROSPECTS FOR  
RENEWABLE ENERGY DEVELOPMENT IN PRIVATE HOUSEHOLDS OF  
UKRAINE**

The article examines the state of development of renewable energy in Ukrainian private households' sector during 2013-2017. Organizational and economic as well as other advantages and limitations of the sector's development are determined with the focus on financial support and economic feasibility of projects' implementation. Proposals for further state support of private households in Ukraine are made in order to involve them in the production of "green" electricity.

**Key words:** renewable energy, state support, private household, economic stimulation, feed-in tariff.

Сотник И. Н.

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ  
РАЗВИТИЯ ВОЗОБНОВЛЯЕМОЙ ЭНЕРГЕТИКИ В ЧАСТНЫХ  
ДОМОХОЗЯЙСТВАХ УКРАИНЫ**

В статье исследуется состояние развития возобновляемой энергетики в секторе частных домохозяйств Украины в течение 2013-2017 гг. Определены организационно-экономические и другие преимущества, а также ограничения развития сектора, среди которых основное внимание уделено вопросам финансового обеспечения и экономической целесообразности реализации проектов. Разработаны предложения по дальнейшей государственной поддержке частных домохозяйств Украины с целью их привлечения к производству «зеленой» электроэнергии.

**Ключевые слова:** возобновляемая энергетика, государственная поддержка, частное домохозяйство, экономическое стимулирование, «зеленый» тариф.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Необхідність виконання взятих Україною на себе міжнародних зобов'язань щодо досягнення до 2020 року в загальній структурі енергоспоживання країни частки в 11% енергії [1], виробленої з відновлювальних джерел енергії (ВДЕ), вимагає багатократного підвищення темпів розбудови сектору відновлювальної енергетики (ВЕ) в державі. На кінець 2017 року частка ВДЕ в

електричному балансі країни склала 1,47% [2], що у порівнянні з необхідними 11% через 3 роки є надзвичайно низьким результативним показником. Хоча щорічні темпи росту вітчизняного сектору ВЕ і є високими (в середньому 200%), цього збільшення недостатньо для досягнення запланованих державних показників. Останніми роками до складу суб'єктів ринку ВЕ були включені приватні домогосподарства України, які потенційно можуть зробити вагомий внесок у розбудову вітчизняної «зеленої» енергетики.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблемам розвитку ВЕ присвячені праці багатьох як зарубіжних (Аболгоссеїні С. [3], Майсснера Ф. [4], Панзера С. [5], Укердта Ф. [4], Хааса Р. [5], Хешматі А. [3], Якобса Д. [6] та ін.), так і вітчизняних вчених (Гелетухи Г. Г. [7], Железної Т. А. [7], Касич А. О. [8], Курбатової Т. О. [9-10], Матвійчук Л. Ю. [11], Потапенка В. Г. [12], Праховніка А. К. [7], Прокіпа А. В. [13] та ін.). Науковцями розроблені теоретичні засади розбудови ВЕ на різних рівнях господарювання [5; 7-8; 10; 12-13], запропоновано широкий науково-методичний інструментарій державної та регіональної підтримки проектів ВЕ [3; 5-7; 9-10; 12-13], досліджено практичні аспекти управління розвитком різних секторів «зеленої» енергетики [3-4; 6-7; 11-12]. Водночас, невелика кількість наукових праць присвячена проблемам розбудови ВЕ за участі приватних домогосподарств, які в останні три роки стали повноправними учасниками вітчизняного енергоринку.

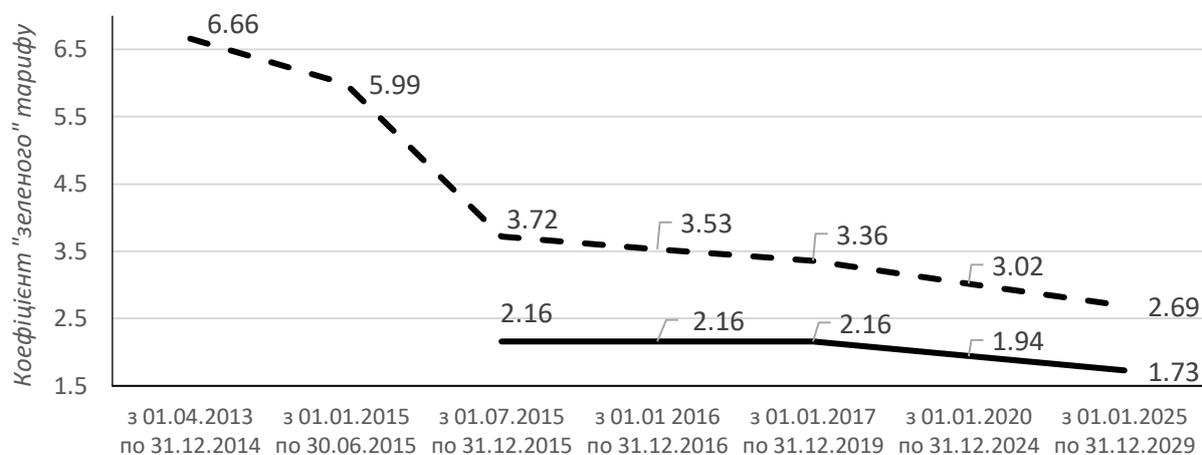
**Цілі статті** полягають у дослідженні стану, організаційно-економічних та інших переваг й обмежень розвитку відновлювальної енергетики у секторі приватних домогосподарств України, а також розробленні пропозицій щодо подальшої державної підтримки сектору для забезпечення його активного зростання.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Слід відзначити, що український уряд створив майже «тепличі» умови для розвитку ВЕ в країні, запровадивши з 2009 року «зелений» тариф на енергію, вироблену з ВДЕ. «Зелений» тариф відповідно до Закону України «Про електроенергетику» є спеціальним тарифом, за яким закуповується електрична енергія, вироблена на об'єктах електроенергетики, у тому числі на введених в експлуатацію чергах будівництва електричних станцій (пускових комплексах), з альтернативних джерел енергії (крім доменного та коксівного газів, а з використанням гідроенергії – вироблена лише мікро-, міні- та малими гідроелектростанціями) [14]. Якщо у перші роки введення цей тариф застосовувався лише для юридичних осіб, у 2014 році українська влада розповсюдила його і на приватні домогосподарства, надавши кожному власнику приватного будинку право заробляти на виробництві «зеленої» електроенергії, використовуючи енергію сонця та вітру. При цьому максимальну величину встановленої потужності електростанцій у домогосподарствах було обмежено 30 кВт.

Згідно Закону України «Про електроенергетику» «зелений» тариф для приватних домогосподарств, які виробляють електричну енергію з енергії сонячного випромінювання та енергії вітру, встановлений на рівні роздрібного тарифу для споживачів другого класу напруги на січень 2009 року, помноженого на коефіцієнт «зеленого» тарифу для електроенергії, виробленої відповідно з енергії сонячного випромінювання та енергії вітру для приватних домогосподарств [14].

З метою стимулювання якнайшвидшої розбудови сектору приватного енерговиробництва з ВДЕ, як і для юридичних осіб, ставки «зеленого» тарифу встановлені диференційовано, залежно від строків введення в експлуатацію приватних електростанцій, причому більш пізні введення електростанції передбачає встановлення нижчих «зелених» тарифів через застосування нижчих коефіцієнтів (рис. 1). Так,

відповідно до рис. 1, введення сонячної електростанції у приватному домогосподарстві у 2014 році гарантувало отримання власником тарифу майже в 2 рази більшого, ніж при введенні електростанції протягом 2017–2019 рр.



об'єкти або їх черги/пускові комплекси, введені в експлуатацію в період

- для електроенергії, виробленої з енергії сонячного випромінювання об'єктами електроенергетики, які вмонтовані (встановлені) на дахах та/або фасадах приватних домогосподарств, величина встановленої потужності яких не перевищує 30 кВт
- для електроенергії, виробленої з енергії вітру об'єктами електроенергетики приватних домогосподарств, величина встановленої потужності яких не перевищує 30 кВт

Рис. 1. Коефіцієнти «зеленого» тарифу для електроенергії, виробленої з використанням альтернативних джерел енергії приватними домогосподарствами (побудовано на основі [14])

«Зелені» тарифи на електричну енергію для приватних домогосподарств у 2018 році встановлені постановою Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), від 29.12.2017 р. № 1609 і подані у табл. 1. Сьогодні вони у 3-6 разів перевищують ціни на традиційну електроенергію. Дія всіх впроваджених тарифів гарантується державою до 31.12.2029 року.

Зазначена стимулююча тарифна політика привела до інтенсивного розгортання потужностей на ВДЕ у вітчизняному приватному секторі. Так, якщо у першому кварталі 2015 року в країні налічувалося лише 40 домогосподарств з обсягами встановлених потужностей у 0,3 МВт, то наприкінці 2015 року – вже 244 домогосподарства з потужностями у 2,218 МВт, 2016 року – 1109 домогосподарств з потужностями у 16,748 МВт, 2017 року – 3010 домогосподарств з потужностями у 51,002 МВт [16-18]. Таким чином, за період з 1.04.2015 р. до 31.12.2017 р. кількість домогосподарств-виробників «зеленої» електроенергії зросла у більш ніж 75 разів, а обсяги встановлених потужностей – у більш ніж 170 разів. За 2015 рік обсяг виробленої електроенергії сонячними установками приватних домогосподарств склав 0,41 млн кВт·год, у 2016 році – 4,246 млн кВт·год або понад 10 разів більше, у 2017 році – 22,659 млн кВт·год (у 5,3 рази більше порівняно з попереднім роком). У 2017 році до вироблення електроенергії приватним сектором на сонячних електростанціях додалося

виробництво «зеленої» електроенергії 4 вітроустановками встановленою потужністю 0,032 МВт, які згенерували 1149 кВт·год. Зазначені вітроустановки були розміщені на території Волинської (1 установка потужністю 0,02 МВт), Донецької (1 установка потужністю 0,004 МВт) та Київської (2 установки сумарною потужністю 0,008 МВт) областей [18]. Незважаючи на те, що встановлена потужність вітроустановок у домогосподарствах Київської області у 2017 році була найменшою порівняно з вітроелектростанціями в інших двох регіонах, ними було вироблено 91,5% електроенергії з цього виду ВДЕ серед приватних домогосподарств України.

Таблиця 1

«Зелений» тариф для електроенергії, виробленої з використанням альтернативних джерел енергії приватними домогосподарствами в Україні, коп./кВт·год [15]

Категорії об'єктів електроенергетики, для яких застосовується «зелений» тариф	Величина «зеленого» тарифу для об'єктів або його черг/пускових комплексів, введених в експлуатацію						
	з 01.04.2013 по 31.12.2014	з 01.01.2015 по 30.06.2015	з 01.07.2015 по 31.12.2015	з 01.01.2016 по 31.12.2016	з 01.01.2017 по 31.12.2019	з 01.01.2020 по 31.12.2024	з 01.01.2025 по 31.12.2029
	для приватних домогосподарств, які виробляють електричну енергію з енергії сонячного випромінювання об'єктами електроенергетики, величина встановленої потужності яких не перевищує 30 кВт	1163,62	1046,56	649,95	616,75	587,05	527,65
для приватних домогосподарств, які виробляють електричну енергію з енергії вітру об'єктами електроенергетики, величина встановленої потужності яких не перевищує 30 кВт	-	-	377,39			338,95	302,26

Наразі частка приватного сектору в обсягах генерації «зеленої» електроенергії з усіх видів ВДЕ в масштабах держави залишається мізерною: на кінець 2015 року вона склала 0,023% (0,22% за розмірами встановленої потужності об'єктів ВДЕ в країні), 2016 року – 0,24% (1,5% за встановленою потужністю), 2017 року – 1,08% (3,71% за встановленою потужністю) [2; 17-18]. В секторі сонячної електроенергетики ситуація виглядає трохи кращою, проте ще далекою від того, щоб зробити приватні домогосподарства значущими суб'єктами «зеленого» енерговиробництва. Так, у 2015 році частка приватних серед інших сонячних електростанцій в обсягах згенерованої «зеленої» електроенергії склала 0,088% (0,51% за встановленою потужністю), у 2016 році – 0,87% (3,16% за встановленою потужністю), у 2017 році – 3,17% (6,88% за встановленою потужністю). Водночас, динаміка темпів зростання сектору приватної електрогенерації вражає: у 55,3 рази за 2015-2017 рр. за обсягами енерговиробництва, у 23 рази за встановленою потужністю, у 12,4 рази за кількістю генеруючих установок, що за продовження розширеної державної підтримки розвитку сектору дає підстави очікувати подальшого розгортання цих потужностей та збільшення виробництва електроенергії приватними домогосподарствами.

У регіональному розрізі найбільш активними щодо будівництва, введення в експлуатацію «зелених» електростанцій домогосподарствами та виробництва ними електроенергії за останні 3 роки виявилися такі області як Київська, Дніпропетровська та Тернопільська (рис. 2-4), темпи розвитку приватного сектору ВЕ в яких у 2-4 рази перевищують середні показники по областях. Темпи вище середніх розбудови «зеленої» електрогенерації, окрім зазначеної трійки лідерів, за результатами 2017 року демонструють Закарпатська, Івано-Франківська, Кіровоградська, Львівська, Одеська, Херсонська та Чернівецька області. У групі регіонів з найменшими досягненнями – Волинська, Донецька, Запорізька, Луганська, Рівненська та Чернігівська області.

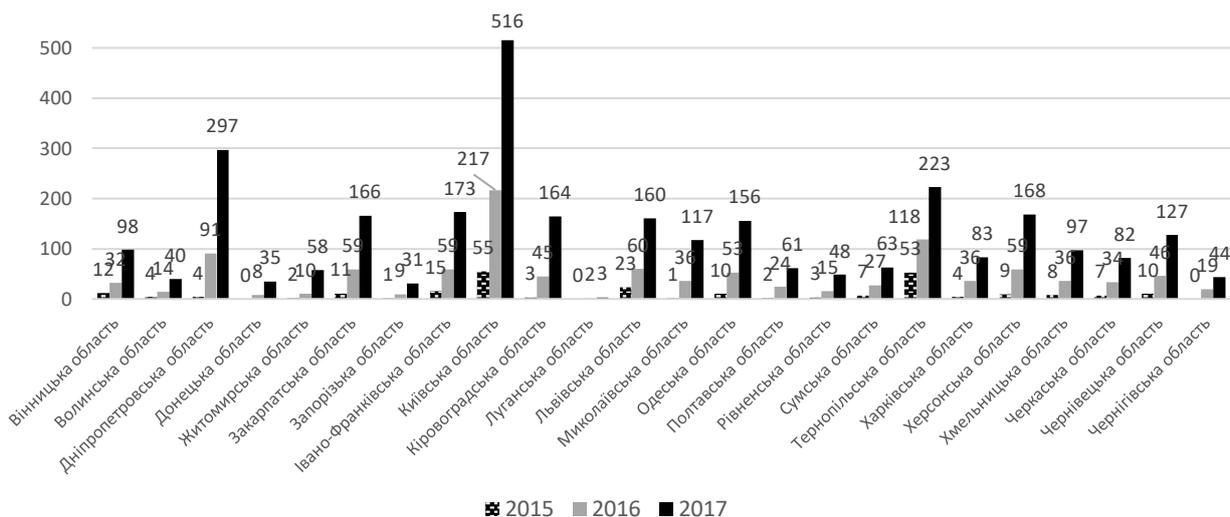


Рис. 2. Кількість генеруючих сонячних електроустановок у приватних домогосподарствах за регіонами України у 2015-2017 рр., одиниць (побудовано автором на основі [18])

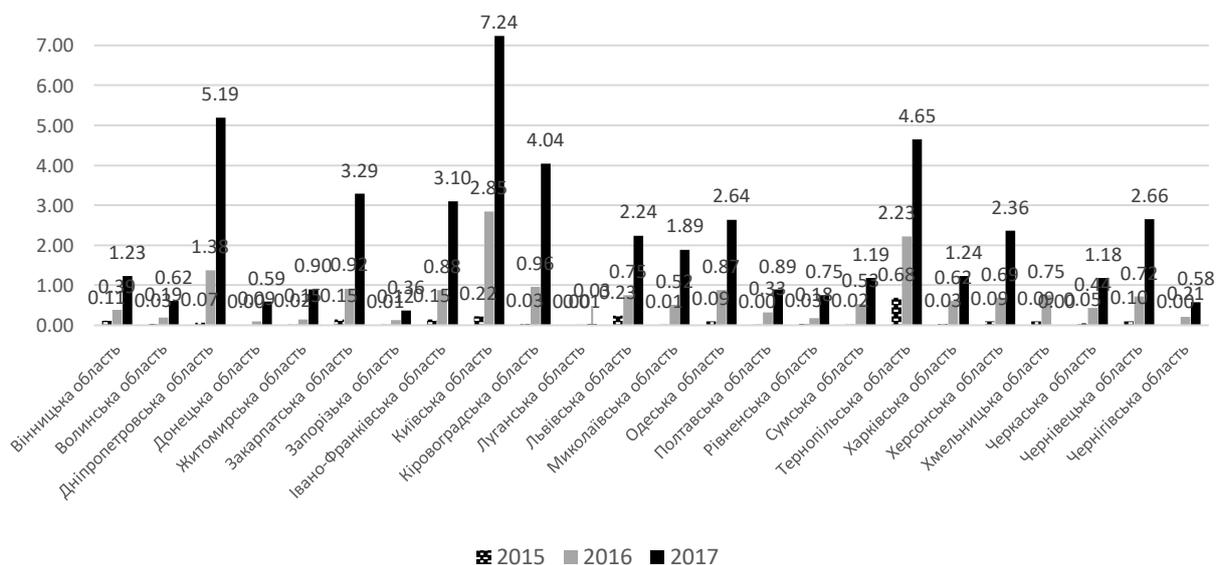


Рис. 3. Величина встановленої потужності приватних сонячних електростанцій за регіонами України у 2015-2017 рр., МВт (побудовано автором на основі [18])

В цілому, швидкий щорічний приріст потужностей та електрогенерації на ВДЕ у секторі приватних домогосподарств України може бути пояснений низкою переваг, які існують в державі саме для цієї категорії виробників відновлювальної енергії:

– по-перше, для того, щоб виробляти «зелену» електроенергію, домогосподарствам не потрібна ліцензія, на відміну від юридичних осіб, які зобов'язані її отримати [14];

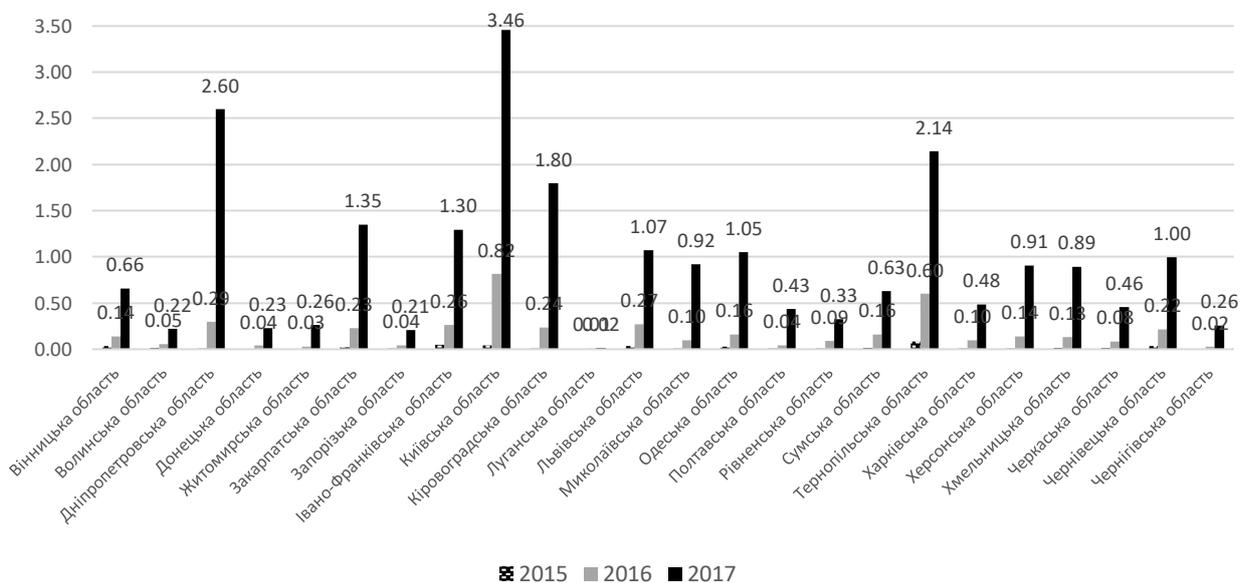


Рис. 4. Кількість виробленої електричної енергії приватними сонячними електростанціями за регіонами України у 2015-2017 рр., млн кВт·год (побудовано автором на основі [18])

– по-друге, чинні вітчизняні «зелені» тарифи є одними з найвищих серед європейських країн [9];

– по-третє, висока технологічність та простота експлуатації «зелених» енергоустановок, які працюють в автоматичному режимі і практично не вимагають технічного обслуговування;

– по-четверте, обов'язковість купівлі місцевими енергетичними компаніями «зеленої» електроенергії у домогосподарства за «зеленим» тарифом, поряд з можливістю як продажу ним частини виробленої, але не спожитої «зеленої» електроенергії, так і всього обсягу її генерації за підвищеним тарифом [14], що забезпечує додатковий дохід для домогосподарств;

– по-п'яте, реальна можливість забезпечити електроенергією домогосподарства, які розташовані у важкодоступних районах країни.

Слід зазначити, що трьох років, які пройшли з моменту прийняття урядом України рішення про застосування «зеленого» тарифу для електроенергії, виробленої сонячними, а пізніше і вітровими електростанціями приватних домогосподарств, безумовно недостатньо для зайняття «зеленою» приватною електрогенерацією значущої ніші в електробалансі країни. Крім того, незважаючи на порівняно високі щорічні темпи розвитку цього сектору ВЕ, існує низка проблем, які перешкоджають його інтенсивній розбудові. Серед основних обмежень, що стримують розвиток суб'єктів цього ринку, є такі:

– визначені законодавством обмеження щодо встановленої потужності до 30 Вт для енергогенеруючих установок у приватних домогосподарствах, що гальмують темпи зростання сектору;

– законодавчі обмеження типів об'єктів на ВДЕ у приватних домогосподарствах сонячними та вітровими установками [14];

– високі початкові інвестиції у створення нових потужностей на ВДЕ. За даними Держенергоєфективності України, питомі інвестиції на 1 кВт встановленої потужності сонячної електростанції складають 1,14 тис. євро при середньому строку їх окупності близько 7 років [19]. Для більшості українців, які не можуть похвалитися високими доходами, це захмарні суми. Однією з альтернатив є банківські кредити, проте високі ставки кредитування при досить тривалому періоді окупності таких проектів не дають можливості зробити їх прибутковими для домогосподарств;

– відсутність можливості скористатися пільговим кредитом з частиною державної компенсації в рамках урядової програми «теплих» кредитів, оскільки перелік устаткування та матеріалів, які підпадають під дію програми, не включає обладнання для сонячних та вітрових електростанцій [20]. Крім того, обсягів таких кредитів (до 50 тис. грн на рік) [21] часто недостатньо, щоб побудувати та ввести в дію нові електростанції на ВДЕ в домогосподарствах. Останніми роками в Україні набирає оборотів альтернативна програма фінансової підтримки енергоєфективних заходів «IQ-energy» від Європейського банку реконструкції та розвитку [22], але вона також не передбачає пільгових кредитів для будівництва приватних електростанцій на ВДЕ;

– необхідність проходження певних бюрократичних процедур погодження будівництва та введення в дію об'єктів на ВДЕ у приватних домогосподарствах, продажу та обліку «зеленої» електроенергії, визначених [23], що потребує певного часу і коштів;

– нестабільність отримання енергії з ВДЕ внаслідок зміни природних умов протягом року, що впливає на окупність таких електростанцій та стримує населення від інвестування у ВЕ.

Серед перелічених проблем, безумовно, головними є питання фінансової доцільності розбудови потужностей ВЕ у приватних домогосподарствах. Наразі, тривалі строки окупності, великі початкові інвестиції, поряд з обмеженими можливостями залучити недорогі кредитні ресурси, а також побоювання населення щодо можливого недотримання державою своїх зобов'язань стосовно коригування «зелених» тарифів з урахуванням зміни курсу євро, стримують бажання домогосподарств заробити на виробництві електроенергії з ВДЕ. Крім того, низькі доходи та бідність населення країни, яке неспроможне накопичити достатньо коштів для інвестування у створення невеликих власних електростанцій або ж сплачувати великі відсотки за користування кредитами на їх будівництво, є головними аргументами для подальшого розширення державної фінансової підтримки у сфері ВЕ.

Підкріплення «зеленого» тарифу механізмами пільгового кредитування будівництва приватних електростанцій в Україні могло б суттєво допомогти у досягненні кращих результатів розвитку сектору ВЕ. Зокрема, включення устаткування для створення сонячних та вітрових електростанцій до переліку обладнання й матеріалів, що підпадають під урядову програму «теплих» кредитів, спроможне зацікавити більшу кількість домогосподарств у будівництві власних електростанцій на ВДЕ, забезпечуючи як значні знижки при придбанні необхідного обладнання, так і подальший дохід власнику від функціонування енергооб'єкту. Крім того, створений в Україні у 2017 році Фонд енергоєфективності передбачає фінансування заходів, «здійснення яких забезпечує зменшення споживання енергетичних ресурсів за незмінної або кращої якості надання житлово-комунальних послуг у рентабельний

спосіб, включаючи заходи, спрямовані на збільшення частки *електроенергії, виробленої з відновлюваних джерел енергії*» [24]. Таким чином, для українських громадян, охочих заробити на виробництві «зеленої» електроенергії, наразі вже є законодавча можливість отримати пільгове фінансування на будівництво об'єктів на ВДЕ. Водночас, запуск роботи Фонду, якому виділено 1,6 млрд грн із частковим залученням коштів міжнародних донорів на реалізацію енергоефективних заходів у 2018 році, планується лише з другої половини року [25]. У зв'язку з цим, говорити про вплив діяльності цієї установи на розбудову сектору приватних енергооб'єктів на ВДЕ ще зарано.

На нашу думку, ще однією можливістю, яка сьогодні не використовується повною мірою в країні, є державна підтримка поширення енергосервісних контрактів з будівництва приватних сонячних та вітрових електростанцій, за якими частина прибутку від продажу згенерованої «зеленої» електроенергії надходила б, крім фізичної особи-власника електростанції, банку, який видав кредит на її будівництво, та енергосервісній компанії, яка встановила таку електростанцію. Вагомим стимулюючим важелем можуть також стати фінансові компенсації від регіональних та місцевих органів влади, які доцільно надавати при будівництві об'єктів на ВДЕ у приватних домогосподарствах, як це зараз відбувається у багатьох областях України при фінансуванні енергозберігаючих заходів у рамках програми «теплих» кредитів [26]. Крім того, поширення дії «зеленого» тарифу на електростанції на ВДЕ, побудовані об'єднаннями співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ), дозволить активізувати процеси розгортання енергопотужностей у приватному секторі ВЕ, одночасно підвищуючи енергоефективність вітчизняного житлово-комунального господарства. Враховуючи, що у багатоповерхівках проживає близько 80% населення України, а комунальна реформа зі створення ефективних власників багатоквартирного житла пробуксовує, такий захід може стати додатковим стимулом для громадян щодо реорганізації житлового фонду.

**Висновки.** В межах України розвиток ринку «зеленого» енерговиробництва приватними домогосподарствами здійснює позитивний внесок в енергозабезпечення держави, підвищуючи екологічність енергетичного комплексу, забезпечуючи перехід на використання ВДЕ та знижуючи обсяги використання викопних палив. Водночас, темпи розвитку приватного сектору ВЕ не є достатніми для здійснення вагомого внеску у досягнення показників загальнодержавних планів і програм. Головними причинами є сумніви у фінансовій доцільності таких проектів, що потребують державної підтримки, та низькі доходи населення країни, які не дозволяють накопичити кошти для інвестування у ВЕ, поряд з високою вартістю кредитних ресурсів. У зв'язку з цим, основними напрямками подальшого вдосконалення механізмів управління розбудовою приватних електростанцій на ВДЕ є посилення фінансової державної підтримки таких проектів.

Проте, з розвитком масштабів сектору ВЕ в Україні поступово окреслюється ще одна проблема, яка з часом буде загострюватися. Вона полягає в тому, що зростання обсягів потужностей на ВДЕ за існуючих високих ставок «зеленого» тарифу призводитиме до поступового зростання цін на електроенергію в державі, оскільки компенсація підвищених «зелених» тарифів наразі відбувається за рахунок підвищення середніх цін на електроенергію, отримувану як з традиційних, так і з відновлювальних джерел. Виникає ситуація, коли зростання обсягів виробництва «зеленої» енергії оплачується через механізм підвищених цін усіма енергоспоживачами України, а заробляти на підвищених тарифах можуть лише одиниці. Подальше розширення сектору ВЕ в державі за збереження порівняно високих «зелених» тарифів може призвести до поглиблення соціальних проблем, породжених розшаруванням населення за рівнем доходів на підставі виробництва «зеленої» електроенергії. Крім того, такі

наслідки можуть посилюватися тією обставиною, що сьогодні будувати і використовувати потужності на ВДЕ мають право лише власники приватних домогосподарств (20% населення України), а не жителі багатоповерхівок, що становлять близько 80% населення країни.

Слід зазначити, що ці проблеми не є специфічними лише для України і виникають у багатьох державах світу, що запровадили економічне стимулювання розвитку потужностей на ВДЕ. Так, деякі країни Європи, зокрема, Німеччина, Швейцарія, Данія, останнім часом згортають інвестиційні програми у ВЕ та знижують ставки «зелених» тарифів, мотивуючи це високою собівартістю енергії з ВДЕ та недоцільністю суттєвого підвищення тарифів на електроенергію для компенсації «зеленої» складової [10]. Як з цим має впоратися Україна, забезпечуючи зростання своєї енергетичної незалежності та соціально-економічного добробуту, – питання, яке потребує подальших детальних наукових досліджень.

### Список використаних джерел

1. Про Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2020 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1.10.2014 р. № 902-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/902-2014-p>.
2. Лист Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) № 3671/17.3.2/7-18 від 16.04.2018 р. – 2 с.
3. Abolhosseini S. The main support mechanisms to finance renewable energy development [Electronic resource] – S. Abolhosseini, A. Heshmati // Institute for the Study of Labor (IZA), 2014. – Mode of access: <http://ftp.iza.org/dp8182.pdf>.
4. Майсснер Ф. Розвиток відновлюваних джерел енергії в Україні: потенціал, перешкоди і рекомендації щодо економічної політики [Електронний ресурс] / Ф. Майсснер, Ф. Укердт // VE Berlin Economics GmbH. – 2010. – Режим доступу: [http://www.kiew.diplo.de/contentblob/2968224/Daten/958255/studie\\_erneubarer\\_energie\\_download.pdf](http://www.kiew.diplo.de/contentblob/2968224/Daten/958255/studie_erneubarer_energie_download.pdf).
5. Haas R. A historical review of promotion strategies for electricity from renewable energy sources in EU countries / R. Haas, C. Panzer, G. Resch et al. // Renewable and Sustainable Energy Reviews. – 2011. – V. 15. – P. 1003–1034.
6. Jacobs D. Feed-In Tariffs and Other Support Mechanisms for Solar PV Promotion / D. Jacobs, B. Sovacool // Renewable Energy. – 2012. – V. 1. – P. 73–109.
7. Гелетука Г. Г. Аналіз енергетичних стратегій країн ЄС та світу і ролі в них відновлюваних джерел енергії. Аналітична записка БАУ №13 [Електронний ресурс] / Г. Г. Гелетука, Т. А. Железна, А. К. Праховнік. – Біоенергетична асоціація України, 2015. – Режим доступу : <http://www.uabio.org/img/files/docs/uabio-position-paper-13-ua.pdf>.
8. Касич А. О. Альтернативна енергетика: світовий та вітчизняний досвід [Електронний ресурс] / А. О. Касич, Я. О. Литвиненко, П. С. Мельничук // Наукові записки. Серія «Економіка». – 2013. – Вип. 23. – Режим доступу : <http://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n23/8.pdf>.
9. Kurbatova T. State and economic prospects of developing potential of non-renewable and renewable energy resources in Ukraine / T. Kurbatova, H. Khlyar // Renewable and Sustainable Energy Reviews. – 2015. – № 52. – P. 217–226.
10. Курбатова, Т. О. Наукові засади організаційно-економічного механізму управління розвитком відновлювальної енергетики: дисертація на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук / Т. О. Курбатова. – Суми : СумДУ, 2016. – 188 с.
11. Матвійчук Л. Ю. Економічна доцільність використання альтернативних джерел енергії [Електронний ресурс] / Л. Ю. Матвійчук, Б. П. Герасимчук. – 2013. – Режим доступу : [irbis-nbuv.gov.ua/](http://irbis-nbuv.gov.ua/).
12. Potapenko V. Green Energetics Grows in Ukraine / V. Potapenko // Green Economics: The Greening of Energy Policies / Edited by R. Koike and M. Kennet. – Reding, The Green Economics Institute, 2012. – P. 310–316.
13. Прокіп А. В. Організаційні та еколого-економічні засади використання відновлюваних енергоресурсів : монографія / А. В. Прокіп, В. С. Дудюк, Р. Б. Колісник; [за заг. ред. А. В. Прокіпа]. – Львів: ЗУКЦ, 2015. – 337 с.
14. Про електроенергетику: закон України від 16.10.1997 № 575/97-ВР (в ост. ред. від 11.06.2017 р.) [Електронний ресурс] / Офіційний веб-портал Верховна Рада України, 2018. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/575/97-vr>.
15. Про встановлення «зелених» тарифів на електричну енергію для приватних домогосподарств : постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики 29.12.2017 р. № 1609 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nerc.gov.ua/?id=30172>.
16. Законодавчі ініціативи у сфері альтернативної енергетики [Електронний ресурс] / Держенергоефективності. – Львів, 26.05.2017. – Режим доступу: [http://saee.gov.ua/sites/default/files/1\\_RE26052017%D0%95.pdf](http://saee.gov.ua/sites/default/files/1_RE26052017%D0%95.pdf).
17. Звіт про результати діяльності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, у 2017 році : затверджено постановою Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг 23.03.2018 р. № 360 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nerc.gov.ua/data/filearch/Catalog3/Richnyi\\_zvit\\_2017.pdf](http://www.nerc.gov.ua/data/filearch/Catalog3/Richnyi_zvit_2017.pdf).
18. Лист Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України № 19-01/17/31-18 від 19.04.2018 р. – 2 с.
19. Фінансова модель сонячної електростанції потужністю 1 МВт [Електронний ресурс] / Держенергоефективності, 2018. – Режим доступу: <http://saee.gov.ua/uk/ae/sunenergy>.

20. Орієнтовний перелік енергоефективного обладнання та/або матеріалів, які є складовими (комплектуючими) устаткування та матеріалів, що визначені Порядком використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення заходів щодо ефективного використання енергетичних ресурсів та енергозбереження, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2011 року № 1056 (станом на 04.04.2018 р.) [Електронний ресурс] / Держенергоефективності, 2018. – Режим доступу: <http://saee.gov.ua/uk/ae/sunenergy>.
21. Ощадний дім [Електронний ресурс] / Ощадбанк, 2018. – Режим доступу: [https://www.oschadbank.ua/ua/private/loans/oschad\\_home/](https://www.oschadbank.ua/ua/private/loans/oschad_home/).
22. IQ-energy [Електронний ресурс] / Європейський банк реконструкції та розвитку, 2018. – Режим доступу: <http://www.iqenergy.org.ua/ru>.
23. Порядок продажу, обліку та розрахунків за вироблену електричну енергію з альтернативних джерел енергії об'єктами електроенергетики (генеруючими установками) приватних домогосподарств: затверджено постановою Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики 27.02.2014 р. № 170 (у редакції постанови Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, 25.02.2016 р. № 229) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0539-14>.
24. Про Фонд енергоефективності : закон України від 08.06.2017 р. № 2095-VIII [Електронний ресурс] / Офіційний веб-портал Верховна Рада України, 2017. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2095-19/page>.
25. Фонд енергоефективності планують запустити у другій половині 2018 року [Електронний ресурс] / УНІАН, 28.12.2018 р. – Режим доступу: <https://economics.unian.ua/energetics/2322671-fond-energoefektivnosti-planuyut-zapustiti-u-drugiy-polovini-2018-roku.html>.
26. Місцеві програми здешевлення «теплих» кредитів [Електронний ресурс] / Держенергоефективності, 2018. – Режим доступу: <http://saee.gov.ua/uk/consumers/derzh-pidtrymka-energozabespechenya>.

*Публікація містить результати досліджень, проведених у рамках науково-дослідних робіт Міністерства освіти і науки України «Інноваційний менеджмент енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій в Україні» (№ 0118U003571) та «Організаційно-економічні механізми стимулювання розвитку відновлювальної енергетики України» (№ 0117U002254).*

УДК 502.13: 630 (043.3)

Тендюк А.О., к.е.н., доцент

Стрижеус Л.В., к.е.н., доцент

Медведева О.І., студент 4-го курсу

Луцький національний технічний університет

## **ЕКОЛОГІЧНООРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ: ПІДХІД ДО ВПРОВАДЖЕННЯ**

Стаття містить методичний підхід щодо впровадження та функціонування екологічноорієнтованого управління лісогосподарським підприємством та формування системи його екологічного менеджменту на основі принципів сучасного менеджменту якості. Здійснено деталізацію етапів формування системи екологічного збалансованого менеджменту лісогосподарського підприємства, конкретизовано особливості кожного з них. Визначено основні цілі та конкурентні переваги, отримані лісогосподарським підприємством при переході на засади сталого екологічного збалансованого менеджменту лісогосподарського підприємства.

**Ключові слова:** екологічний менеджмент, лісогосподарське підприємство, стале збалансоване лісокористування, цикл Е. Демінга

Tenduk A. Strizhaus L., Medvedeva O.

## **ENVIRONMENTAL MANAGEMENT BY AGRICULTURAL ENTERPRISE: APPROACH TO IMPLEMENTATION**

The article contains a methodical approach to the implementation and functioning of ecologically oriented management of forestry enterprises and the formation of its ecological management system based on the principles of modern quality management. Detailed elaboration of the stages of formation of the system of ecological balanced management of the forestry enterprise, the specifics of each of them are specified. The main goals and competitive advantages gained by the forestry enterprise in the transition to the principles of sustainable ecological balanced management of the forestry enterprise are determined.

**Key words:** ecological management, forest enterprise, sustainable forest management, E. Deming cycle

Тендюк А.А., Стрижеус Л.В., Медведева А.И.

## ЕКОЛОГИЧНООРИЕНТОВАНЕ УПРАВЛЕНИЕ ЛЕСОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ПОДХОД К ВНЕДРЕНИЮ

Статья содержит методический подход по внедрению и функционированию экологичноориентованого управления лесохозяйственным предприятием и формированию системы его экологического менеджмента на основе принципов современного менеджмента качества. Осуществлен детализацию этапов формирования системы экологического сбалансированного менеджмента лесохозяйственного предприятия, конкретизированы особенности каждого из них. Определены основные цели и конкурентные преимущества, полученные лесохозяйственным предприятием при переходе на принципы устойчивого экологического сбалансированного менеджмента лесохозяйственного предприятия.

**Ключевые слова:** экологический менеджмент, лесохозяйственное предприятие, устойчивое сбалансированное лесопользование, цикл Э. Деминга

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її з важливими науковими та практичними завданнями.** Виснаження лісоресурсного потенціалу України, погіршення вікової структури лісів, наявність незаконних вирубок лісу, погіршення санітарного стану лісів, - це ті проблеми, які потребують першочергового вирішення в рамках екологічної політики лісогосподарського комплексу в цілому та екологічного менеджменту лісогосподарських підприємств зокрема. За таких умов досягнення балансу економічних, екологічних та соціальних параметрів лісогосподарювання обумовлює нові вимоги до функціонування системи лісогосподарського менеджменту підприємств.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Вагомий внесок в дослідження раціонального природокористування, удосконалення управління лісовим комплексом, екологічного менеджменту знайшли своє відображення в наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема: І. Антоненко, О. Балацького, Б. Буркинського, С. Генсірука, Т. Галушкіної, З. Герасимчук, Б. Данилишина, Я. Дяченка, С. Ілляшенка, Я. Ковалю, В. Кравціва, В. Лук'янихіна, Л. Мельника, Л. Михайлової, Є. Мішеніна, Н. Пахомової, О. Прокопенко, М. Римаря, І. Синякевича, О. Теліженка, Ю. Туниці, В. Ткача, С. Харічкова, М. Хвесика, Є. Хлобистова, В. Шевчука, І. Ярової та інших.

**Цілі статті.** Метою статті є формування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій удосконалення екологічного менеджменту лісогосподарського підприємства, шляхом переходу на засади сталого, екосистемного лісокористування.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Реалізація ефективного еколого-економічного, екосистемного управління лісогосподарюванням повинна передбачати формування, розвиток та постійне удосконалення системи екологічно орієнтованого лісогосподарського менеджменту. Варто зазначити, що сучасний підхід до вирішення еколого-економічних проблем суб'єктів господарювання у різних галузях економіки базується на системі екологічного менеджменту [1]. На наш погляд екологічний менеджмент потрібно розуміти як цілеспрямовану, свідому діяльність, пов'язану з розробкою, впровадженням, реалізацією, контролем заходів спрямованих на оптимізацію взаємодії людини та навколишнього природного середовища [2].

Екологічний менеджмент забезпечує екологізацію функцій планування, організації, мотивації та контролю на макро-, мезо та мікрорівнях господарського управління та виконання вищезазначених функцій в сфері екологічного управління. Екологічний менеджмент покликаний виконувати комплекс функцій, кожна з яких зорієнтована на подолання специфічних проблем екологічного характеру.

Нормативно-методичною основою формування й розвитку екологічно орієнтованого лісгосподарського менеджменту, його організаційних форм (екологічного та екосистемного менеджменту тощо) є національний стандарт ДСТУ ISO 14000 та міжнародні стандарти щодо систем екологічного менеджменту ISO 14001 та 14004, , Нормативний акт Європейського Союзу про добровільну схему екологічного менеджменту та аудиту – EMAS (The European Union Regulation on a Voluntary Community Eco Management and Audit Scheme – EMAS), а також міжнародні стандарти з екологічного аудиту (ISO 19011) [3]. Ці стандарти окреслюють загальні положення, вимоги та рекомендації, які регламентують процеси формування й впровадження системи екологічного менеджменту переважно для промислових підприємств-забруднювачів.

Особливості впровадження систем екологічного менеджменту на лісгосподарських підприємствах визначаються особливостями функціонування лісгосподарського комплексу, а також його екологічними функціями. Екологічний менеджмент у лісовому господарстві покликаний створити інтегральну систему управлінської діяльності для забезпечення екологічно сталого використання та відтворення лісових ресурсів. Функціонування екологічного менеджменту лісгосподарських підприємств як системи управлінської діяльності передбачає виконання загальних і спеціальних функцій управління, використання різних методів, інструментів, форм і структур управління ресурсним та екологічним потенціалом лісів. Сучасний етап розвитку менеджменту в організації лісового господарства здебільшого ґрунтується на ресурсній моделі лісгосподарювання, основним принципом якої є безперервне й невиснажливе лісокористування, яка зумовлює оптимізацію обсягів усіх видів використання матеріальних ресурсів лісу [5]. Поступовий перехід на систему екологічно орієнтованого менеджменту лісового господарства забезпечує одночасне досягнення лісоекологічних, еколого-економічних та соціальних цілей лісокористування.

У науковій літературі, стосовно екологічного менеджменту лісгосподарського підприємства зустрічається ряд термінів: «сталий лісовий менеджмент», «екологічно сталий лісовий менеджмент», «екосистемний підхід до лісового менеджменту», «системний лісовий менеджмент», «спільний лісовий менеджмент» [4]. Усі вони відображають нові підходи в управлінні лісовим господарством, що засновані на засадах сталого розвитку, забезпечують екологізацію управлінських функцій: планування, організації, мотивації, контролю та координації в управлінні лісовим господарством, спрямовані на раціональне використання та відтворення лісоресурсного потенціалу.

Екологічно орієнтований лісгосподарський менеджмент – це перш за все глибоко усвідомлена внутрішньо та зовнішньо мотивована, ініціативно-добровільна й ефективна діяльність економічних суб'єктів у сфері лісгосподарського та лісопромислового виробництва, яка покликана на підприємницьких засадах у межах сформованої екологічної політики реалізувати принципи сталого екологічно збалансованого лісокористування в законодавчо-нормативному полі. Таким чином, екоменеджмент лісгосподарювання (в широкому розумінні) має ініціативну та підприємницьку основу і значною мірою охоплює добровільну екологічну діяльність [1]. Стале ведення лісового господарства вважається практичним застосуванням екосистемного підходу до лісів та відповідає Резолюції Конференції міністрів із захисту лісів Європи (резолюції Н1 «Загальні принципи сталого господарювання в лісах Європи», L2 «Загальноєвропейські критерії, індикатори та практичні рекомендації із сталого ведення лісового господарства»).

З метою переходу лісгосподарського підприємства на принципи системи сталого лісового менеджменту, доцільно запровадити перехід на систему екологічного менеджменту, засновану на циклі Е. Демінга (PDCA). Графічна схема такого циклу, що базується на застосуванні загальної методології екоменеджменту, положень ДСТУ ISO

14001 та ISO 14004, адаптована до потреб галузевої специфіки, а саме сталого лісогосподарського менеджменту наведена на рис. 1.

Діяльність по вдосконаленню усіх процесів лісогосподарського підприємства повинна здійснюватися за етапами робіт, представленими у циклі, який вважається сучасним циклом менеджменту якості. У цьому циклі передбачається виконання 4-х етапів робіт: планування (Plan – P); виконання робіт – дія (Do – D); контроль результатів (Check – C); коригувальні дії (Action – A).

Зазначений на рис. 1 підхід передбачає послідовну реалізацію ряду робіт, які спрямовані на поступове, постійне поліпшення лісогосподарських та лісовпорядкувальних робіт, з метою оптимізації економічної та екологічної ефективності діяльності лісогосподарського підприємства, збереження та нарощення його лісоресурсного потенціалу. Першочерговим завданням за такого підходу є обґрунтування та прийняття політики сталого лісогосподарського менеджменту. Деталізація етапів екологічного менеджменту лісогосподарського підприємства, яке впроваджує засади сталого лісокористування наведено на рис. 2.



\*складено на основі [1; 4; 5; 6]

Рис.1. Взаємозв'язок елементів системи екологічного менеджменту лісогосподарського підприємства

Впровадження засад сталого лісогосподарського менеджменту починається із прийняття рішення менеджментом лісогосподарського підприємства про перехід на політику збалансованого лісокористування та обґрунтування пріоритетів його екологічної політики.

Планування передбачає визначення екологічних аспектів та потенційного впливу лісогосподарського підприємства на навколишнє середовище (початковий екологічний огляд), формування екологічної політики, визначення загальних екологічних задач та

розробка планів дій.

Етап планування повинен передбачати: визначення екологічних аспектів та потенційного впливу лісового господарства на навколишнє середовище (початковий екологічний огляд), формування екологічної політики, визначення загальних екологічних задач та розробку планів дій.

Впровадження системи екологічного менеджменту лісогосподарського підприємства доцільно починати з огляду екологічного статусу та проблем підприємства, – з екологічного огляду. Тобто, з'ясування, як підприємство використовує власний лісоресурсний потенціал, які основні екологічні проблеми його лісогосподарської діяльності. В екологічному огляді лісогосподарського підприємства доцільно враховувати всі основні й допоміжні види діяльності лісгоспу (лісогосподарську, природоохоронну, лісовідновлювальну, санітарну) та його продукцію.



\*складено на основі [1; 3; 4; 5; 6]

Рис. 2. Послідовність етапів формування системи екологічного збалансованого менеджменту лісогосподарського підприємства

Щодо нормативної бази, то в даному разі доцільною є оцінка згідно передових міжнародних стандартів, зокрема які ставляться щодо сертифікації лісів за схемою Лісової опікунської ради – ЛОР (Forest Stewardship Council – FSC) та критеріїв та індикаторів сталого ведення лісового господарства, ухвалені резолюцією Конференції міністрів із захисту лісів Європи (резолюції Н1 «Загальні принципи сталого

господарювання в лісах Європи», L2 «Загальноєвропейські критерії, індикатори та практичні рекомендації із сталого ведення лісового господарства»).

Критерії та індикатори сталого ведення лісового господарства розроблені організацією Ліси Європи. Загальноєвропейський набір критеріїв та індикаторів складається з 6 критеріїв і 35 кількісних показників (характеризують стан лісів і зміни), а також 17 якісних показників (опис національної лісової політики, інститутів та інструментів по відношенню до SFM).

Грунтуючись на результатах екологічного огляду, менеджменту Лісогосподарського підприємства доцільно визначити сфери, що потребують першочергового втручання. При цьому увага має бути сфокусована на тих сферах діяльності, які можуть забезпечити найбільше збереження та розширене відтворення лісоресурсного потенціалу та забезпечення виконання екологічних функцій лісгоспу. Результати екологічного огляду стануть основою для розробки екологічної політики Лісогосподарського підприємства.

Розробка екологічної політики передбачає формулювання екологічних принципів та намірів, опис основних екологічних цілей і задач. Екологічна політика повинна стати основою для всіх видів екологічної діяльності Лісогосподарського підприємства, впливатиме на його сучасний та запланований розвиток.

Наприклад, основною візією екологічної політики лісогосподарського підприємства може стати насупна: «Реалізація політики сталого екологічно збалансованого лісоресурсного розвитку, на основі екосистемного, превентивного, екобезпечного підходу щодо забезпечення сталого використання та відтворення лісоресурсного потенціалу лісгоспу, реалізації інтегрованого багатоцільового лісокористування, з врахуванням потреб усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) в екологізації лісового господарства».

На цьому ж етапі передбачається визначення екологічних цілей лісогосподарського підприємства, що є специфічними задачами, котрі мають бути вирішені у конкретній області та у конкретні терміни для того, щоб покращити екологічну ситуацію.

Прикладом екологічних цілей лісогосподарського підприємства можуть бути:

1. Забезпечення сталого відтворення лісоресурсного потенціалу, шляхом зростання обсягів посадки та висіву лісу.

2. Оптимізація вікової структури лісів лісогосподарського підприємства, шляхом збільшення питомої ваги стиглих насаджень.

3. Використання лісових ресурсів на принципах не виснажливості та безперервності і проводиться в обсягах, які не перевищують щорічного приросту деревини.

4. Розширення природно-заповідного фонду для збереження типових та унікальних природних комплексів та об'єктів рослинного і тваринного світу.

Після встановлення екологічних цілей розроблюється спеціальний план – екологічний план дій, що визначає – як, коли та які ресурси мають бути використані для досягнення екологічних цілей.

План екологічних дій лісогосподарського підприємства повинен передбачати [5]:

1. Ідентифікація лісоекологічних, еколого-економічних та соціально-екологічних проблем і параметрів лісогосподарювання, які становлять та визначають основну частину екологічного менеджменту .

2. Розроблення обґрунтованої екологічної стратегії лісогосподарювання, яка передбачає розроблення екологічної політики, визначення еколого-економічних та соціально-екологічних цілей та завдань, які ґрунтуються на екосистемному, превентивному, екобезпечному підході щодо забезпечення сталого використання та

відтворення лісоресурсного потенціалу

3. Встановлення принципів, критеріїв та показників сталого екологічно збалансованого лісокористування, екологізації лісового господарства для узгодження еколого-економічних цілей, завдань лісогосподарського та лісопромислового виробництв.

4. Розроблення довгострокових та поточних програм екологічного менеджменту.

5. Розробка системи заходів щодо розширеного відтворення лісових ресурсів з орієнтацією на багатоцільове використання лісів.

6. Розробка та проведення комплексу заходів щодо охорони та захисту лісових ресурсів, які би унеможливили або сприяли зменшенню фактів незаконного вирубування деревини.

Для ефективного застосування екологічного менеджменту лісогосподарського підприємства має ввести в дію механізми підтримки, необхідні для впровадження екологічного плану дій, виконання екологічної політики та досягнення цілей. Це потребує визначення структури та обов'язків для ефективної екологічної діяльності та узгодження процедур і управління природоохоронними діями.

Для реалізації системи екологічного менеджменту лісогосподарського підприємства необхідним є [2; 4; 5]:

- залучення та поінформованість працівників лісового господарства про необхідність і сам механізм впровадження системи екологічного менеджменту та його окремих елементів;

- реалізація механізмів еколого-економічної та соціально-екологічної відповідальності за результатами лісогосподарювання;

- організація екологічно орієнтованого управління процесом праці спеціалістів лісового господарства;

- удосконалення критеріїв та показників оцінки й стимулювання праці з урахуванням екологічного фактора;

- здійснення матеріального та соціально-психологічного стимулювання праці робітників лісового господарства;

- розширення екологічно орієнтованого стимулювання функціональних підрозділів підприємств;

- планування здійснення превентивних заходів щодо забруднення навколишнього середовища, створення екологічно безпечного виробництва та технологій щодо використання й відтворення лісоресурсного потенціалу;

- організація системи управління еколого-економічними знаннями для забезпечення впровадження принципів сталого лісокористування (зокрема, підготовка та перепідготовка екологічно орієнтованих спеціалістів лісового господарства);

- операційне управління екологічно орієнтованим виробництвом за умов наявності екологічно освічених спеціалістів щодо еколого-економічних технологій управління;

- розроблення внутрішньої екологічної звітності соціально відповідального управління щодо висвітлення результатів екологічної діяльності лісогосподарського підприємства, включаючи рекомендації та пропозиції щодо удосконалення, коригування й доповнення екологічної політики, удосконалення структури та організації діяльності в галузі екосистемного та екологічного менеджменту.

Впроваджуючи та підтримуючи систему екологічного менеджменту, лісогосподарські підприємства потребують постійного моніторингу та оцінки своєї поведінки в зовнішньому середовищі. Екологічні характеристики підприємства потрібно оцінювати за допомогою вимірювань і моніторингу відповідних індикаторів, а також – внутрішнім аудитом. Лісогосподарським підприємствам доцільно проводити

щорічний внутрішній аудит, щоб переконатися в тому, що впроваджена система працює, як заплановано, що вона належним чином впроваджена та підтримується.

Діяльність лісогосподарського підприємства потрібно оцінювати за даними моніторингу, результатами перевірок та внутрішнього аудиту, за досягненням цілей та реалізацією плану дій тощо.

В результаті впровадження системи екологічного менеджменту заснованого на принципах збалансованого лісочористування лісогосподарські підприємства здобудуть ряд конкурентних переваг, відображених на рис. 3-5.

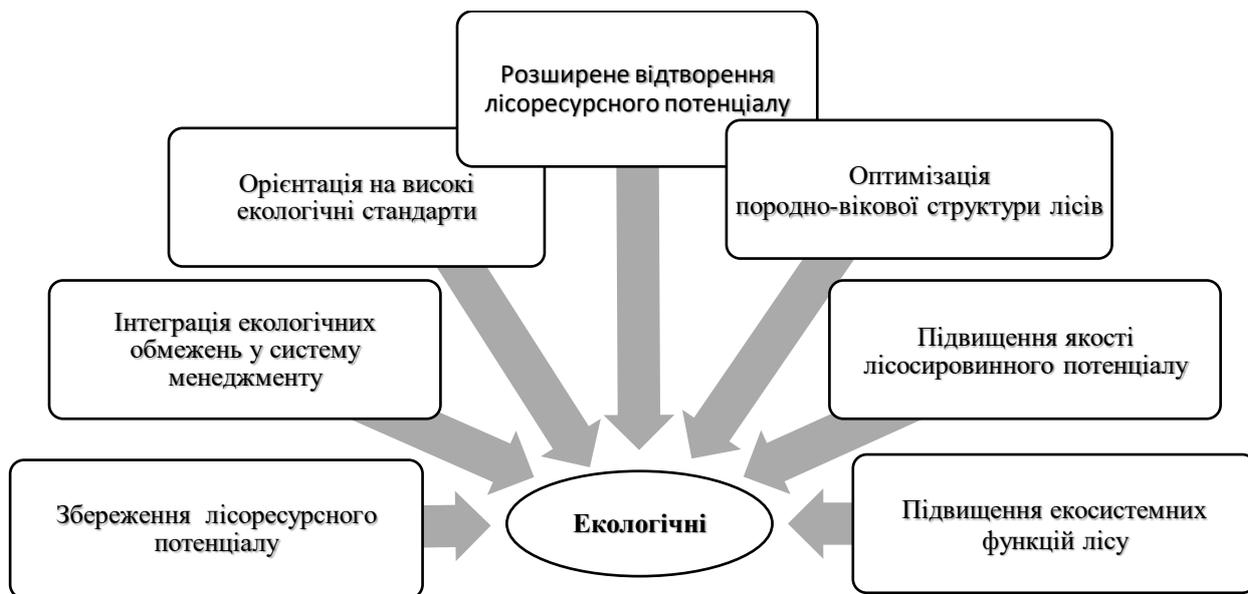


Рис. 3. Екологічні конкурентні переваги лісогосподарського підприємства при переході на стале лісочористування

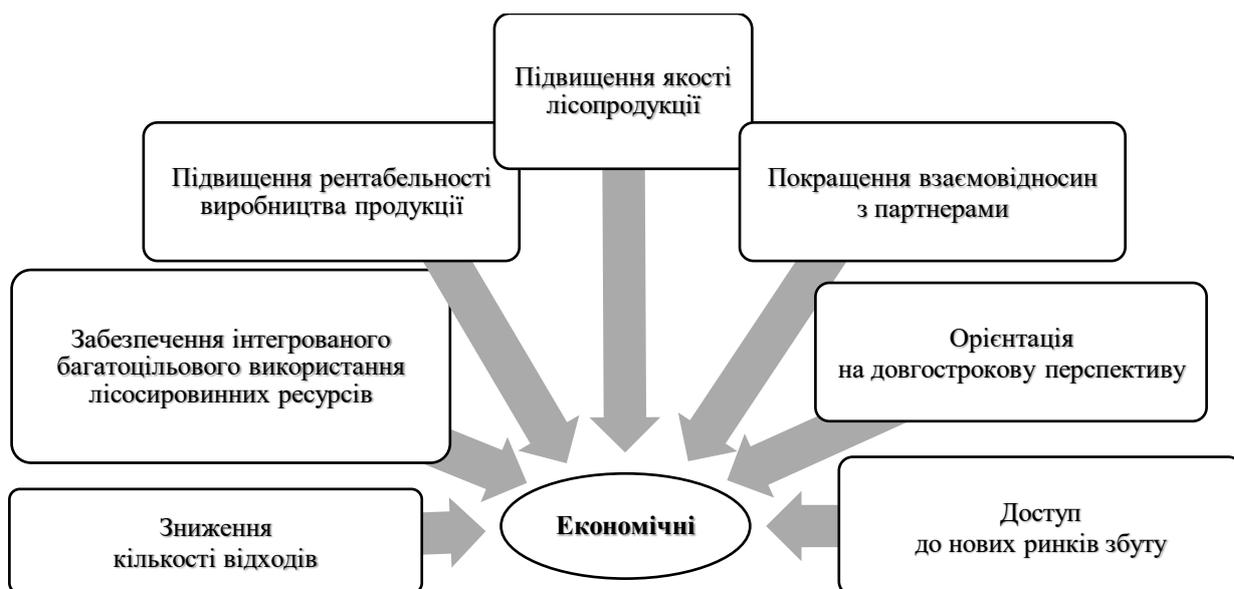


Рис. 4. Економічні конкурентні переваги лісогосподарського підприємства при переході на стале лісочористування

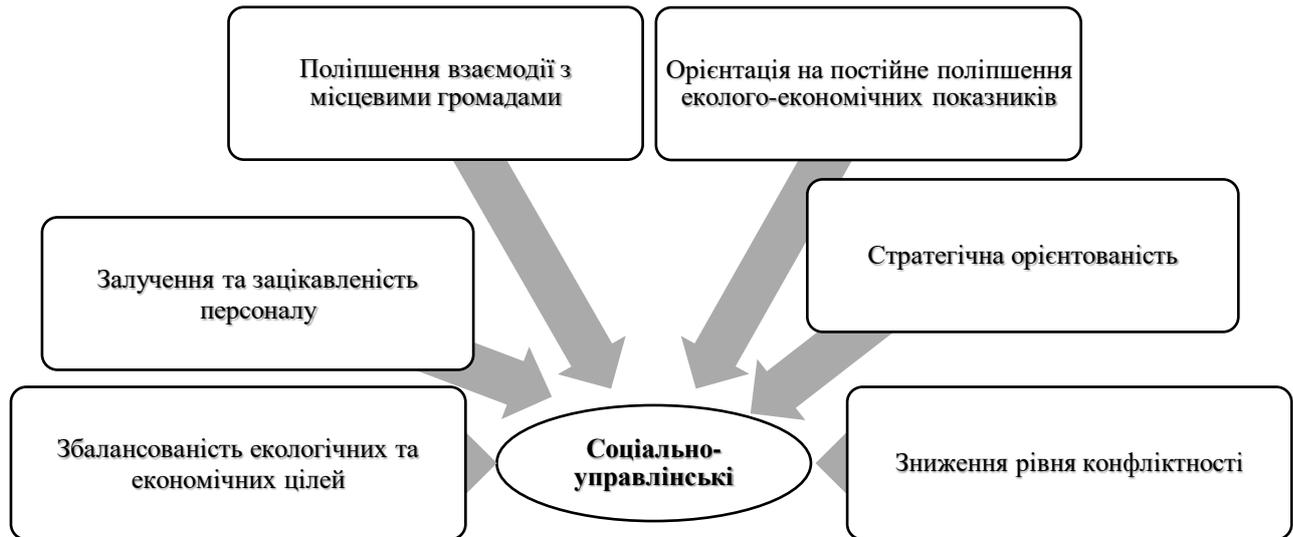


Рис. 5. Соціально-управлінські конкурентні переваги лісогосподарського підприємства при переході на стале лісокористування

**Висновки.** Запропонований підхід до впровадження системи екологічного менеджменту лісогосподарського підприємства орієнтований на постійне поліпшення, забезпечить одночасне досягнення лісоекологічних, еколого-економічних та соціальних цілей лісокористування, сприятиме набуттю лісогосподарськими підприємствами ряду стратегічних та тактичних конкурентних переваг. Він дозволить підвищити екологічну ефективність лісогосподарської діяльності підприємства, здійснити його перехід на засади сталого, екологічно збалансованого лісокористування. Подані пропозиції сприятимуть також підвищенню стратегічної екологічної орієнтованості політики Лісогосподарського підприємства, його конкурентоспроможності на ринку лісогосподарської продукції.

#### Список використаних джерел:

1. Мішенін Є. Формування системи екологічного менеджменту лісогосподарських підприємств / Є. Мішенін, І. Ярова // Економіст. – № 10, 2013. – С. 21–26.
2. Тендюк А. О. Теоретичні проблеми екологічного менеджменту / А. О. Тендюк // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 8 (30). – Луцьк, 2011. – С. 229–237.
3. Руководство по разработке и внедрению систем экологического менеджмента (краткая версия) / под ред. к.э.н. П. А. Макеенко, к.э.н. А. А. Никольский. – М.: Издательство Научного и учебно-методического центра, 2004. – 40 с.
4. Дейнека А. М. Лісове господарство: еколого-економічні засади розвитку: монографія / А. М. Дейнека. – К.: Знання, 2009. – 350 с.
5. Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія / за заг. ред. д.е.н., професора С. М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. – 616 с.
6. Ярова І. Є. Умови забезпечення ефективного функціонування системи екоменеджменту: кадровий та мотиваційний аспект / І. Є. Ярова // Проблеми управління інноваційним підприємництвом екологічного спрямування: [монографія] / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми: Університетська книга, 2007. – С. 277–283.

*Рецензент д.е.н., доц. Шубалий О.М.*

УДК 338.23:631.147

Христенко Г.М., к.е.н., доцент,

Герасимів З.М., к.геогр.н., доцент

Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут»

### **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО АГРОВИРОБНИЦТВА**

У статті розглянуто світовий досвід виробництва та споживання органічної продукції. Проаналізовано сучасний стан розвитку органічного виробництва в Україні. Виявлено основні перешкоди розвитку українського ринку органічної продукції. Визначено структуру та складові організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного розвитку органічного агровиробництва. Обґрунтовано перспективні напрями розвитку вітчизняного органічного сільського господарства на засадах удосконалення державного регулювання.

**Ключові слова:** розвиток, органічне агровиробництво, організаційно-економічний механізм, органічна продукція, ефективність.

Khrystenko H., Gerasymiv Z.

### **ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF EFFICIENT DEVELOPMENT OF ORGANIC AGRICULTURAL PRODUCTION**

The article deals with the world experience of production and consumption of organic products. The present state of organic production development in Ukraine is analyzed. The main obstacles to the development of the Ukrainian organic produce market are revealed. The structure and components of the organizational and economic mechanism for ensuring the effective development of organic agricultural production are determined. The perspective directions of development of domestic organic agriculture on the basis of improvement of state regulation are substantiated.

**Key words:** development, organic farming, organizational and economic mechanism, organic production, efficiency.

Христенко Г.М., Герасимів З.М.

### **ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЧЕСКОГО АГРОПРОИЗВОДСТВА**

В статье рассмотрен мировой опыт производства и потребления органической продукции. Проанализировано современное состояние развития органического производства в Украине. Выявлены основные препятствия развития украинского рынка органической продукции. Определена структура и составляющие организационно-экономического механизма обеспечения эффективного развития органического агропроизводства. Обоснованы перспективные направления развития отечественного органического сельского хозяйства на основе совершенствования государственного регулирования.

**Ключевые слова:** развитие, органическое агропроизводство, организационно-экономический механизм, органическая продукция, эффективность.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В умовах інтеграції України у світове співтовариство розвиток органічного виробництва набуває дедалі більшого значення. Оскільки в розвинених країнах світу головними рушійними силами виробництва стають зростаючі вимоги до якості продукції та безпечності довілля. Розвиток системи органічного землеробства та перехід аграрних підприємств на органічні стандарти є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки України і необхідною умовою екологізації сільськогосподарського виробництва, забезпечення покращення здоров'я нації завдяки більш якісним продуктам харчування.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питанням становлення та розвитку органічного агровиробництва, впровадження екологічних технологій присвячені праці таких вітчизняних науковців, як В. Андрійчука, В. Артиша, Р. Безуса, В. Борисової, О. Бородіної, О. Дудар, О. Єрмакова, Ю. Завадської, Д. Захарової, М. Кропивка, Н. Новак, М. Пархомця, О. Попової, О. Рудницької, О. Ульяновченка, О. Яценко та ін.

Різні аспекти формування та вдосконалення організаційно-економічного механізму сільськогосподарського виробництва висвітлені у працях О. Балацького, О. Бородіної, А. Даниленка, В. Писаренка, П. Саблука та інших науковців. Незважаючи на значну кількість вітчизняних та зарубіжних наукових праць, питання ефективності виробництва органічної продукції сільськогосподарських підприємств залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого опрацювання, зокрема у частині вдосконалення організаційно-економічного механізму підвищення ефективності виробництва органічної продукції сільськогосподарських підприємств.

**Цілі статті.** Метою статті є визначення та аналіз основних складових організаційно-економічного механізму розвитку органічного аграрного виробництва з метою забезпечення зростання його ефективності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів** Органічне виробництво є практичною реалізацією концепції сталого розвитку сільських територій, що передбачає поєднання економічного зростання, екологічної безпеки та соціального захисту як взаємодоповнюючих елементів ефективного стратегічного розвитку економіки України.

За визначенням Міжнародної федерації розвитку органічного землеробства (IFOAM), органічне землеробство – це об'єднання всіх сільськогосподарських систем, які підтримують екологічно-, соціально- та економічно доцільне виробництво сільськогосподарської продукції [4].

Впродовж останнього десятиліття попит на органічну продукцію почав стрімко зростати. За даними Міжнародної Федерації органічного сільськогосподарського руху, загальна площа земель під органічним землеробством у світі на кінець 2016 року становила 57,8 млн га, що на 7,5 млн га більше ніж у 2015 році.

Світовими лідерами за площею органічних сільськогосподарських земель є Австралія (22,7 млн га, майже третина всіх сертифікованих органічних земель), Аргентина (3,1 млн га), США (2,0 млн га), Іспанія (2,0 млн га), Китай (1,6 млн га), Італія (1,5 млн га), Франція (1,4 млн га), Уругвай (1,3 млн га), Індія (1,2 млн га) та Німеччина (1,1 млн га) (рис. 1). Україна із загальною площею органічних сільськогосподарських земель 381,17 тис. га (0,89%), серед яких і землі перехідного періоду, займає 20 місце у світі [8].

Наша держава за своїми природно-кліматичним та ґрунтовим потенціалом має унікальну можливість зайняти одне з провідних місць серед виробників органічної продукції. Родючі чорноземні ґрунти займають 60% загальної площі орних земель, із них близько 8 млн гектарів відносно чистих ґрунтів. Слід зазначити, що українські чорноземи зберігають потужний потенціал природної родючості, їх швидше можна підготувати до органічного виробництва, оскільки рівень використання мінеральних добрив, засобів захисту рослин в кілька разів менший, ніж у країнах ЄС, США, Канаді, Австралії.

Основні площі вітчизняних органічних сільськогосподарських угідь зайняті під вирощування зернових культур (пшениця, ячмінь, кукурудза) – 197 тис. га. Під олійні культури – соняшник і ріпак – відведено 67 тис. га. Площі під вирощування органічних овочів перевищують 8 тис. га, а під органічну картоплю – становлять 1200 га [8].

Рис. 1. Площа сільськогосподарських земель, зайнятих під органічним виробництвом, 2016 р.

Джерело: побудовано за даними [8].

За площами, відведеними під вирощування органічних зернових, олійних, овочевих культур та картоплі, Україна входить до топ-10 виробників у світі. Зокрема, наша країна сьома за площами органічних зернових, п'ята – за площами олійних, дев'ята – за площами картоплі, десята – в рейтингу виробників овочевих культур.

Лідерами за площами сільськогосподарських органічних земель в Україні є Одеська (102,238 тис. га), Херсонська (75,866 тис. га), Дніпропетровська (37,750 тис. га) та Житомирська області (31,576 тис. га) [7].

Світовий ринок органічної продукції зростає високими темпами, щороку на 10-15%, і у 2016 році сягнув понад 75 млрд євро.

Дослідження показали, що країни з найбільшими ринками органічної продукції належать до групи найбільш розвинутих країн світу. Так, лідером у світі є США, забезпечуючи 43% обсягів реалізації органічної продукції. До країн з найбільшими обсягами ринків органічної продукції належать Німеччина (13%), Франція (8%), Китай (6%), Канада (4%) [6]. Слід зазначити, що органічний ринок Німеччини (9,5 млрд євро у 2016 році) за обсягами є другим після американського.

Лідерами із продажу органічної продукції впродовж багатьох років залишаються США, Німеччина та Франція.

Рушійною силою розвитку світового ринку органічної продукції є стабільно зростаючий попит на неї в розвинених країнах світу зокрема, Швейцарії, Люксембурзі, Данії, Швеції, Ліхтенштейні, Австрії, Німеччині, США, Канаді та Франції.

Попит на органічні продукти, як показує практика, зростає із підвищенням рівня економічного розвитку країн, в яких високий рівень доходів населення, культура і ментальність, орієнтовані на збереження здоров'я та навколишнього середовища, забезпечують високий платоспроможний попит на продукцію органічного сільського господарства.

Встановлено, що пересічний європейець на органічні продукти витрачає 36,4 євро на рік, а мешканець ЄС – 53,7 євро. Найвищий показник споживання органічної продукції на душу населення у Швейцарії – 274 євро на рік, а частка органічних продуктів у загальному обсязі продуктів харчування становить 8,4% [5, 6]. Цей успіх зумовлений державною політикою, яка спрямована на захист внутрішнього ринку від закордонної готової органічної продукції та стимулювання власного її виробництва.

На сьогоднішній день стан ринку органічної продукції в Україні можна визначити як такий, що перебуває на стадії організаційного, економічного та правового становлення.

Сучасний внутрішній споживчий ринок органічних продуктів в Україні у 2016 р. становив 21,2 млн євро, що складає близько 0,5 євро на особу [7]. Основним стримуючим чинником розвитку органічного ринку в Україні є низький рівень купівельної спроможності населення, а також відсутність ефективної державної політики.

Органічний сектор українського АПК в основному зорієнтований на постачання сировини за кордон. Так, обсяг органічної продукції, експортованої з України, у 2016 році становив близько 300 тис. т на суму понад 65 млн дол. США [7].

Експорт органічної продукції з України здійснюється в країни Європейського Союзу зокрема, Німеччину, Австрію, Польщу, Італію, Францію, Нідерланди, Данію, а також Швейцарію, США, Канаду.

Експортована продукція використовується як сировина і частково повертається в Україну у вигляді вже готової продукції. При цьому споживачі сплачують частку

додаткової вартості країні, яка провела процес доробки даної продукції.

Важливою проблемою, що потребує вирішення в найближчій перспективі є переробка вітчизняної органічної продукції. Тому для України необхідним є розвиток відповідної інфраструктури органічного ринку, збільшення кількості сертифікованих переробних підприємств, становлення та гармонізація відповідного законодавства за міжнародними стандартами, державна фінансова підтримка органічних виробників.

Ефективний розвиток органічного агровиробництва можливий на основі формування дієвого організаційно-економічного механізму, що реалізується через взаємодію правової, економічної та організаційної складових (рис. 2). Ефективна взаємодія зазначених елементів спрямована на підвищення конкурентоспроможності виробників органічної сільськогосподарської продукції. При цьому держава має стати гарантом створення сприятливого середовища для ефективного розвитку органічного сільськогосподарського виробництва.

Економічна підсистема механізму включає економічні важелі впливу на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств через державне регулювання та ринковий механізм. Суть організаційної підсистеми полягає у створенні належних передумов розвитку органічного виробництва з урахуванням внутрішньогосподарських особливостей підприємства, зовнішніх чинників та ринкової кон'юнктури. Правова складова механізму передбачає нормативно-правове забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств-виробників органічної продукції.

Основними завданнями формування та реалізації організаційно-економічного механізму підвищення ефективності виробництва органічної сільськогосподарської продукції є: підвищення природної родючості ґрунтів; збереження навколишнього середовища; покращення якості органічної продукції; збільшення зайнятості населення; підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських виробників; залучення зовнішніх інвестицій; зміцнення іміджу України як виробника та експортера якісної органічної продукції.

Серед основних зовнішніх чинників, що впливають на ефективний розвиток органічного сільськогосподарського виробництва в Україні, слід виділити наступні:

- економічні: зростання ролі екологічного агровиробництва у світі і динамічне розширення попиту на його продукцію; економічна стабільність в державі; стан ринкової кон'юнктури органічної продукції; зміна курсу валют; розвиток інфляційних процесів; рівень купівельної спроможності населення; розвиненість ринків збуту органічної продукції; рівень розвитку ринкової інфраструктури; державна податкова, митна, цінова політика; дієвий механізм страхування ризиків у сільському господарстві; зростання конкуренції;

- інституційно-правові: формування законодавчої та нормативно-правової бази, що регулює органічне виробництво в Україні; імідж країни як виробника органічної сільськогосподарської продукції; державна стратегія і програма розвитку та підтримки органічного агровиробництва; наявність чіткої, затвердженої на державному рівні системи сертифікації органічного агровиробництва; рівень розвитку інституційної інфраструктури, необхідної для підтримки органічного виробництва; дорадча підтримка розвитку органічного виробництва; система стимулювання та фінансової підтримки органічного виробництва; популяризація органічного способу життя, орієнтованого на гармонізацію господарювання;

- природно-екологічні: наявність земель, придатних для органічного сільськогосподарського виробництва; невикористаний потенціал сільського господарства; позитивний вплив на навколишнє середовище; збереження біологічного і ландшафтного біорізноманіття;

– соціальні: позитивний вплив органічної сільськогосподарської продукції на здоров'я й тривалість життя населення; розвиток сільської місцевості; підвищення рівня зайнятості сільського населення; розбудова закладів соціально-культурної сфери села; розвиток сільського зеленого туризму; інформаційне забезпечення населення про переваги органічної продукції.

Дослідження розвитку органічного землеробства у Франції свідчать, що для виробництва органічної продукції треба у 2,5 рази більше трудових ресурсів, ніж для традиційної технології [7]. В Україні, де рівень технічної озброєності значно нижчий, органічне виробництво потребуватиме у п'ять разів більше працівників. Можна стверджувати, що органічне виробництво є одним із напрямів розв'язання проблеми трудової зайнятості сільського населення.

Розглядаючи внутрішні чинники, що впливають на ефективний розвиток органічного сільськогосподарського виробництва, слід зазначити наступні:

– організаційні: організаційно-правові форми виробництва органічної продукції; досвід вітчизняних підприємств у виробництві органічної продукції; впровадження органічних інновацій; методи органічного вирощування рослин та розведення тварин відповідно до природно-кліматичних умов розміщення підприємств;

– техніко-технологічні: використання ресурсозберігаючих інноваційних технологій; наявність та доступність необхідної сільськогосподарської техніки, органічних добрив і біологічних засобів захисту рослин; забезпеченість матеріальними ресурсами; збереження та відтворення природної родючості ґрунтів;

– економічні: ресурсозбереження та зменшення енергоємності сільськогосподарського виробництва; зниження виробничих витрат; вартість органічної сільськогосподарської продукції вища за традиційну; висока якість та безпека агропродукції для споживачів; підвищення конкурентоспроможності товаровиробників на внутрішньому і зовнішньому ринках;

– маркетингові: канали реалізації; ціна на органічну продукцію; якість продукції; участь у міжнародних і вітчизняних виставках органічної продукції; реклама та пропаганда органічної продукції; наявність особливих умов зберігання органічної продукції.

Рис. 2. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективного розвитку органічного агровиробництва [розроблено авторами].

Недостатній рівень ефективності, стабільності та конкурентоспроможності органічного агровиробництва створює перешкоди на шляху формування повноцінного внутрішнього ринку органічної сільськогосподарської продукції, унеможлиблює розширення участі України на зовнішніх ринках.

Слід зазначити, що на сьогоднішній день потенціал українських виробників органічної сільськогосподарської продукції використовується не повністю, що зумовлено відсутністю ефективною підтримки органічного виробництва на державному рівні та недосконалістю цінової політики. Тому, досліджуючи численні проблеми, які виникають у вітчизняних виробників органічної продукції, визначено основні перешкоди, які негативно впливають на активізацію діяльності даних підприємств: відсутність належного нормативно-правового забезпечення діяльності суб'єктів господарювання у сфері органічного виробництва; відсутність державної фінансової підтримки; низька платоспроможність населення; висока конкуренція зі сторони зарубіжних товарів-аналогів; неготовність до нововведень; низький рівень інвестування в органічне виробництво; неефективне просування даної продукції до споживачів; недостатній асортимент вітчизняної органічної продукції; відсутність довіри споживачів; недостатній рівень розвитку інституційної інфраструктури, необхідної для

підтримки органічного виробництва; відсутність ефективної системи підготовки висококваліфікованих фахівців у сфері органічного виробництва.

Органічне агровиробництво, як перспективної для України галузі, потребує державної підтримки для забезпечення стабільного його розвитку. Дослідження показали, що передумовами успішного розвитку органічного виробництва у країнах-членах ЄС є: міцна інституційно-правова база, фінансова допомога виробникам органічної продукції, сприяння популяризації органічного виробництва, підтримка розвитку науки і дорадництва, довіра до маркування екологічного сільського господарства, зростання попиту на екологічну продукцію за кордоном та всередині країн, адміністративна підтримка через державні замовлення та держзакупівлі, надання пільгових кредитів агровиробникам тощо.

**Висновки.** Отже, у контексті сталого розвитку сільських територій, першочерговим завданням аграрної політики України є формування дієвого організаційно-економічного механізму регулювання екологічних аспектів функціонування аграрного сектору економіки, шляхом розвитку органічного агровиробництва.

Формування вітчизняного ринку органічної продукції та зміцнення позицій на міжнародному органічному агропродовольчому ринку можливе лише за умови законодавчого і нормативно-правового забезпечення, впровадження інноваційних технологій, екологічного менеджменту, належної державної підтримки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Артиш В.І. Виробництво та реалізація органічної продукції в світі / В.І. Артиш // Економіка АПК. - 2017. - № 3. - С. 82-86.
2. Безус Р.М. Організаційно-економічні засади ефективного розвитку органічного агровиробництва: монографія / Р.М. Безус. - Дніпропетровськ: Вид-во «Лізунов Пресс», 2014. - 380 с.
3. Новак Н. П. Організаційно-економічні засади розвитку виробництва органічної продукції в аграрних підприємствах: монографія / Н. П. Новак. - Херсон: Айлант, 2016. - 300 с.
4. IFOAM Basic Standarts (approved by the IFOA General Assembly, Victoria, Canada, and august 2002). URL: <http://www.ifoam.org>
5. FiBL & IFOAM – Organics International (2016); The World of Organic Agriculture 2016. Frick and Boon.
6. FiBL & IFOAM. Organics International (2017). Frick and Bonn, 2017. URL: <https://shop.fibl.org/chen/mwdownloads/download/link /id>
7. <http://organicukraine.org.ua/congress/>
8. <https://superagronom.com/news/3482-predstavleno-kartu-organichnih-zemel-ukrayini>

*Рецензент д.е.н., професор Судомир С.М.*

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658.8.011.1

Баранец А.В., к.э.н., доцент

НТУ «Днепровская политехника»

### АНАЛИЗ СБЫТОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье охарактеризована логика проведения анализа сбытовой стратегии предприятия, которая построена на использовании принципа «от общего к частному». Процедура анализа сводится к планомерной реализации следующих этапов: анализ рынка (анализ конкурентных сил отрасли), определение конкурентной позиции предприятия, анализ стратегии сбыта и обоснование ее выбора на предприятии.

**Ключевые слова:** сбыт, реализация, продажа, сбытовая политика, сбытовая стратегия, конкурентная позиция, емкость рынка, лакокрасочные материалы.

Баранец Г.В.

### АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті охарактеризована логіка проведення аналізу збутової стратегії підприємства, яка побудована на використанні принципу «від загального до конкретного». Процедура аналізу зводиться до планомирної реалізації наступних етапів: аналіз ринку (аналіз конкурентних сил галузі), визначення конкурентної позиції підприємства, аналіз стратегії збуту та обґрунтування її вибору на підприємстві.

**Ключові слова:** збут, реалізація, продаж, збутова політика, збутова стратегія, конкурентна позиція, ємність ринку, лакофарбові матеріали.

Baranets G.

### ANALYSIS OF THE COMPANY SALES STRATEGY

The article described the logic of marketing strategy analysis which is based on using principle with the title “From General to Details”. In this case, the analysis procedure should be organized as a sequential implementation of the following stages: market analysis (analysis of the competitive forces in the industry), determining the competitive position of the enterprise, analyzing the sales strategy and justifying its choice in the enterprise.

**Keywords:** sales, sales policy, sales strategy, competitive position, market capacity, paint and varnish materials.

**Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими заданиями.** Современные условия хозяйствования в корне отличаются от тех, которые имели место еще 30 лет назад. Функционируя в условиях плановой экономики руководители предприятий имели полную уверенность в востребованности своей продукции, ее качестве и количестве, предназначенном для продажи. Осуществляя деятельность в условиях приоритетности продавца, такой абсолютно регулируемый рынок давал предприятиям-производителям возможности реализации продукции, которые ограничивались только фактическими производственными мощностями.

В современных условиях перехода к рынку покупателя возможность предприятий изготавливать качественную продукцию даже по современным технологиям, с использованием лучших материалов, с учетом высочайших требований их экологичности, еще не гарантирует получения высоких финансовых результатов.

Ключевыми задачами современных предприятий становятся стратегические задачи продвижения и сбыта продукции, которые должны решаться в условиях тесного взаимодействия и сотрудничества специалистов службы продаж со специалистами других функциональных направлений.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросам стратегического управления сбытовой деятельностью уделяется повышенное внимание исследователями. Среди них следует выделить зарубежных фундаторов – И. Ансоффа, Дж. Г. Болта, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, Д. Ланкастера, Дж. О’Шоннеси, а также современных российских и украинских ученых - Л.В. Балабанову, Д.И. Баркан, Е.В. Крикавского, В.Н. Наумова, С.В. Слабинского и др. Вместе с тем, в отличие от теоретических аспектов формирования стратегии сбыта, методические вопросы проведения анализа для конкретизации ее выбора остаются недостаточно раскрытыми.

**Цели статьи.** В статье поставлена цель – разработать подход к проведению анализа сбытовой стратегии как определенную последовательность действий, продемонстрировать этапность решения задач путем апробации предложенного подхода на примере одного из предприятий по выпуску лакокрасочной продукции.

**Изложение основного материала исследования с обоснованием полученных научных результатов.** Сегодня сбытовая деятельность - это не столько продажа (реализация) готовой продукции, но и ориентация производства на удовлетворение платежеспособного спроса покупателей, активная работа на рынке по поддержанию и формированию спроса на продукцию предприятия, организации эффективных каналов распределения и товародвижения.

Понятие "сбыт" является более широким и многогранным, чем просто продажа и реализация (рис. 1) [1].

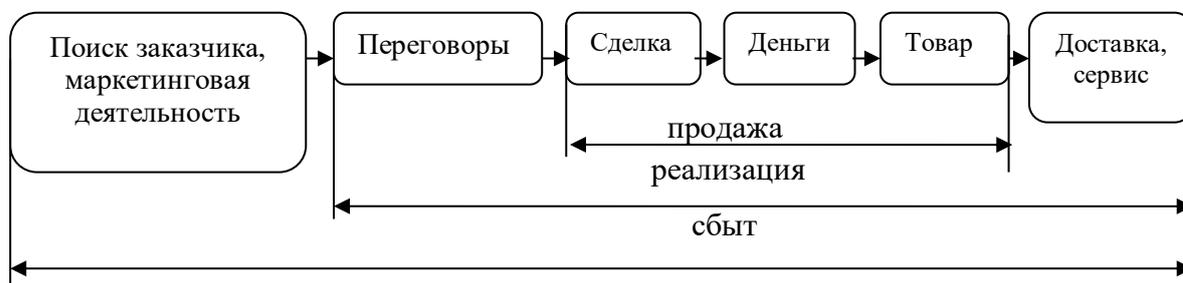


Рис. 1. Взаимосвязь между понятиями «сбыт», «продажа», «реализация»

Основная задача сбыта заключается в разработке и обосновании реальной сбытовой программы, которая охватывает наиболее существенные аспекты рынка. В этой связи сбыт рассматривают как интегрированный процесс взаимодействия элементов комплекса маркетинга, главной целью которого является усиление бренда. Важным элементом данного процесса должно быть создание условий неразрывности процесса покупки потребителем товара, легкости перехода и комбинирования каналов продаж (с точки зрения потребителя - покупки) [2].

На практике основные функции сбыта реализуются одноименными подразделениями не только во взаимодействии с маркетингом, но также и с другими функциональными службами. Речь идет о следующих функциях:

1. Трансакционной: продажа (акт обмена) и принятия риска (использование систем гарантийного и послегарантийного обслуживания).

2. Маркетинговой: исследование рынка (совместно с отделом маркетинга), создание и обеспечение представленности ассортимента (совместно с производством и маркетингом).

3. Логистической: складирование, комплектация и транспортировка товара (совместно с отделом логистики либо в случае рассредоточения (децентрализации) логистических функций между различными службами совместно с транспортным, складским подразделениями).

4. Вспомогательной (совместно с финансовым отделом, бухгалтерией, юридической службой): контроль дебиторской задолженности, организация обратной связи с посредниками, подготовка и обработка документов, подготовка данных для отдела маркетинга, подготовка и согласование договоров.

Представленные функции реализуются в плоскости принятия как стратегических, так и оперативных управленческих решений предприятий независимо от отраслевой направленности и вида деятельности.

Оперативность расширения ассортиментных портфелей и оптимизация сбытовой политики компании в нынешних условиях ведения бизнеса обеспечивают компаниям успешные результаты деятельности, и свою очередь, во многом зависят от выбранной корпоративной стратегии, гибкости системы менеджмента в процессе ее реализации.

Сбытовая политика - это поведенческая философия, которой компания придерживается при построении каналов сбыта продукции и ее перемещения во времени и пространстве [3].

Сбытовая политика реализуется предприятием соответственно установленной сбытовой стратегии. Стратегия сбыта является частью корпоративной стратегии развития предприятия, органично вписывается, в первую очередь, в маркетинговую стратегию и определяет долгосрочные решения по формированию и изменению (конфигурации) сбытовых каналов, а также процессов физического перемещения товаров во времени и пространстве.

В основу анализа сбытовой стратегии предприятия должен быть положен последовательный процесс оценки, организованный по принципу «от общего к частному». При этом на первом этапе проводят анализ рынка (анализ конкурентных сил отрасли), затем определяют конкурентную позицию предприятия. На заключительном этапе непосредственно исследуется стратегия сбыта (проводится анализ стратегии, обосновывается ее выбор) с использованием преимущественно маркетинговых инструментов PEST, SWOT - анализа.

Анализ сбытовой стратегии проведен примере одного из предприятий лакокрасочной отрасли – ООО ПП «ЗИП». Предприятие основано в 1995 году в г. Днепропетровск (Каменское), Днепропетровской обл. На головном предприятии и 26 филиалах по Украине работают более 600 человек. Предприятие входит в корпорацию ЗИП наряду с ООО «Эталон Пак» — компанией по производству и реализации металлической тары и ООО «Промзипактив», которое специализируется на предоставлении транспортных услуг. Наиболее известные потребителю бренды лакокрасочной продукции предприятия – TRIORA, Мальва, Зебра, FIXATOR, MAGNUM.

Условия хозяйствования предприятий лакокрасочной промышленности определяются, прежде всего, конкурентной ситуацией на рынке. Анализ ведущих конкурентных сил отрасли позволил определить такие их характеристики:

1. Существующие конкуренты на рынке. Рост интенсивности конкуренции в основном обусловлен значительной частью импортируемой продукции. Поскольку за последние годы темпы роста поставок из-за рубежа опережали темпы наращивания производства отечественными предприятиями (15% против 9,1% за первое полугодие 2017 г.), то доля импорта в общем объеме потребления выросла и достигла 21% [4].

Подтверждением корректности расчета данного показателя являются данные диаграммы на рис. 2. Как свидетельствуют графики, объем потребления стабильно превышал объем произведенной на территории Украины лакокрасочной продукции.

Что касается объема производства, то до 2013 г. включительно данный показатель демонстрировал устойчивый рост. Далее было заметное снижение в течение последующих двух лет. Несмотря на положительную динамику, которая имела место, начиная с 2016 г., прежних объемов выпуска (на уровне 2013 г.) так и не удалось достигнуть. По структуре производства и по базовым группам продукции в 2016 г. выпуск увеличился практически по всем товарным группам, при этом высокую долю занимает производство водно-дисперсионных красок. Такая картина повторяет общемировой тренд – постепенное замещение органорастворимых ЛКМ водно-дисперсионными преимущественно в декоративном сегменте.



Рис. 2 Динамика производства и потребления ЛКМ в Украине, тыс. тонн

Относительно соотношения «импорт/отечественный продукт», то здесь, в сегменте водорастворимых покрытий для минеральных поверхностей, лидируют продукты украинских производителей, а в профессиональных индустриальных ЛКМ бесспорное лидерство удерживают импортные материалы.

Если характеризовать ситуацию на внутреннем рынке, то по оценкам экспертов конкуренция скорее «местечковая». В Украине сегодня производится ЛКМ до 6 кг на душу населения, в то время как в Европе этот показатель составляет 14-16 кг. О незначительной конкуренции также говорит рост объемов производства ЛКМ на некоторых предприятиях (+20-30%). При сильной конкуренции такого роста быть не может, по оценкам экспертов 10% - это возможный максимум. На европейском рынке в среднем за год рост составляет от 1 до 3 % [5, с.33].

2. Потенциальные конкуренты. Данная составляющая характеризуется отсутствием существенных барьеров для входа и выхода из отрасли; появление новых малых предприятий - производителей лакокрасочной продукции; отсутствие препятствий для экспансии крупных иностранных компаний.

3. Потребители. Данная группа участников конкурентного рынка формирует спрос на продукцию и соответственно основным показателем является уровень потребления продукции и его изменение. Следует отметить, что самый экономически сложный период (2014-2015 гг.) характеризовался падением покупательной способности и спроса на лакокрасочную продукцию. Начиная с 2016 г. индекс

потребительского доверия украинцев вырос. Улучшились два показателя из трех, на основе которых рассчитывается индекс: уменьшилось количество людей, считающих настоящее время неблагоприятным для покупок и не видящих перспектив в работе. Эти показатели сократились на 5% и 7% соответственно. Также незначительно улучшается ситуация и с покупательской способностью потребителей. Наглядно изменение спроса на ЛКМ представлено выше рис. 2. Результаты первого полугодия 2017 года и оценки экспертов позволяют ожидать роста потребления ЛКМ в целом за 2017 год.

Следует обратить внимание на структуру потребления. В украинском производстве ЛКМ преобладают материалы декоративного назначения, поэтому на объемах их потребления максимально сказывается платежеспособность населения. Все большим спросом пользуются новые линейки дешевых продуктов категории «эконом» и «субэконом», потребители все чаще приобретают продукцию по промо-акциям. Даже строительство — один из главных потребителей ЛКМ, продолжает ориентироваться на низкопробную лакокрасочную продукцию. Такая ситуация неизбежно негативно сказывается на марже представителей украинского лакокрасочного бизнеса.

По прогнозным оценкам экспертов на рынке в ближайшие годы продолжится движение в эконом-класс, также будет некий передел рынка, но не из-за того, что он растет, а по причине «сжимания». В итоге, некоторые операторы уйдут, не выдержав конкуренции [4, с.42].

Анализ структуры реализованной продукции украинских лакокрасочных предприятий показал, что в 2016 году максимальную долю в структуре продаж составили классические эмали ПФ-115 и водно-дисперсионные фасадные системы (их доля была не менее 41%). Кроме того, по-прежнему пользуются спросом материалы для защиты древесины - алкидные и водно-дисперсионные (их удельный вес составлял не менее 27%). Увеличение объемов потребления органо-растворимых промышленных красок обусловлено активностью в вагоностроении и оборонной промышленности.

4. Государство. Как субъект регулирования и контроля государство не реализует эффективную политику защиты внутреннего рынка и поддержки отечественного товаропроизводителя, имеет место значительное административное давление на предприятия отрасли. Доказательством данных положений является тот факт, что отечественный производитель ЛКМ не имеет льгот в налогообложении, а кредитная политика не позволяет бизнесу развиваться.

Примером несовершенной политики государства является действующая система тендерных продаж. Главной платформой госзакупок сегодня является ProZorro. С одной стороны, это должно было уменьшить коррупционную составляющую (хотя избежать этого полностью так и не удалось), но с другой, — главным критерием выбора стала цена. Потенциальный покупатель перестал смотреть на качественные показатели продукции. В ходе торгов цена может снижаться настолько, что приобрести товар с качественными характеристиками за такие деньги зачастую невозможно. Цена на краски на тендерах в среднем находится в диапазоне 18-20 грн за литр. При такой цене говорить о качестве и безопасности ЛКМ не приходится. Учитывая, что значительную долю потребителей ЛКМ в секторе тендерных продаж составляют бюджетные организации (детские сады, больницы, школы и т.д.) то вопрос безопасности лакокрасочной продукции еще более обостряется.

Так, за границей краска стоит в среднем 4,5 евро за литр, установленная цена эквивалентна 0,5 евро. Как результат, в 2016 г. более 30% государственных тендеров по краске не состоялось. В лакокрасочной промышленности даже существуют неофициальные термины — «хорошая краска» и «краска для тендеров».

Важнейшей характеристикой рынка является его емкость. Емкость рынка - это совокупный платежеспособный спрос покупателей на определенный товар при

сложившемся уровне цен [6]. В литературе также можно встретить определение, согласно которому данный термин определяется как объем товаров, которые предлагаются производителями (т.е. произведены) за определенный период. Но очевидно, что на определенной территории в определенном временном периоде нельзя продать больше, чем реально существует спрос. Емкость рынка имеет количественную определенность, т.е. объем предложения и спроса выражается в стоимостных и натуральных показателях продаваемых, а следовательно, и покупаемых товаров или услуг.

Основные показатели украинского рынка ЛКМ, в том числе его емкость, представлены в динамике в табл. 1.

Таблица 1

Основные показатели украинского рынка ЛКМ, тыс.тонн

Показатели	Первое полугодие 2015	Первое полугодие 2016	Отклонение 2016/2015, %
Производство	118,74	135,78	113,7
Экспорт	5,58	5,02	90
Импорт	24,68	34,58	140
Емкость рынка	137,83	164,64	119
Доля экспорта в производстве, %	4,7	3,7	-1,0
Доля импорта в производстве, %	17,9	21,0	3,1

Как видно из табл. 4, по итогам первых шести месяцев 2016 г. расчетная емкость рынка ЛКМ в Украине составила 164,64 тыс. тонн, то есть на 19% больше показателя аналогичного периода 2015 г. В 2017 году расширению украинского рынка ЛКМ способствует в большей степени рост объемов импорта нежели собственного производства. Из за переориентации производителей на продукцию класса «эконом» и соответствующую переналадку оборудования, производство более дорогих видов ЛКМ снизилось, что негативно отразилось на объеме экспорта, его доля снизилась с 4,7 до 3,7% в 2016 г. Такая тенденция, по оценкам экспертов, сохранилась и в 2017 г.

Как было обозначено выше, в противовес экспорту доля импорта выросла до 21% в первом полугодии 2016 г., при этом повторив ситуацию в 2013 г. Наглядно динамика этого показателя за последние четыре года представлена на рис. 3.



Рис. 3. Соотношение собственного производства и импорта лаков и красок

Основное увеличение количества ввозимых ЛКМ произошло за счет готовой продукции и полуфабрикатного лака (ПФ лака). Наибольшая доля всех ввозимых в Украину ЛКМ (более 60%) у органорастворимых материалов. В 2016 году европейские страны удержали лидерство в поставках. При этом если в 2015 году

лидером была Германия (19%), то в 2016 году, эта страна сместилась на третье место, уступив место Польше и России. Также уменьшились поставки из Великобритании и Италии.

Анализ конкурентной позиции предприятия на рынке нацелен на определение положения компании относительно ее конкурентов в определенный момент времени. Основным параметром, по которому определяют конкурентную позицию, является доля предприятия в общем объеме произведенной продукции или доля рынка.

На рис. 4 представлена структура украинского рынка ЛКМ в разрезе основных компаний-производителей в первом полугодии 2016 г. [7, с.10].

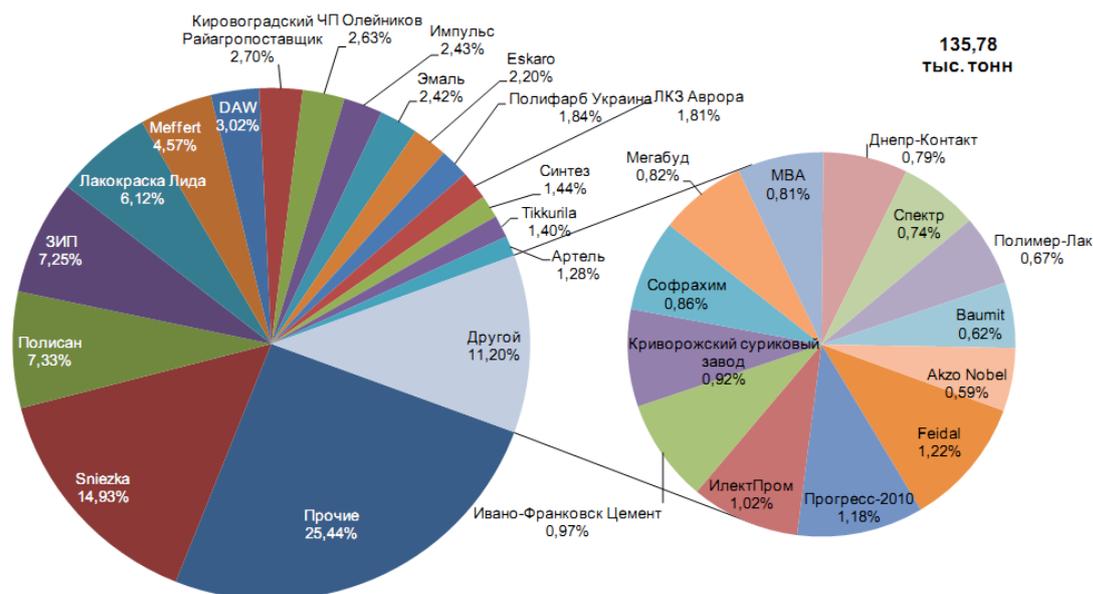


Рис. 4. Структура производства ЛКМ (в разрезе производителей)

Анализ показывает, что предприятие ООО ПП «ЗИП» занимает третье место в рейтинге производителей ЛКМ с долей рынка 7,25%, уступив позиции только ведущему концерну Sniezka-Украина с долей 14,93% и ООО «ПП Полисан» (7,33%). При этом первенство компании Полисан, известной на рынке продукцией под торговыми марками «Maxima», «Farbex», «Delfi» и «DekART», имеет неявное преимущество, поскольку разница в удельном весе совокупной продукции на рынке, составляет всего 0,08%, что делает данную компанию ближайшим конкурентом ООО ПП «ЗИП» в борьбе за второе место на рынке.

Относительно небольшой отрыв имеет компания «Лакокраска Лида» с долей рынка 6,12%. Компания известна потребителю под торговой маркой Fresko. Как видно из диаграммы на рис. 4, тринадцать производителей, чья доля колеблется в диапазоне около 1%, объединены в группу «Другие». В совокупности они занимают 11,2% на рынке, составляя конкуренцию лидеру рынка. Такая структура свидетельствует о значительном количестве мелких производителей ЛКМ и как показывает отраслевая статистика, крупные (преимущественно зарубежные) компании теряют влияние и уходят с рынка.

Анализ конкурентной позиции предприятия на рынке будет неполным, если рассматривать показатели доли рынка только на внутреннем рынке. Поскольку исследуемое предприятие часть продукции реализует на зарубежных рынках, то необходимо рассмотреть структуру экспорта ЛКМ в разрезе производителей (рис. 5).

Как свидетельствуют приведенные данные, крупнейший отечественный экспортер – это компания «Полисан» (25% совокупного экспорта). Второе и третье

места по объемам отгрузок ЛКМ за рубеж заняли предприятия «Мефферт Ганза Фарбен» и компания ЗИП (17% и 14% экспорта соответственно). Прирост их поставок по итогам 11 месяцев 2017-го относительно аналогичного периода 2016-го составил 5%, 11% и 7%, соответственно. При этом в 2017 г. более чем в 10 раз нарастила экспорт компания «Поликолог».

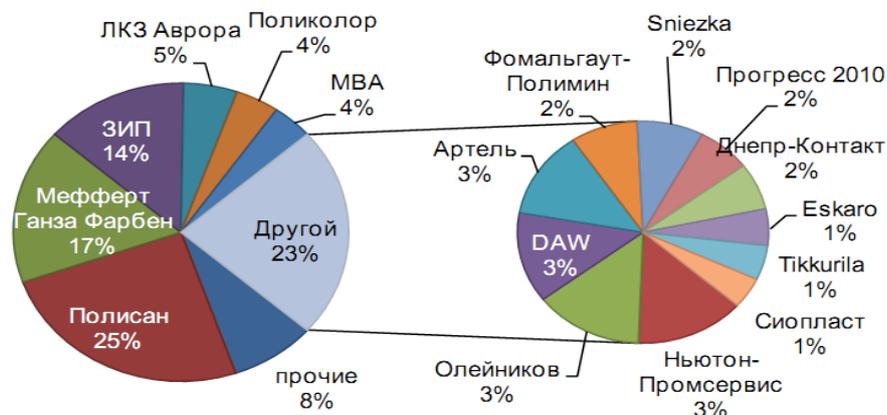


Рис. 5. Структура экспорта ЛКМ в разрезе предприятий – производителей

За указанный период ключевыми украинскими производителями ЛКМ были Молдова (42% экспорта), Россия (17%) и Грузия (10%). Поставки в РФ в 2017 г. сократились на 22%, при этом в Молдову и Грузию выросли на 14% и 29%, соответственно. Следует отметить, что в 2017-м украинские производители осваивали новые рынки сбыта Таджикистана и Киргизии. Также ЛКМ начали отгружать в Турцию, Чехию, Ливан, Хорватию и США, однако в тоннаже суммарные поставки в каждую из этих стран были незначительными и не превышали 20 тонн.

Проведенный анализ служит базой для проведения заключительного этапа – анализа сбытовой стратегии предприятия. Известно, что используемые маркетинговые инструменты предполагают выявление внешних и внутренних факторов влияния.

Так, PEST – анализ ставит целью четко дифференцировать факторы, влияющие на деятельность предприятия в целом либо какую то из его функциональных подсистем. В определенной степени результаты PEST -анализа учитываются при осуществлении SWOT - анализа, где выявленные факторы внешнего влияния идентифицируются как угрозы и возможности.

Результаты PEST-анализа, проведенного применительно к предприятиям лакокрасочной отрасли, представлены в табл. 2.

Как свидетельствуют данные таблицы, предприятия по выпуску ЛКМ в Украине подвержены преимущественно негативному влиянию политических, экономических факторов, не способствуют развитию отрасли также факторы социального, демографического характера. Стремительное развитие информационных, интернет, веб – технологий повышает требования к организации бизнес-процессов и процессов управления, обуславливает необходимость инвестиционных вложений, повышения квалификации персонала для обеспечения высоких конкурентных позиций в отрасли, особенно на фоне зарубежных производителей ЛКМ.

В табл. 3 представлена матрица SWOT – анализа для определения сбытовой стратегии анализируемого лакокрасочного предприятия.

Как свидетельствуют данные табл. 3, предприятие находится в активной фазе жизненного цикла, на этапе ранней зрелости, что подтверждается многолетним опытом на рынке, высоким уровнем лояльности потребителей. Вместе с тем пиковый рост

продажи приходился на более ранний, предкризисный период, что позволяет сделать вывод о прохождении стадии активного роста.

Таблица 2

PEST – анализ предприятий лакокрасочной отрасли

Факторы	Характеристика
Политические	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабильность законодательства.</li> <li>2. Изменение конъюнктуры рынка (потеря части рынка производителями ЛКМ).</li> <li>3. Ужесточение требований к сертификации ЛКМ.</li> <li>4. Активизация процессов евроинтеграции.</li> <li>5. Жесткие требования международных организаций к выделению финансовых средств.</li> <li>6. Низкий уровень заинтересованности зарубежных инвесторов вкладывать капитал в развитие отечественных предприятий лакокрасочной отрасли, уход крупных зарубежных производителей с рынка.</li> <li>7. Осложнение политической ситуации внутри страны.</li> <li>8. Ухудшение взаимоотношений с Российской Федерацией.</li> </ol>
Экономические	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спад в экономике.</li> <li>2. Девальвация национальной валюты.</li> <li>3. Увеличение уровня безработицы</li> <li>4. Высокий уровень инфляции</li> <li>5. Снижение реальных доходов на душу населения</li> <li>6. Увеличение стоимости кредитных ресурсов, ограниченный доступ предприятий малого и среднего бизнеса на рынок кредитного капитала.</li> </ol>
Социально-культурные	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уменьшение численности населения, его планомерное старение.</li> <li>2. Высокий процент населения с высшим образованием, дефицит рабочих специальностей на рынке труда.</li> <li>3. Высокий уровень миграции населения, выезд трудоспособного населения за рубеж с целью трудоустройства.</li> <li>4. Невысокая степень доверия к ЛКМ отечественного производителя, традиционные предпочтения в выборе аналогичной продукции зарубежных компаний-производителей.</li> </ol>
Технологические	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инновации в технологии, оборудовании, материалах, в бизнес-моделях и способах ведения бизнеса</li> <li>2. Влияние веб-технологий на развитие рынка</li> <li>3. Влияние мобильных технологий на развитие рынка</li> <li>4. Инновации в разработках информационных систем</li> </ol>

Чтобы не приблизиться к стадии поздней зрелости и в перспективе не оказаться в зоне упадка, то есть снижения продаж, предприятию следует выбрать стратегию интенсивного роста с глубоким внедрением на существующие рынки и расширение их границ. Этому способствуют сильные стороны, то есть объективно существующие достижения, налаженные бизнес-процессы и имеющиеся возможности, которые еще не реализованы.

**Выводы.** Сбытовая стратегия как долгосрочный план организации сбытовой деятельности путем формирования каналов продаж и их конфигураций может быть сформирован только при условии обеспечения тесного информационного взаимодействия различных функциональных служб на предприятии. Обеспеченность информацией, генерируемой в различных подсистемах, даст возможность учесть при анализе сбытовой стратегии множество факторов и условий, оказывающих влияние как на саму организацию процессов сбыта, так и на показатели его результативности. В итоге выбор наиболее эффективной, адекватной сложившимся внешним и внутренним условиям стратегии, будет максимально взвешенным и обоснованным.

Матриця СВOT – аналіза лакокрасочного підприємства

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>1. Более чем 20-летний опыт пребывания на рынке ЛКМ.</p> <p>2. Высокая доля лояльных клиентов среди стратегических (не меньше 80%).</p> <p>3. Узнаваемость основных брендов предприятия потребителем (TRIORA, МАЛЬБА).</p> <p>4. Широкий ассортимент качественной продукции.</p> <p>5. Наличие высококвалифицированного технологического персонала и менеджеров на ключевых управленческих должностях.</p> <p>6. Постоянное совершенствование технологии производства (разработка новых рецептов, новых видов продуктов).</p> <p>7. Собственные колеровочные студии.</p> <p>8. Реализуемый на практике процессный подход (четко регламентируемые производственные и управленческие процессы).</p> <p>9. Постоянно реализуемые программы обучения персонала (мастер-классы, тренинги, MBA образование для руководителей разных уровней).</p> <p>10. Привязка системы КРІ к мотивации персонала.</p>	<p>1. Высокая зависимость от зарубежных поставщиков, жесткие условия контрактов по срокам оплаты.</p> <p>2. Высокая стоимость материальных ресурсов вследствие закупок сырья у зарубежных поставщиков.</p> <p>3. Высокий уровень дебиторской задолженности, использование систем оплаты по факту реализации (в каналах торгово-розничной сети и супермаркетов).</p> <p>4. Длительные сроки рассмотрения претензий, жалоб и обращений, выработки решений и подготовки ответа.</p> <p>5. Низкая эффективность договорной работы (высокая длительность согласования договоров).</p> <p>6. Отсутствие схем нематериальной мотивации для сохранения ключевых сотрудников.</p> <p>7. Отсутствие системы стимулирования продаж неликвидной продукции.</p> <p>8. Низкий уровень вовлечения персонала в решение проблем предприятия.</p>
Возможности	Угрозы
<p>1. Дальнейшее расширение ассортимента продукции компании.</p> <p>2. Увеличение доли на внутреннем рынке до 10%.</p> <p>3. Увеличение доли на зарубежных рынках, освоение рынка европейских стран (Чехия, Хорватия).</p> <p>4. Увеличение доходов за счет реализации сопутствующих товаров.</p> <p>5. Обновление существующих и внедрение дополнительных интернет-сервисов.</p> <p>6. Повышение информированности потребителя о продукции предприятия (запуск страниц в соцсетях, email- рассылки).</p> <p>7. Возврат на рынок Киргизии за счет ввода в портфель продукции новой ТМ «Народный мастер».</p>	<p>1. Увеличивающаяся доля импортной лакокрасочной продукции на рынке.</p> <p>2. Удаленность поставщиков, высокие риски сбоев поставок, нарушения условий доставки сырья.</p> <p>3. Резкое повышение цены сырья вследствие роста курса иностранной валюты.</p> <p>4. Падение платежеспособности населения и дальнейшая переориентация продукции на низкомаржинальные категории.</p> <p>5. Низкая степень поддержки предприятий отрасли со стороны государства.</p> <p>6. Высокая доля органорастворимых ЛКМ в структуре потребления, которые не соответствуют экологическим нормативам стран ЕС.</p> <p>7. Ограниченность доступа к кредитным ресурсам.</p> <p>8. Низкая степень достоверности оценки конкурентной позиции предприятия из за расхождений в данных официальной статистики.</p>

**Список использованных источников:**

1. Дубівка Д.В. Поняття «збут» в системі управління підприємством / Д.В. Дубівка // Економіка та держава. – 2013. – №2. – С.93-96.
2. Зозульов О. Формування омніканальної збутової стратегії підприємства / О. Зозульов, М. Левченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80562>.
3. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства / Н.З. Лагоцька // Бізнес Інформ. - 2014. – №5. - С.302-305.
4. Рынок ЛКМ Украины: первые результаты 2017 года. – 2017 - №5. – С. 37-42. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.kapstroy.kiev.ua](http://www.kapstroy.kiev.ua).
5. Рынок ЛКМ Украины: итоги, проблемы ожидания. - 2017. - №1. – С. 26-35. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.kapstroy.kiev.ua](http://www.kapstroy.kiev.ua).
6. Емкость рынка в бизнес-планировании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.openbusiness.ru/business-planning/planirovanie/yemkost-rynka-v-biznes-planirovanii/>.
7. Основные тенденции рынка ЛКМ// Хим-Эксперт. ЛКМ Украина. Анализ и прогноз. – 2016. - №8 (80) – 52 с.

*Рецензент д.е.н., професор Трифонова О.В.*

УДК 338.3

Битов В.П., к.е.н., доцент

Волинського інституту ім. В.Липинського МАУП

## ЕТИКА БІЗНЕСУ В СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

В статті розкрито сутність та значення теоретико-методологічних засад етики бізнесу, визначаються теоретичні і практичні методи впровадження етики бізнесу як соціального феномена на сучасному етапі розвитку ринкових відносин, а також підходи, що розглядають взаємозумовленість моральності в організації підприємницької діяльності; підходи, що розкривають розуміння моделі людських стосунків та підприємницької етики згідно з соціальною відповідальністю бізнесу.

**Ключові слова:** підприємництво, мораль, етика, сучасна етика, бізнес, підприємницька діяльність, право і мораль, ділова культура, соціальна відповідальність.

Bytov V.

## ETHICS OF BUSINESS IN MODERN BUSINESS

The article analyzes the theoretical and methodological foundations of business ethics, defined theoretical and practical principles of business as a social phenomenon, approaches that focus of morality and business, approaches that reveal the understanding the models of business ethics in accordance with the social responsibility of business.

**Key words:** entrepreneurship, moral, ethics, modern ethics, business, entrepreneurial activity, law and morality, business culture, social responsibility.

Бытов В.П.

## ЭТИКА БИЗНЕСА В СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

В публикации рассмотрены значение и роль методологии и практики этики бизнеса на современном уровне развития рыночных отношений, а также роль взаимоотношений между людьми, соблюдение права и морали в бизнесе и при этом соблюдение социальной справедливости и ответственности.

**Ключевые слова:** предпринимательство, мораль, бизнес, этика бизнеса, современная этика, социальная справедливость, социальная ответственность.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** Бізнес – це сукупність ділових відносин, що відбуваються для задоволення потреб суспільства, або ж це підприємницька, комерційна чи будь-яка інша діяльність, що не суперечить закону і спрямована на отримання прибутку. Окремий вид бізнесу — підприємництво. Воно є елементом бізнесу і водночас має самостійне значення як підприємницький бізнес. Підприємець – це суб'єкт бізнесу, особа, яка займається безпосередньо підприємницькою діяльністю. Він вкладає гроші в справу, яку організує, бере на себе особистий ризик. Суб'єктами бізнесу можуть бути підприємства, асоціації, інші колективи.

Етика в сучасному підприємницькому бізнесі є його досить важливою складовою. Адже сучасна підприємницька діяльність може ефективно здійснюватись і розвиватись за умови належного дотримання вимог не тільки економічного і соціально-духовного та політичного характеру, а й не менш важливої складової у досягненні бажаного успіху це дотримання елементів морально-етичного і духовного характеру. Дану проблему, що стосується моралі та етичності в бізнесовій діяльності допоможе вирішити така наукова дисципліна як етика бізнесу, що вивчає застосування етичних принципів у

ділових ситуаціях, аналізує моральні відносини в бізнесі в контексті загальної етичної теорії, психології, економіки, стратегічного планування, фінансів, обліку, маркетингу тощо. Також представляє собою інструмент аналізу і вирішення проблем, які виникають перед людиною, що займається бізнесом.

Щодо методологічної основи дослідження етики бізнесу то вона побудована на міждисциплінарному інтегруванні сучасних філософських, етичних, економічних, соціологічних, психологічних концепцій. Деякі питання, пов'язані з етикою бізнесу розглядаються в економічній етиці, етиці управління, етиці ділового спілкування. Як відомо, що формування етики бізнесу відбувалось під значним впливом етики утилітаризму, етики обов'язку, етики справедливості. Сьогодні етика бізнесу є частиною прикладної етики (біоетики, екологічної етики тощо), однією з найбільш молодих наук, яка дуже стрімко розвивається.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питання, що пов'язані з дослідженням оцінки етики бізнесу висвітлені у працях таких авторів як Т.М.Герет, Лора Неш, Р.Д.Клоноскі, Т.К.Чмут, Г.Л.Чайка, Н.П.Статінова та інші. Однак, слід зазначити, що досі недостатньо вивчений єдиний погляд щодо етики бізнесу, і зокрема вивчення етичних засад діяльності людини в бізнесі. Система поглядів на етику бізнесу знаходиться на стадії становлення. На сьогодні науковці так і не дійшли єдиної думки щодо визначення етики бізнесу. Одні автори стверджують, що це сукупність моральних норм, правил та уявлень, які регулюють ставлення, поведінку і взаємовідносини людей в процесі їх виробничої діяльності [1,с.23-25]. На думку інших авторів (Герет Т.М., Клоноскі Р.Дж.), етика бізнесу розглядає насамперед взаємозв'язок цілей і засобів бізнесу та специфічно людських цілей. А американська дослідниця Лора Неш розглядає етику бізнесу як один з різновидів професійної етики і пропонує таке визначення: це наука, що вивчає відповідність моральних норм людини діяльності та цілям ділової організації.

**Цілі статті.** Основною метою являється розкриття та обґрунтування на підставі вивченого матеріалу та відомих прикладів з практичного досвіду показати сутність, роль і значення етики бізнесу в сучасному підприємстві. Адже успіх в сучасних умовах ринку бізнесової діяльності не досягне бажаного результату без участі такої важливої складової бізнесу як етика.

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Як свідчить практика, що в сучасному підприємстві одним з головних чинників, які визначають підприємницький успіх, є професійна культура бізнесової діяльності. Сучасна підприємницька діяльність може ефективно здійснюватися і розвиватися за умов належного дотримання вимог не тільки економічного, а й соціального та політичного характеру, даний зміст означає, що бізнесова діяльність повинна відбуватися не тільки заради своєї вигоди, а також приносити користь суспільству, та поряд з цим у своїй діяльності підприємець має обов'язково керуватися ustalеними в усіх цивілізованих країнах відповідними етичними нормами поведінки. Адже, як відомо, підприємцю є важливим насамперед щоб його продукція стала товаром, а також щоб даний товар за соєю ціною і якістю був конкурентоздатним на ринку і забезпечив прибуток, а саме, був вигідно проданий і не втратив свою нішу на ринку. З цією метою підприємець проводить відповідний розрахунок формування ціни яка б задовольняла і покупця і виробника. Адже в даних умовах ринку ціна є категорія і вартісна і кон'юктурна, а саме вартісна категорія ціни формується шляхом приєднання до собівартості прибутку. Кон'юктурна категорія ціни формується під впливом ринку, а саме попиту, пропозиції, конкуренції. Тому ці важливі складові, що формують ціну слід обов'язково враховувати, адже на практиці

виглядає так, що ціна і вартість різні. Та поряд з цим на даному етапі часу ринок вимагає більшого для забезпечення успішної підприємницької діяльності, і зокрема, знати інтереси клієнтів і керуватися насамперед ними, а також постійно працювати над вдосконаленням етичних норм бізнесової діяльності, застосовувати надання інформації про товар, а для цього використовувати дійову рекламу безпосереднього реагування, а також гарантувати клієнту повне задоволення його потреб, заохочувати дії, що відповідають інтересам як власного бізнесу так і клієнтів, тим самим створювати певний імідж, що сприятиме кращій можливості входження в ринок.

Як відомо етика бізнесу у підприємництві включає в себе кілька аспектів, у яких найбільш часто відбивається її прояв, а це зокрема таких як культуру обслуговування, культуру торгівлі, адміністративно-управлінську культуру. Адже сьогодні культура підприємництва не є самостійним процесом, вона об'єднує як культуру підприємця, так і культуру інших учасників бізнес – операції, культуру працівників, культуру споживачів та покупців. Відтак, етична культура підприємництва є важливим правилом ведення підприємницької справи і одним з визначальних чинників підприємницького успіху.

Сьогодні в Україні підприємницькі структурні підрозділи та організації, що діють успішно та ефективно, використовують вказані напрями для підвищення ефективності своєї діяльності. Як свідчить практика, що успіху у господарській та фінансовій діяльності насамперед досягають ті господарюючі підприємства котрі приділяють увагу питанням навчання, наставництва, формуванню моральних принципів життєдіяльності, системі входження нових людей в організацію. Адже формування і розвиток персоналу на підприємстві сприяє підняттю рівня відповідальності працівників, їх ініціативності, дотримання етики та культури підприємницької діяльності. Культура підприємницької діяльності: визначає клімат, стиль взаємовідносин у колективі, моральні цінності підприємства, обряди і традиції даного регіону; передбачає вміння керівника й управлінської команди організувати виробничу, посередницьку чи комерційну діяльність, щоб успіхи у виробництві поєднувалися зі створенням умов, які б сприяли максимальному стимулюванню їх праці [4, с. 18-21]. Таким чином, культура підприємництва — це система правил і норм діяльності, звичаїв та традицій, ритуалів, церемоній, які складаються на підприємстві протягом тривалого часу, особливостей поведінки працівників даного підприємства, майстерність спілкування, стиль управління лідера, комунікаційні зв'язки у середині підприємства, так і у взаємозв'язку з іншими підприємствами. Як відомо з літературних джерел, що етика бізнесу господарюючих суб'єктів функціонує традиційно на трьох рівнях, а це зокрема такі як світовий, макрорівень та мікрорівень.

1. Світовий рівень . На цьому рівні відповідні норми базуються на загальнолюдських цінностях і зафіксовані в «Принципах міжнародного бізнесу» - всесвітньому етичному кодексі, прийнятому в 1994 р. в Швейцарії представниками провідних компаній і консультантами із США, Західної Європи та Японії. Розвинені країни світу дуже піклуються про формування позитивного іміджу своїх компаній та його повсякденне підтримання. Наприклад, у Сполучених Штатах Америки в законодавстві щодо бізнесу враховуються такі загальнолюдські цінності, як чесність, прямота, довіра та справедливість у комерційних стосунках. Тут великого значення надають розкриттю інформації як одному з правил етики бізнесу. Це робиться для того, щоб не допускати монопольного становища виробників на ринку; не давати можливості комусь диктувати суспільству свої умови та стандарти поведінки; не допускати переваг іноземних компаній над національними тощо. Для прикладу є також те, що в

американському бізнесі неетичною поведінкою є хабарництво, шахрайство, корупція, несплата податків (це переслідується законом).

2. Макрорівень в масштабі галузі чи національної економіки. Макрорівень охоплює гіпернорми і близькі до них етичні постулати, які реалізуються в галузевих чи національних кодексах етики бізнесу. Мова йде про повагу до приватної власності і ринкової конкуренції, достовірності інформації, відсутність несправедливої дискримінації на ринку праці.

3. Мікрорівень в масштабі окремої фірми та її клієнтів. В основі мікрорівня зосереджені принципи довіри і відсутність дискримінації у відносинах між постачальниками і покупцями, персоналом та адміністрацією, менеджерами та акціонерами. Їх порушення призводять до втрати чи зростання накладних витрат, конфліктних ситуацій і тому подібного. На даному рівні вирішуються приватні етичні проблеми, які виникають у сфері управління людьми.

За свідченням практиків дані принципи доволі таки важко втілювати в реальному житті. Оскільки часто менеджери, які звикли до кількісних критеріїв ефективності і відчуваючи нестачу часу, часто нехтують етичним вирішенням проблем. Непросто також оперувати різними рівнями етичних норм. Гіпернорми можуть суперечити мікрорівневим нормам і іншим конкретним завданням бізнесу. Допомогти тут можуть стандартні прийоми і деякі нові рекомендації спеціалістів по введенню етичних рішень у практиці управління. Ідеальних управлінських рішень звісно не існує. Оволодіння стандартними прийомами дозволяє менеджеру висловити своє рішення зацікавленими сторонами, а останнім – оцінювати якість моральних аргументів. В стислому вигляді вони зводяться до соціальної відповідальності бізнесу (створення суспільних благ, робочих місць, підвищення рівня життя клієнтів, службовців і акціонерів, а також населення в цілому); модернізація технології, методів виробництва, маркетингу і комунікацій, підвищення довіри до бізнесу; повага до правових норм і забезпечення рівних можливостей в конкуренції і т.д. При цьому особливо виділяють моральні обов'язки компаній та підприємців по відношенню до: покупців, робітників, інвесторів, постачальників, конкурентів, місцевого населення.

**Висновки.** В даній статті окреслено важливість у підприємстві такої складової як етика. Адже бізнесова діяльність сьогодні не буде успішною без відповідної культури в її діяльності. Підприємництво сьогодні представляє собою окремий вид бізнесу і тому потребує якраз застосування самих досконалих і перевірених практикою норм етичності. Тобто підприємництво є елементом бізнесу і водночас має самостійне значення як підприємницький бізнес. Основний його суб'єкт — підприємець, який здійснює цей вид бізнесу. Він вкладає гроші в справу, яку організовує, бере на себе особистий ризик.

Висновки з цього дослідження. Як свідчить передовий зарубіжний і вітчизняний досвід, що етична культура підприємництва є важливим правилом ведення підприємницької справи і одним з визначальних чинників підприємницького успіху.

#### Список використаних джерел:

1. Статінова Н. П. Етика бізнесу : навч. посібник / Н. П. Статінова, С. Г. Радченко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 280 с.
2. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура : діловий етикет : навч. посібник / Тимошенко Н. Л. – К. : Знання, 2006. – 391 с.
3. Хажински А. Гуру менеджмента. Дорога к успеху / Хажински А. – СПб. : Питер, 2001. – 460 с.
4. Цимбалюк І.М. Психологія управління : навчальний посібник / Цимбалюк І. М. – К. : ВД «2008», 624 с.
5. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник / Цюрупа М. В. – К. : Кондор, 2004. – 172 с.
6. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
7. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К. : Вікар, 2003. – 223 с.

*Рецензент д.е.н., професор Вахович І.М.*

УДК 332.1 : 338.45

Гнатишина Н.Д., к.е.н.

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

### **ФОРМУВАННЯ КЛАСТЕРНОЇ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

В статті обґрунтовано потребу у формуванні інноваційного кластеру підприємств легкої промисловості та перспективи його діяльності. Зазначено основні чинники, які стримують діяльність та подальший розвиток підприємств галузі. Визначено конкретні шляхи вирішення проблем розвитку легкої промисловості, які надані фахівцями галузі. Розглянуто можливі напрямки підтримки підприємств легкої промисловості місцевими органами влади у зв'язку з сучасними процесами децентралізації.

Запропоновано сформуванню моделі інноваційного кластеру підприємств легкої промисловості Чернівецької області як інструмента ефективної форми їх організації. Обґрунтовано синергетичний ефект від взаємодії учасників кластеру. Визначено основні напрямки перспективного галузевого розвитку легкої промисловості в межах функціонування створеного кластеру.

**Ключові слова:** інноваційний кластер, концепція кластеру, легка промисловість, синергетичний ефект

Hnatyshyna N.

### **FORMATION OF CLUSTER MODEL OF ORGANIZATION OF THE LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES ACTIVITY**

The article substantiates the need for forming an innovation cluster of light industry enterprises and the prospects for its activity. The main factors which are restraining activity and further development of these enterprises are mentioned. The concrete ways of solving problems of light industry development, which are provided by specialists of this economic sphere, are determined. The article considers possible directions of support of light industry enterprises by local authorities in connection with modern decentralization processes.

The model of light industry enterprises innovation cluster in Chernivtsi region is proposed as an instrument of effective form of their organization. The synergetic effect from the cluster participants' interaction is substantiated. The basic perspective directions of light industry development within functioning of the created cluster are determined.

**Keywords:** innovation cluster, cluster concept, light industry, synergetic effect

Гнатышина Н.Д.

### **ФОРМИРОВАНИЕ КЛАСТЕРНОЙ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

В статье обоснована необходимость в формировании инновационного кластера предприятий легкой промышленности и перспективы его деятельности. Указаны основные факторы, которые сдерживают деятельность и дальнейшее развитие предприятий отрасли. Определены конкретные пути решения проблем развития легкой промышленности, предоставленные специалистами отрасли. Рассмотрены возможные направления поддержки предприятий легкой промышленности местными органами власти в связи с современными процессами децентрализации.

Предложено создание модели инновационного кластера предприятий легкой промышленности Черновицкой области как инструмента эффективной формы их организации. Обоснованно синергетический эффект от взаимодействия участников кластера. Определены основные направления перспективного отраслевого развития легкой промышленности в пределах функционирования созданного кластера.

**Ключевые слова:** инновационный кластер, концепция кластера, легкая промышленность, синергетический эффект

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В сучасних умовах кардинальних економічних змін в Україні, на тлі реформи децентралізації, одним із найважливіших завдань є формування ефективної промислової політики, зокрема й на основі кластерного підходу. Також невід'ємною складовою діяльності суб'єктів господарювання стає здійснення активної інноваційної діяльності.

Механізми розвитку такої форми організації діяльності як інноваційний регіональний кластер підприємств легкої промисловості України варто розглядати у тісному взаємозв'язку із сучасними законами конкурентної боротьби та з урахуванням специфіки регіонального аспекту. Формування такої кластерної моделі є тим актуальним напрямком, що забезпечить удосконалення територіальної і організаційної форми розвитку підприємств легкої промисловості та зростання їх конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Вагомий внесок у дослідження питань розвитку легкої промисловості зробили такі вітчизняні вчені як Жук М.В., Нижик В.М., Шарко В.В, Сазонець І.Л., Чернюк Л.Г., Фаріон Н.О. Питанням кластерної моделі організації діяльності підприємств присвячені праці таких зарубіжних та вітчизняних вчених: М. Портера, Н. Волкової, В. Бондаренко, М. Герасимчука, О. Єфімова, Т. Сахно, С. Соколенка, М. Філіппова, Г. Хасаєва, Т. Цихан та інших. Незважаючи на наявність вагомого доробку в дослідженні проблем функціонування легкої промисловості, науковцями ще не достатньо обґрунтовано особливості формування інноваційного кластеру підприємств легкої промисловості як ефективного інструмента їх організаційного розвитку, зокрема і в регіонах України.

**Цілі статті.** Метою статті є дослідження особливостей розвитку легкої промисловості та розробка моделі інноваційного кластеру підприємств легкої промисловості (на прикладі Чернівецької області).

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** За оцінкою Національного галузевого партнерства у легкій промисловості України обсяг ринку одягу та взуття в нашій державі становить 120 млрд. грн., потенціал заміщення імпорту становить близько 5 млрд. грн. Трендом останніх років є підвищений попит на «Вироблено в Україні» в середній цінній категорії. В галузі легкої промисловості зайнято понад 400 тис. осіб. [1].

Зважаючи на вищезазначене і на високу орієнтацію легкої промисловості на кінцевого споживача, даний вид економічної діяльності можна вважати стратегічним з позиції підвищення рівня стандарту життя мешканців країни.

Завдяки проведенню реформи децентралізації місцеві органи влади мають унікальну можливість розвивати потенціал регіонів та реформувати провідні галузі. Щодо передумов формування інноваційного кластеру у Чернівецькій області, то Стратегією її розвитку до 2020 року передбачено розвиток підприємств на інноваційній основі. Окрім того, легка промисловість Чернівецької області має вагомий вплив на формування індексу промислового виробництва регіону і має одну з найбільших часток у структурі валової доданої вартості (9,5%) [2]. Також нещодавно місцевою владою було ініційовано обговорення створення так званого «весільного кластеру», оскільки область відома в Україні та далеко за її межами своїм весільним вбранням [3, с. 43]. Пошиття весільного вбрання є ключовою складовою даною весільного кластеру, відповідно дані виробники можуть стати співтворцями інноваційного кластеру підприємств легкої промисловості у регіоні. Зважаючи на це, варто посилити зусилля по реформуванню даної галузі та активізації її діяльності.

Поряд з вищезазначеним, неможливо заперечити серйозні проблеми легкої промисловості як в Україні, так і в Чернівецькій області. Зокрема це різке скорочення

сировинної бази та залежність від імпортованої сировини; високий рівень собівартості вітчизняних товарів легкої промисловості; відсутність у значної частини підприємств ефективного управління тощо.

Як зазначає Українська асоціація легкої промисловості («Укрлегпром»), існуюча структура внутрішнього ринку легкої промисловості через можливість торгівлі без обліку та контролю контрабандною та контрафактною продукцією, використання схем псевдогуманітарки та псевдо-секонд-хенду, призвела до значної частки продукції «тіньового» сектору. Також «Укрлегпром» зауважує на суттєві проблеми кадрового забезпечення підприємств легкої промисловості [4]:

- низький рівень оплати праці та необхідність легалізації її виплат призвели зокрема до незацікавленості молоді у виборі професій легкої промисловості, як наслідок – відтік працівників у інші сфери (передусім, торгівлю) та масова міграція;
- недостатня системна інтеграція навчальних закладів профтехосвіти до процесу підготовки та працевлаштування кадрів робочих професій на виробництво;
- недостатній престиж галузевих професій, низька мотивація молоді щодо мобільності, конкурентоспроможності, рівня кваліфікації та матеріального забезпечення.

Поряд з цим, чимала увага приділена визначенню основних напрямків розвитку підприємств легкої промисловості. Зокрема фахівці «Укрлегпрому» вказують на те, що потрібно для можливості «вижити» та конкурувати на українському ринку вітчизняному виробнику. До таких конкретних пропозицій належать:

- розробка дієвої системи виявлення потреб ринку праці в короткостроковому періоді та подальшого моніторингу працевлаштування випускників ВНЗ, які навчалися за бюджетні кошти;
- оптимізація кількості вищих навчальних закладів відповідно до реальних потреб ринку праці та при розподілі фінансування надання переваги ВНЗ, які здійснюють підготовку фахівців для потреб промисловості;
- запровадження дієвого санітарно-гігієнічного контролю товарів «секонд-хенд» згідно з чинним законодавством;
- запровадження механізму суцільного обліку у торгівлі за допомогою сучасних електронних засобів для реєстрації розрахункових операцій (РРО) у сфері торгівлі або ведення обліку за первинною документацією, у т.ч. товарами легкої промисловості;
- забезпечення рівних конкурентних умов участі у державних закупівлях для всіх суб'єктів господарювання;
- встановлення на законодавчому рівні плановості зміни тарифів на енергоносії для промислових підприємств та припинення негативної практики різких змін тарифів;
- спрощення дозвільних процедур, щодо видачі висновків державної санітарно-епідеміологічної експертизи та щодо завезення імпортного обладнання для легкої та текстильної промисловості, зокрема виключення його з переліку машин підвищеної небезпеки.

В аспекті консолідованої підтримки місцевих органів влади та у зв'язку з процесами децентралізації можливе вирішення наступних спільних завдань щодо подальшого розвитку легкої промисловості [1]:

- підвищення кооперації між виробниками, дизайнерами, професійно-освітніми закладами, логістичними центрами поставок та продаж;
- втілення передових технологій виробництва (зокрема технічне переобладнання і модернізація діючих виробничих потужностей) та підвищення продуктивності праці;
- перехід від давальницьких схем постачання сировини до створення власної продукції та брендів, що дозволить збільшити рентабельність виробництва;
- підвищення ефективності використання бюджетів громад.

На нашу думку, стратегія розвитку легкої промисловості при підтримці органів

місцевої влади повинна стимулювати бізнес виходити з «тіні» та працювати легально; забезпечити розвиток підприємств, нові ринки збуту та зростання виробництва; допомогти залучити інвестиції та валютні надходження в регіони України; створити нові робочі місця та збільшити податкову базу в регіонах.

Тому для вирішення актуальних проблем підприємств легкої промисловості та впровадження в життя конкретних пропозицій щодо підвищення ефективності їх діяльності необхідні нові методи, підходи та інструменти щодо організації і ведення роботи в даній галузі.

В якості такого підходу нами запропоновано створення інноваційного кластеру легкої промисловості, насамперед для вирішення проблем галузі і ведення активної інноваційної діяльності, забезпечення конкурентоспроможності, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

В праці Молчанової С.Г. та Миронової В.І. зазначається, що в інноваційному кластері розробка і виробництво інноваційної продукції являє собою процес узгодженої діяльності не тільки безпосередньо виробників, а й сукупності інших господарюючих суб'єктів: науково-дослідних організацій; підприємств, що забезпечують просування товарів на ринок на всіх етапах; підприємств транспортної інфраструктури та ін. [5, ст. 74].

Перший крок до впровадження кластерів в легкій промисловості України зроблено в Хмельницькій області, де створено швейний кластер, який об'єднує 24 швейних та трикотажних підприємства, будинки моделей Технологічного університету Поділля, Інституту моделювання і конструювання одягу та два професійно-технічні училища [6, ст. 158]. Спільна діяльність учасників даного швейного кластеру полягає в наступному: спільне придбання матеріалів та фурнітури; укладення загальних комерційних угод; організація навчальних семінарів; організація консалтингової допомоги; спільна участь у виставках, фестивалях і показах мод для потенційних замовників продукції; організація постійного обміну досвідом; створення спільної торговельної марки і знаку якості; створення Регіонального Центру Моді; створення сучасної системи комунікацій між учасниками кластера [7, ст. 158].

Для ефективного розвитку інноваційних кластерів важливим є реалізація інноваційного потенціалу малого і середнього наукомісткого бізнесу на основі створення об'єктів високорозвиненої інноваційної інфраструктури, наприклад бізнес-інкубаторів.

З урахуванням вищезазначеного, в статті запропоновано модель профільного інноваційного регіонального кластеру у Чернівецькій області (рис. 1).

Концепція кластеру буде спрямована на забезпечення стійкого розвитку легкої промисловості в Чернівецькій області з метою наповнення внутрішнього ринку українською продукцією та підвищення її конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Кластер створить умови для імпортозаміщення виробів підприємств легкої промисловості в регіоні, а не закупівлі її у Китаї, Туреччині, Польщі. Таке регіональне утворення сприятиме активізації наукової і дослідної роботи, підвищенню престижу галузевої вищої та середньої освіти. Внаслідок такої взаємодії та співпраці учасників кластеру буде досягнуто синергетичний ефект від використання ресурсів різних підприємств легкої промисловості, наукових організацій, освітніх структур, проведення активної політики просування продукції і встановлення взаємозв'язків з споживачами, замовниками та інвестиційними інституціями.

До підприємств, що формують інноваційний потенціал належать підприємства-лідери галузі регіонального та державного рівня, діяльність яких є профільною для кластеру. У Чернівецькій області до їх складу можна віднести ТДВ «Трембіта», ТОВ ВКФ «Балакком», ПАТ «Трикотажна фірма «Арніка», ТОВ «Розма», ТДВ ВТФ «Акцент ЛТД».



Рис. 1. Модель інноваційного кластеру підприємств легкої промисловості у Чернівецькій області \*

\* розроблено автором

В діяльність кластеру обов'язково необхідно залучати компанії, що запроваджують інновації, тобто середні і малі компанії, які виконують фундаментальні дослідження, проектно-пошукові роботи чи виготовляють продукцію з доведеною новизною. В цьому контексті кластер може сприяти відкриттю нових start-up у сфері виробництва якісної сировини, сучасних методів продажу та просування продукції, маркетингових комунікацій.

В стратегічній перспективі чільне місце у формуванні кластеру повинні зайняти сільськогосподарські підприємства, які потенційно можуть забезпечити підприємства легкої промисловості необхідною сировиною для виробництва натуральних волокон і тканин. Зокрема у Чернівецькій області можна розпочати виробництво вовняних тканин та шовкових тканин (згідно з природними та кліматичними умовами).

Таким чином, формування кластерної моделі організації підприємств легкої промисловості є перспективою виходу галузі з кризи, відновлення виробництва вітчизняної сировини та поживлення інноваційної діяльності.

**Висновки.** Переваги кластерної моделі організації діяльності національних підприємств легкої промисловості з урахуванням можливості виходу та закріплення на зовнішніх ринках є очевидними. При цьому довготермінова стратегія розвитку кластерів легкої промисловості повинна визначатися в тісному контакті органів державної влади, ключових підприємств промислового бізнесу та громадських організацій, що функціонують у даній галузі.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямку є більш глибоке вивчення регіональної стратегії підвищення інвестиційної привабливості підприємств легкої промисловості і розробка та імплементація Дорожньої карти для підприємств легпрому регіону.

#### Список використаних джерел:

1. Стратегія розвитку легкої промисловості України за підтримки місцевих органів влади / Офіційний сайт Хмельницької міської ради // [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [https://khm.gov.ua/sites/default/files/pdf/strategia\\_lehka\\_prom-1.pdf](https://khm.gov.ua/sites/default/files/pdf/strategia_lehka_prom-1.pdf)
2. Стратегія розвитку Чернівецької області на період до 2020 року // Чернівецька обласна державна адміністрація / [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.bukoda.gov.ua/sites/default/files/doc/PDF/proekt\\_strategiyi\\_rozvitku\\_oblasti\\_2020.pdf](http://www.bukoda.gov.ua/sites/default/files/doc/PDF/proekt_strategiyi_rozvitku_oblasti_2020.pdf)
3. Ткачук І.Я. Весільний кластер в місті Чернівці: наявні передумови та необхідність створення / І.Я. Ткачук // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України : зб. наук. пр. / Львів: Нац. акад. наук України, Ін-т регіон. дослідж., 2016. - №4 (120). – С. 39-45.
4. Топ-5 основних кроків для промислового розвитку легкої промисловості // Укрлегпром / [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://ukrlegprom.org.ua/news/top\\_5-osnovni-kroki-dlya-promislovogo-rozvitku-legkoi-promislovosti/](http://ukrlegprom.org.ua/news/top_5-osnovni-kroki-dlya-promislovogo-rozvitku-legkoi-promislovosti/)
5. Миронова В.И. Формирование инновационного кластера предприятий легкой промышленности на основе профильного технопарка как инструмента эффективной формы организационного развития / В.И. Миронова, С.Г. Молчанова // СПб.: Научно-практический журнал «Инновации», 2013. - №2 (172). – С. 73-77.
6. Паливода О.М. Інституційне забезпечення інноваційного розвитку легкої промисловості / О.М. Паливода // Культура народів Причорномор'я. – 2007. - №102. – С. 156-159.
7. Філіппов М.І. Впровадження кластерної моделі організації діяльності підприємств легкої промисловості України / М.І. Філіппов, Т.Б. Гавришук. // Проблеми економіки. – 2013. – №3. – С. 155–160.

*Рецензент д.е.н., професор Лучик С.Д.*

УДК 65.011.4:334.012.63/64

Горобець Т.А., аспірант

Міжнародний гуманітарний університет, Одеса

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

У статті проаналізовано існуючі визначення поняття управління ефективністю діяльності підприємства. Виділено основні підходи до управління ефективністю. Визначено ключові характеристики підприємств малого та середнього бізнесу, що впливають на управління ефективністю їх діяльності.

**Ключові слова:** ефективність діяльності, управління ефективністю, малий та середній бізнес

Горобець Т.А.

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

В статье проанализированы существующие определения понятия управления эффективностью деятельности предприятия. Выделены основные подходы к управлению эффективностью. Определены ключевые характеристики предприятий малого и среднего бизнеса, влияющие на управление эффективностью их деятельности.

**Ключевые слова:** эффективность деятельности, управления эффективностью, малый и средний бизнес

Gorobez T.

### THEORETIC ASPECTS OF PERFORMANCE MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

The article analyses the existing concepts of enterprise performance management. The main approaches to performance management are identified. The key characteristics of small and medium enterprises that affect

their performance management are determined.

**Key words:** efficiency, business performance, small and medium business

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Досвід Польщі та інших розвинених країн демонструє важливість сектору малого та середнього бізнесу для стабільного розвитку економіки. Втім, за жорсткої міжнародної конкуренції існування та розвиток цього сектору можливі лише за умов забезпечення ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу (ПМСБ). Саме на забезпечення сталого зростання ефективності і спрямований підхід бізнес-менеджменту, що виник наприкінці минулого століття – управління ефективністю. Але для застосування методів та інструментів управління ефективністю в діяльності ПМСБ необхідно уточнити певні теоретичні аспекти, що враховують особливості функціонування та управління ПМСБ, що впливають на управління ефективністю їх діяльності.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано розв'язання проблеми.** Не дивлячись на важливість ПМСБ для розвитку економіки та прискорення економічного зростання в Україні, цій категорії бізнесу в економічній літературі нажалі приділяється замало уваги. Серед вітчизняних наукових досліджень ми не знайшли жодного, що стосувалось би управління ефективністю діяльності саме ПМСБ. Втім, на відміну від великих підприємств, ПМСБ відіграють важливі соціальні та економічні функції, забезпечуючи стійкість та гнучкість економічної системи. Вони мають суттєві відмінності в управлінні й функціонуванні на ринку, а тому потребують особливих підходів та моделей з управління ефективністю.

**Мета статті.** Метою цієї статті є уточнення теоретичних положень управління ефективністю стосовно ПМСБ, зокрема визначення сутності поняття управління ефективністю діяльності підприємства, виділення основних підходів до управління ефективністю та встановлення ключових характеристик ПМСБ, що впливають на управління ефективністю їх діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Серед основних підходів до визначення управління ефективністю діяльності підприємств взагалі, ми виділили найбільш релевантні, що можуть бути застосовані у теорії та практиці (табл. 1).

Таблиця 1

Існуючі визначення поняття «управління ефективністю діяльності підприємства»

Автори	Визначення
П. Лансбері [1]	Процес визначення, оцінки та розвитку ефективності роботи працівників в організації, з метою більш дієвого досягнення організаційних цілей та завдань.
М. Лебас [2]	Філософія, яка підтримується вимірюванням ефективності.
Ю. Бітічі та ін. [3]	Процес, за допомогою якого підприємство керує своєю ефективністю у відповідності зі своїми корпоративними та функціональними стратегіями та цілями.
Е. Поуп [4]	Постійний управлінський процес, який складається з планування діяльності, контролю ефективністю шляхом спостереження та зворотного зв'язку (тренування) та оцінки ефективності.
А. Куценко [5]	Цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам.
Д. Мойніхан [6]	Система, яка генерує інформацію про ефективність за допомогою процедур стратегічного планування та вимірювання ефективності, і яка з'єднує цю інформацію з місцями прийняття рішень, де в ідеалі інформація впливає на низку можливих рішень.
В. Екерсон [7]	Серія організаційних процесів та програм, призначених для оптимізації виконання бізнес-стратегії.
М. Армстронг [8]	Систематичний та безперервний процес вдосконалення організаційної діяльності шляхом розробки показників ефективності окремих працівників та колективів.

продовження таблиці 1

1	2
С. Хетфілд [9]	Цілісна робоча система, яка починається, коли робота визначена як необхідна до виконання і закінчується, коли працівник залишає підприємство.
А. Гончарук [10]	Особливий підхід менеджменту, створений для забезпечення ефективної роботи підприємства та описує методологію, вимірювання, процеси, методи, методики, системи та програмне забезпечення, які використовуються для діагностики (оцінки), аналізу, контролю і забезпечення зростання ефективності діяльності на різних підприємствах.
Т. Говорушко та Н. Климаш [11]	Процес, який спрямований на досягнення максимальної вартості підприємства.
Н. Лазарева [12]	Інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства.

Одне з перших визначень «управління ефективністю діяльності підприємства», ще у 1988 р. надав П. Лансбері [1], який розглядав його з позицій ефективної праці. Цей підхід (трудовий) було системно розвинуто С. Хетфілд [9]. Пізніше, у 1995 р. М. Лебас [2] визначив його вже як філософію, що базується на вимірюванні ефективності. Цей вимірювальний підхід було розвинуто М. Армстронгом [8], який бачив управління ефективністю як систематичний та безперервний процес вдосконалення організаційної діяльності за допомогою комплексу вимірників. Стратегічного сенсу управління ефективністю набуло у роботі Ю. Бітічі та ін. [3] та було розвинуто Д. Мойніханом [6] та В. Екерсоном [7]. Вартісно-орієнтований підхід у розумінні управління ефективністю з'явився відносно недавно. Його представники Т. Говорушко та Н. Климаш [11] бачать його основною метою максимізацію вартості підприємства.

Та, на наш погляд, найбільш системним є підхід, запропонований А. Гончаруком [10] та розвинутий Н. Лазаревою [12], яка розглядає управління ефективністю як інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, нами було виділено шість основних підходів до управління ефективністю, що сформувались, починаючи з 1980-х років. До них ми віднесли:

1) *Трудовий підхід*, що ототожнює ефективність роботи підприємства з ефективністю праці та приділяє основної уваги продуктивності та дієвості роботи працівників;

2) *Вимірювальний підхід*, що визначає управління ефективністю через її вимірювання та приділяє основної уваги формуванню системи оцінки роботи працівників та процесів, зокрема, ключових індикаторів ефективності;

3) *Оперативний підхід*, що концентрується на регулювання поточної (оперативної) діяльності підприємства за напрямами управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам;

4) *Стратегічний підхід*, що прив'язує управління ефективністю до стратегічних цілей підприємства та виконання бізнес-стратегій;

5) *Вартісно-орієнтований підхід*, що розглядає підприємство з позицій акціонерів (власників), які хочуть контролювати менеджмент, вимагають покращення ділової репутації та іміджу підприємства, з метою збільшення його вартості;

6) *Системний (інтегрований) підхід*, що розглядає управління ефективністю як інтегрований підхід менеджменту та системно враховує різні аспекти функціонування

підприємства задля забезпечення сталого зростання його ефективності.

Оцінюючи виділені підходи, треба зазначити, що перші три з них є односторонніми та не охоплюють усієї діяльності підприємства, що може ставити під сумнів забезпечення сталого зростання її ефективності.

Так, трудовий підхід, концентруючись на працівниках, може залишити поза увагою зовнішні чинники ефективності (ринкову кон'юнктуру, конкурентів, постачання, розрахунки тощо) та деякі внутрішні чинники, зокрема, управління фінансами підприємства. Втім можливий негативний вплив цих чинників може звести нанівець будь-які зусилля менеджменту щодо покращення роботи працівників підприємства.

У вимірjuвального підходу є певні переваги, але він лише забезпечує інформацією менеджмент підприємства, тобто виконує лише функцію контролю, залишаючи поза увагою інші не менш важливі функції менеджменту ефективності: планування, аналізу, регулювання та організації.

Стратегічний підхід має довгострокові цілі, але залишає поза увагою повсякденну операційну діяльність, проблеми в якій можуть унеможливити виконання будь-якої стратегії. Навпаки, оперативний підхід залишає поза увагою стратегічні цілі підприємства, концентруючись на його поточних проблемах, що унеможлиблює стратегічне планування та ставить під сумнів можливість перспективного розвитку підприємства.

На наш погляд, цікавим є вартісно-орієнтований підхід, що дає змогу власникам підприємства контролювати його діяльність та впливати на прийняття рішень, які сприяють зростанню вартості бізнесу. Втім, цей підхід вимагає наявності розвиненого фондового ринку, та розроблявся для акціонерних товариств, власність яких на відміну від більшості ПМСБ є прозорою та контрольованою суспільством.

Системний (інтегрований) підхід, на наш погляд, є найбільш прийнятним для управління ефективністю діяльності підприємства задля забезпечення сталого зростання його ефективності. Втім і він потребує певної уточнення та розвитку для ефективного використання у діяльності ПМСБ.

Наведені у табл. 1 визначення управління ефективністю діяльності підприємства на жаль не враховують розмір підприємства та масштабу його діяльності. Проте, управління ефективністю в контексті ПМСБ вимагає більш глибокого розуміння характеристик таких підприємств. Тому ми дослідили зарубіжну наукову літературу та визначили вісім взаємопов'язаних основних характеристик, що впливають на управління ефективністю саме ПМСБ, а саме:

1) *короткострокові пріоритети*. Встановлено, що ПМСБ зазвичай ведуть себе реактивно [13], мають поганий рівень стратегічного планування [14] та не формалізований процес прийняття рішень [15]. Така поведінка поєднується з відсутністю достатніх ресурсів та часу, тому менеджери ПМСБ одночасно коливаються між кількома короткостроковими та довгостроковими пріоритетами. Не дивлячись на те, що в них можуть бути добрі наміри присвятити певний час плануванню стратегічних (довгострокових) рішень, навала "термінових" щоденних операційних проблем та потреб клієнтів часто просто не залишають їм на це часу. Тому короткострокові пріоритети в менеджменті ПМСБ переважають, а стратегічні – відкладаються на майбутнє;

2) *внутрішня операційна спрямованість та відсутність зовнішньої орієнтації*. Управлінські практики у сфері малого та середнього бізнесу виникають, головним чином, у відповідь на внутрішні операційні потреби, які виникають переважно ще при заснуванні бізнесу. Поліпшення зазвичай не плануються, а робляться лише у відповідь на умови та проблеми, що виникають, і часто пропонуються короткострокові рішення.

Зосередження уваги на технічних аспектах та операційних питаннях впливає з переконання, що єдиним реальним визначальним фактором успішності в конкурентній боротьбі є технічна досконалість продукції (якість послуг) та виробничих процесів. У ПМСБ управлінські інструменти та технології сприймаються як мало корисні для бізнесу. Крім того, планування діяльності ПМСБ зазвичай відсутнє або обмежується лише внутрішнім операційним рівнем, де оцінюється ефективність [16]. Внутрішня орієнтація пов'язана з поліпшенням короткострокової ефективності, тоді як зовнішня орієнтація пов'язана з поліпшенням довгострокової ефективності роботи ПМСБ [17]. Успішні ПМСБ здебільшого є зовнішньо орієнтованими, вони активно відстежують загальні економічні та ділові умови, технологічні тенденції та можливості, і регулярно аналізують свої конкурентні позиції на ринку [18];

3) *мовчазне знання*. У ПМСБ знання переважно набуваються через досвід та за допомогою мовчазного навчання конкретної особи [19]. На відміну від спільного існування мовчазних знань у ПМСБ, деякі дослідження [20] підкреслюють важливість обміну знаннями явним чином для посилення комунікації між замовниками та підприємством. Втім, незважаючи на те, що існують певні труднощі переходу від мовчазних до явних знань [21], деякі автори [22-23] наполягають на необхідності мінімізації мовчазних знань шляхом заохочення обміну знаннями між функціями управління для підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності ПМСБ;

4) *пошук гнучкості*. Гнучкість і оперативність, створення можливостей і ризикованість є загальними характеристиками ПМСБ [24]. Це стосується ПМСБ, які мають не дуже структуровані процеси. У великих компаніях загальноприйнята практика полягає у розробці та впровадженні формалізованих процесів для управління операційною та управлінською діяльністю, тоді як ПМСБ використовують менш структуровані системи та процеси при прийнятті рішень та управлінні бізнесом. Цей стиль поведінки ПМСБ може бути пояснений їх гнучкою природою. Проте відсутність "кодифікованих знань" створює труднощі для швидкої передачі ноу-хау, особливо якщо обіг персоналу є високим;

5) *слабкі управлінські навички*. Певні дослідники підкреслюють, що ПМСБ вкладають менше коштів у підготовку та розвиток менеджменту, ніж у великих компаніях [25]. У ПМСБ практика управління тісно пов'язана з навичками та характеристиками підприємця. Зазвичай вони багатозадачні та одночасно містять кілька ролей, відповідаючи як за операційні, так і стратегічні функції. Однак зазвичай вони не мають необхідного часу та різномірних навичок, та часто нехтують управлінськими питаннями [26]. Тому підприємці рідко розширюють свій бізнес понад розміру, яким вони самі можуть управляти самостійно [27], а відсутність навичок управління перешкоджає розвитку бізнесу та сприяє його невдачі. Як зазначає Н. Фуллер-Лав [26], розвиток менеджменту ПМСБ можна розглядати як підвищення кваліфікації керівників, а не розвиток організаційних можливостей;

6) *підприємницька орієнтація*. Менеджери ПМСБ можуть мати добрі особисті зв'язки і канали збору інформації [28], однак, ці підприємці часто не сприймають необхідність добре організованих структур для управління ефективною [29]. Для багатьох власників-менеджерів бізнес є, по суті, продовженням власного «я», і процес прийняття рішень часто залежить від бажання підтримувати свій спосіб життя, а не розвивати та удосконалювати бізнес [30]. Проте ця підприємницька орієнтація може також бути позитивною рисою. Л. Філіон [31] вивчаючи відмінності в управлінських системах, якими керують професійні менеджери та керівники-власники бізнесу, виявив, що підприємницький стиль управління може стимулювати залучення, генерацію ідей та пошуку можливостей, а також організаційного навчання та вдосконалення процесів;

7) *командно-контрольна культура управління*. Встановлено, що на ПМСБ успіх, як правило, відноситься до особистісних та лідерських досягнень підприємця, а не до будь-яких конкретних управлінських процесів чи практик [15]. Багато малих і середніх підприємств управляються власниками-підприємцями, які виступають як домінуючі лідери, що визначають напрями і керують бізнесом на основі власного досвіду та здорового глузду, що, як правило, призводить до командно-контрольного стилю управління бізнесом [32];

8) *обмежені ресурси*. Оскільки ПМСБ мають обмежені ресурси (людські, фінансові, час), вони часто перевантажені короткостроковими проблемами з готівкою та платежами [15]. Часто ПМСБ не мають ресурсів, необхідних для перевірки екологічних аспектів свого бізнесу, проведення маркетингових досліджень та тестування продуктів та послуг [33]. Як результат, цей ресурсний дефіцит обмежує можливості ПМСБ навколо зовнішньої орієнтації. Обсяг ресурсів, необхідних для розробки управлінської системи та управлінських практик, є значно більш обтяжливим для ПМСБ, ніж для великих компаній. Менеджери ПМСБ суміщають різні посади одночасно, підприємці – відповідають за операційні та управлінські функції і зазвичай нехтують управлінською діяльністю. Весь персонал залучається до діяльності з управління повсякденною роботою і не має часу для додаткових заходів, таких як впровадження відповідної системи управління або стратегічного планування [34].

Взаємозв'язок перелічених ключових характеристик ПМСБ, що впливають на управління ефективністю їх діяльності та роблять його суттєво відмінним від управління ефективністю великих компаній, відображено на рис. 1.



Рис. 1. Ключові характеристики підприємств малого та середнього бізнесу, що впливають на управління ефективністю їх діяльності

З одного боку, вони спрощують систему управління ефективністю, завдяки гнучкості та концентрації менеджменту і центрів прийняття рішень в одній особі або невеликій групі людей (власник, підприємець, менеджер). З іншого боку, вони ускладнюють цю систему через обмеженість ресурсів, пріоритетів, культури, спрямованості, орієнтації бізнесу, а також слабких управлінських навичок менеджерів ПМСБ. Все це вимагає формування особливого механізму управління ефективністю діяльності ПМСБ, який має суттєво відрізнятись від аналогічних механізмів для

великого бізнесу.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило виділити основні підходи до управління ефективністю діяльності підприємства, а саме: трудовий, вимірювальний, оперативний, стратегічний, вартісно-орієнтований та системний (інтегрований). Системний (інтегрований) підхід було визначено найбільш прийнятним для управління ефективністю діяльності підприємства задля забезпечення сталого зростання його ефективності. Втім і він потребує певної уточнення та розвитку для ефективного використання у діяльності ПМСБ.

Визначено, що існуючі визначення управління ефективністю діяльності підприємства на жаль не враховують розмір підприємства та масштабу його діяльності. Проте, управління ефективністю в контексті ПМСБ вимагає більш глибокого розуміння характеристик таких підприємств. Тому ми дослідили та виділили вісім взаємопов'язаних основних характеристик, що впливають на управління ефективністю саме ПМСБ: короткострокові пріоритети, внутрішня операційна спрямованість та відсутність зовнішньої орієнтації, мовчазне знання, гнучкість, слабкі управлінські навички, підприємницька орієнтація, командно-контрольна культура управління та обмежені ресурси. Серед виділених характеристик є такі, що позитивно впливають на систему управління ефективністю діяльності ПМСБ, спрощуючи її, але є й такі, що ускладнюють її.

#### Список використаних джерел:

1. Lansbury R. Performance management: a process approach / R. Lansbury // *Asia Pacific Journal of Human Resources*. – 1988. – Vol. 26. – No. 2. – P. 46-54.
2. Lebas M.J. Performance measurement and performance management / M.J. Lebas // *International Journal of Production Economics*. – 1995. – Vol. 41. – No. 1-3. – P. 23-35.
3. Bititci U.S. Integrated performance measurement systems: a development guide / U.S. Bititci, A.S. Carrie, L. McDevitt // *International Journal of Operations & Production Management*. – 1997. – Vol. 17. – No. 5. – P. 522-534.
4. Pope E.C. HR How-to: Performance Management / E.C. Pope. – Chicago: CCH, 2005. – 208 p.
5. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка на управління підприємствами" / А.В. Куценко. – Полтава, 2007. – 20 с.
6. Moynihan D.P. The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform / D.P. Moynihan. – Washington, DC: Georgetown University Press, 2008. – 224 p.
7. Eckerson W.W. Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business / W.W. Eckerson. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. – 336 p.
8. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance / M. Armstrong. – London: Kogan Page, 2015. – 416 p.
9. Heathfield S.M. Performance Management Is NOT an Annual Appraisal. [Електронний ресурс] / S.M. Heathfield. – 2018. – Режим доступу: [http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancegmt\\_2.htm](http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancegmt_2.htm).
10. Гончарук А.Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства (на прикладі харчової промисловості) : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / А.Г. Гончарук. Одеса, 2010. – 474 с.
11. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія / Т.А. Говорушко, Н.І. Климаш. – К.: Логос, 2013. – 204 с.
12. Лазарева Н.О. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності виноробних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Н.О. Лазарева. Одеса, 2017. – 189 с.
13. Laverty K.J. Managerial myopia or systemic short-termism? The importance of managerial systems in valuing the long term / K.J. Laverty // *Management Decision*. – 2004. – Vol. 42. – No 7/8. – P. 949-962.
14. O'Regan N. Re-visiting the strategy-performance question: an empirical analysis / N. O'Regan, A. Ghobadian // *International Journal of Management and Decision Making*. – 2004. – Vol. 5. – No 2/3. – P. 144-170.
15. Hudson-Smith M. Implementing strategically aligned performance measurement in small firms / M. Hudson-Smith, D. Smith // *International Journal of Production Economics*. – 2007. – Vol. 106. – No. 2. – P. 393-408.
16. Cagliano R. Small firms under microscope: international differences in production/operations management practices and performance / R. Cagliano, K. Blackmon, C. Voss // *Integrated Manufacturing Systems*. – 2001. – Vol. 12. – No. 7. – P. 469-482.
17. O'Regan N. Short- and long-term performance in manufacturing SMEs: different targets, different drivers / N. O'Regan, A. Ghobadian // *International Journal of Productivity and Performance Management*. – 2004. – Vol. 53. – No. 5/6. – P. 405.
18. Day G.S. Scanning the periphery / G.S. Day, P.J.H. Schoemaker // *Harvard Business Review*. – 2005. – Vol. 83. – No. 11. – P. 135-148.
19. Thorpe R. Using knowledge within small and medium sized firms: a systematic review of the evidence / R. Thorpe, R. Holt, A. Macpherson // *International Journal of Management Reviews*. – 2005. – Vol. 7. – No. 4. – P. 257-281.
20. Reyshav I. Going beyond technology: knowledge sharing as a tool for enhancing customer-oriented attitudes / I. Reyshav, J. Weisberg // *International Journal of Information Management*. – 2009. – Vol. 29. – No. 5. – P. 353-361.
21. Darby M. Metamorphic learning / M. Darby, L. Zucker // *Economic Inquiry*. – 2003. – Vol. 41. – P. 1-19.
22. McAdam R. SME and large organisation perceptions of knowledge management: comparison and contrasts / R. McAdam, R. Reid // *Journal of Knowledge Management*. – 2001. – Vol. 5. – No. 3. – P. 231-241.
23. Pillania R.K. Creation and categorization of knowledge in automotive components SMEs in India / R.K. Pillania // *Management Decision*. – 2008. – Vol. 46. – No. 10. – P. 1452-1464.
24. Aloulou W. A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context / W. Aloulou, A. Fayolle

- // Journal of Enterprising Culture. – 2005. – Vol. 13. – No. 1. – P. 21-45.
25. Curran J. Establishing Small Firms' Training Practices, Needs, Difficulties and Use of Industry Training Organisations / J. Curran, J.K. Blackburn, J. Kitchens. – London: HMSO, 1996. – 69 p.
26. Fuller-Love N. Management development in small firms / N. Fuller-Love // International Journal of Management Reviews. – 2006. – Vol. 8. – No. 3. – P. 175-190.
27. Gray C. Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms / C. Gray // Journal of Small Business and Enterprise Development. – 2002. – Vol. 9. – No. 1. – P. 61-72.
28. Lipparini A. The glue and the pieces: entrepreneurship and innovation in small-firm networks / A. Lipparini, M. Sobrero // Journal of Business Venturing. – 1994. – Vol. 9. – No. 2. – P. 125-140.
29. Bititci U. Dynamics of performance measurement and organizational culture / U. Bititci, K. Mendibil, S. Nudurupati // International Journal of Operations & Production Management. – 2006. – Vol. 26. – No. 12. – P. 1325-1350.
30. Banfield, P. Competence based training for small firms-an expensive failure? / P. Banfield, P.L. Jennings, G. Beaver // Long Range Planning. – 1996. – Vol. 29. – No. 1. – P. 94-102.
31. Filion L. Differences in managerial systems of owner-managers – small-business entrepreneurs and small-business operators / L. Filion // Canadian Journal of Administrative Sciences – Revue Canadienne des Sciences de l'Administration. – 1996. – Vol. 13. – P. 306-320.
32. Ates A. Change process: a key enabler for building resilient SMEs / A. Ates, U. Bititci // International Journal of Production Research. – 2011. – Vol. 49. – No. 18. – P. 5601-5618.
33. Alon I. International market selection for a small enterprise: a case study in international entrepreneurship / I. Alon // SAM Advanced Management Journal. – 2004. – Vol. 69. – No. 1. – P. 25-33.
34. Hudson M. Theory and practice in SME performance measurement systems / M. Hudson, A. Smart, M. Bourne // International Journal of Operations & Production Management. – 2001. – Vol. 21. – No. 8. – P. 1096-1115.

*Рецензент д.е.н., професор Гончарук А.Г.*

УДК 338.242.2

Давидова О.Ю., к.т.н., доц.

Харківський державний університет харчування та торгівлі

### **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

В статті проаналізовано сучасний стан індустрії туризму у світі та виявлено її вплив на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства. Проведено аналіз діяльності корпорацій світових лідерів готельно-ресторанних комплексів. Виконано еволюційний аналіз розвитку підприємств індустрії гостинності. Розроблено соціально-економічні передумови ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства.

**Ключові слова:** індустрія туризму, підприємства готельно-ресторанного господарства, розвиток; індустрія гостинності; соціально-економічні фактори.

Davydova O.

### **SOCIO-ECONOMIC PRE-CONDITIONS EFFECTIVE DEVELOPMENT ENTERPRISES HOTEL-RESTAURANT ECONOMY**

In the article are analysed the modern state industry tourism in is the world educed her influence on development enterprises hotel-restaurant economy. The analysis activity corporations world leaders hotel-restaurant complexes is conducted. The evolutionary analysis development enterprises industry hospitality is executed. Socio-economic pre-conditions effective development enterprises hotel-restaurant economy are worked out.

**Key words:** industry tourism, enterprise hotel-restaurant economy, development; industry hospitality; socio-economic factors.

Давыдова О.Ю.

### **СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА**

В статье проанализировано современное состояние индустрии туризма в мире и выявлено ее влияние на развитие предприятий гостинично-ресторанного хозяйства. Проведен анализ деятельности корпораций мировых лидеров гостинично-ресторанных комплексов. Выполнен эволюционный анализ развития предприятий индустрии гостеприимства. Разработаны социально-экономические предпосылки эффективного развития предприятий гостинично-ресторанного хозяйства.

**Ключевые слова:** индустрия туризма, предприятия гостинично-ресторанного хозяйства, развитие; индустрия гостеприимства; социально-экономические факторы.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Готельно-ресторанне господарство України є одним з суттєвих напрямків розвитку соціальної сфери. Цей вид господарської діяльності відіграє велику роль у підвищенні ефективності суспільного виробництва, і відповідно, зростання життєвого рівня населення.

На розвиток готельно-ресторанного господарства великий вплив має туризм, який пов'язаний з економікою, історією, географією, архітектурою, медициною, культурою, спортом та іншими напрямками. Туризм – це нові знання, нові почуття, нові знайомства, нові емоції, нові враження та ін.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблемами туризму та його впливу на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства займалися науковці, такі як: Абрамов В. [2], Білоус С. [5], Богущ Л. [2], Корнева Д. [4], Мальська М. [5], Мандюк Н. [5], Рутинський М. [5], Шиманська В. [6] та ін.

**Цілі статті.** Визначити соціально-економічні передумови ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Необхідно зазначити, що туристична індустрія формується комплексом підприємств, які забезпечують чи сприяють забезпеченню потреб людини під час її переміщення незалежно від мети і не пов'язані з оплачуваною у відвідуваній країні працею.

Світовими лідерами індустрії туризму є Європа, Азія і Океанія, США, Китай, Африка. Розподіл доходів від туризму за лідируючими регіонами світу наведено на рис. 1.

Найвищий туристичний попит мають регіони з багатими природним, історичним та культурним потенціалом. Україна має усі ці перелічені ресурси, але економічна, політична, соціальна ситуація заважає ефективно розвивати вітчизняний туристичний напрямок.

Розвиток вітчизняного туризму потребує вкладення інвестицій.

Для забезпечення високого рівня туристичної індустрії лідируючі країни мають достатній рівень розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Лідируючі світові корпорації мають свої готельно-ресторанні комплекси в багатьох країнах світу, деякі, навіть і в Україні (табл. 1).

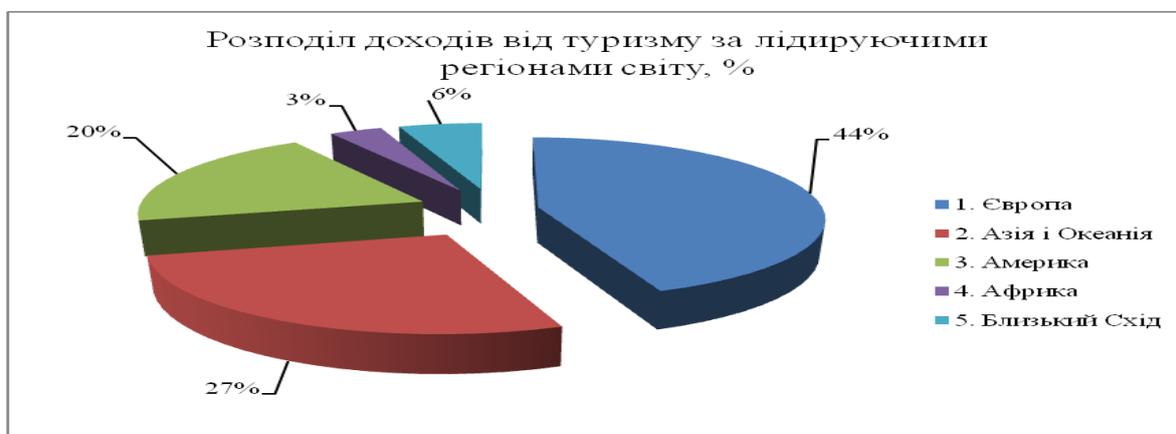


Рис. 1. Розподіл доходів від туризму за лідируючими регіонами світу, %

Рівень розвитку готельно-ресторанного господарства свідчить про те, що економічні перетворення останніх років негативно впливають на діяльність цих господарств, що спричиняє зниженню сервісу та якості обслуговування. Це пов'язано: зі скороченням персоналу або залученням малокваліфікованого персоналу, економія на енергоресурсах, що спричиняє до зниження температурних режимів у цих закладах; економія на придбанні продуктів та напівфабрикатів, що відображається на якості та кількості готової продукції та інше. Особливо це відчувають на собі іноземні туристи, які мають змогу порівнювати рівень вітчизняного і зарубіжного готельно-ресторанного господарства.

Таблиця 1

## Корпорації світових лідерів готельно-ресторанних комплексів

Назва корпорації	Центральна резиденція	Кількість готельно-ресторанних комплексів	Представники корпорації в Україні
Intercontinental Hotels Group (IHG)	Великобританія	5272	InterContinental Kyiv (Київ)
Wyndham Hotel Group	США	8000	Ramada Encore Kiev (Київ)
Marriott International Hotel Group	США	6080	Renaissance Kiev Hotel (Київ)
Hilton Hotels	США	570	Hilton Kyiv (Київ)
Accorhotels Group	Франція	4000	Ibis Styles (Львів), Ibis Київ Центр, Hotel De Paris Odessa MGaller (Одеса), Mercure Kyiv Congress (Київ), Fairmont Grand Hotel (Київ)
Choice Hotel International	США	6090	-
Best Western Hotels	США	4100	-
Starwood Hotels and Resort	США	1300	11 Mirrors (Київ)
Carlson Hospitality Worldwide	США	1225	Radisson Blu Hotel Kyiv Podil (Київ), Radisson Blu Resort (Буковель), Radisson Blu Hotel (Київ).
Hyatt Hotels Corporation	США	679	Hyatt Regency Kiev (Київ)

Більшість проблем з якими стикаються вітчизняні підприємства готельно-ресторанного господарства виникають в наслідок неефективної системи управління, застарілими методами управління та іншим.

Розглянемо більш детально еволюцію підприємств індустрії гостинності, які в історичному плані відповідають періодам розвитку людського суспільства (табл. 2).

Таблиця 2

## Еволюція розвитку підприємств індустрії гостинності

Назва періоду	Сутність еволюції підприємств індустрії туризму
Древній період (IV тисячоліття до н.е. - 476 р н.е.)	З'являються перші гостьові підприємства - прообрази сучасних готелів і ресторанів. Згадка про подібні підприємства - тавернах - міститься в стародавніх манускриптах, одним з яких є кодекс царя Вавилонії Хаммурапі, написаний приблизно в 1700 році до н.е.
	У Стародавній Греції в I тисячолітті до н.е. таверна були важливим елементом соціальної і релігійного життя. Але розвиток торгівлі «вимагав» не тільки заклади харчування, а й ночівлі. З'являються постійні двори.
	Розвиток торговельних зв'язків на Близькому Сході, в Азії та Закавказзя призвів до появи на цих шляхах - караван-сараїв (оточені фортечною стіною, що захищало від природних стихій, а також від грабіжників), які включали приміщення для людей і загони для верблюдів і коней.
	Після падіння Римської імперії в 476 році н.е. почався новий етап у розвитку підприємств гостинності.
Середньовіччя (V - XV ст. н.е.)	На розвиток підприємств гостинності в цей період величезний вплив зробили релігійні традиції, різко збільшилася кількість людей, які здійснювали паломництва до святих місць.

Назва періоду	Сутність еволюції підприємств індустрії туризму
	Церква зобов'язувала монастирі надавати гостинність прочанам, організувати для них ночівлю, надавати харчування. У цей час з'являються й інші заклади, що здійснюють подібні функції - спеціальні будинки для відпочинку прочан.
	В Англії великий розвиток приватних заїжджих дворів і таверн був даний лише в період пізнього Середньовіччя і особливо під час Реформації, коли було проведено секуляризацію монастирів. Ніхто з мандрівних вже не міг більше розраховувати на безкоштовну зупинку в монастирях і змушений був зупинятися на приватних заїжджих дворах.
	У XII-XIII століттях постійні двори - попередниці перших готелів.
	Прогресивним напрямом діяльності підприємств гостинності в середньовічний період стало створення перших професійних асоціацій. В 1282 році шинкарі міста Флоренції в Італії заснували свою гільдію.
Новий час (XVI ст. - початок XX ст.)	Відкриття перших кав'ярень, які стали центрами культурного і літературного життя того часу. Їхній появі сприяло поширення в Західній Європі таких екзотичних напоїв, як кава і чай. Перші європейські кав'ярні були відкриті в 1652 році в Лондоні і в 1683 році у Відні. До кінця XVII століття кав'ярні на Європейському континенті стали досить поширеним явищем. У великих містах їх кількість сягала кількох десятків.
	В 1553 році в Парижі був відкритий перший ресторан «Тур д'Аржан», який протягом двох наступних століть залишався абсолютно унікальним закладом, тому що його єдина функція полягала тільки в наданні харчування.
	Але термін «ресторан» був ужитий значно пізніше, у другій половині XVIII століття. Словом «restorantes» (у французькій мові означає «зміцнювальний, що відновлює») називався суп, був головним блюдом цілодобової паризької таверни пана Буланже, якого сьогодні в усьому світі називають «батьком сучасного ресторану». Буланже вперше запропонував клієнтам широкий асортимент прекрасно приготовлених страв.
	З 1789 р. по 1799 р. під час Великої французької революції, французькі шеф-кухарі емігрували до різних держав, де вони зайнялися ресторанною справою, ресторани набули великого поширення в усьому світі.
	До 1800 року - англійський ресторан став лідером в індустрії гостинності - високоякісна кухня та якісний сервіс.
	У середині XIX століття початок використання меню – «a la carte» (а ля карт), надається право вибирати страву за смаком із запропонованого переліку.
	У 1898 році в Лондоні відкрився готель «Савой». Керуючим його був відомий Цезар Рітц, а шеф-кухарем - Жорж Агюст Ескоф'є. Ці двоє людей зробили справжню революцію в організації ресторанів при готелях.
	В XIX-XX століттях індустрія гостинності стає важливою галуззю - будуються готелі, займаються підготовкою нових кадрів, створюються готельні об'єднання.
	Перші заклади гостинності на території України виникають у XII-XII ст. Період економічного та політичного розвитку Київської Русі, вигідне географічне положення на перехресті торгових шляхів, культурні та релігійні зв'язки з країнами зумовили появу спеціалізованих закладів розміщення.
Сучасний період (XX ст. по теперішній час)	Пов'язаний з бурхливим розвитком різних засобів транспорту, особливо автомобільного та авіаційного, поживленням міжнародної торгівлі і культурних зв'язків між країнами і розвитком туризму.
	Під час Другої Великої Вітчизняної війни розвиток готельно-ресторанного господарства був призупинений. У цей період було завдано дуже велику шкоду індустрії гостинності.
	В післявоєнний період в індустрії гостинності було проведено ґрунтовну реконструкцію. З 1950 року починається широкомасштабне будівництво нових готельно-ресторанних комплексів. До інтер'єрів пред'являлися функціональні і естетичні вимоги. Поряд з готелями загального типу збільшився зростання пансіонатів, санаторіїв, мотелів, туристичних баз і таборів.
	У 1980 р, напередодні Олімпійських ігор в СРСР було побудовано багато великих, комфортабельних готельно-ресторанних комплексів.
	З 1990 р. через економічну і політичну ситуацію в країні стався значний спад попиту на готельні та ресторани послуги.
	Підготовка вітчизняних готельно-ресторанних комплексів до проведення конкурсу Євробачення у 2005 та у 2017 р.р.
	Реконструкція і будівництво стадіонів, аеропортів готельно-ресторанних комплексів до проведення чемпіонату з футболу Євро-2012.

Отже, за результатами проведеного аналізу еволюції розвитку підприємств індустрії гостинності, можна зробити висновок, що ще з далеких часів ця індустрія

розвивалась, удосконалювалась, підвищувала рівень своїх послуг, завойовували нові горизонти та ін.

Сучасність вимагає від підприємств готельно-ресторанного господарства високого рівня сервісу, доступної цінової політики та ін. Для того, щоб ці вимоги виконувались, багатьом вітчизняним підприємствам готельно-ресторанного господарства необхідно розробляти та впроваджувати інноваційні, креативні управлінські рішення.

Запропоновано соціально-економічні передумови ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарств в Україні (рис. 2), які враховують фактори, що впливають на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства:

науково-технічний (розвиток інноваційних технологій, революціонізація виробництва, ефективне розміщення продуктивних сил, нове прогресивне устаткування, ефективне використання ресурсного потенціалу та ін.);

соціальний (забезпеченість населення житлом, освітніми закладами, медичними установами, об'єктами культури, торгівлі, побутового обслуговування, спортивними установами, тобто об'єктами забезпечення населенню нормальних умов життєдіяльності, а також системою соціального захисту);

культурно-історичний (розвиток мистецтва, релігії, філософії, науки, літератури, моралі, права, політичної ідеології, які тісно пов'язані з конкретним народом, етносом, територією і завжди мають притаманні лише їм ознаки);

економічний (створення умов для економічної самостійності підприємств, рівень цін та тарифів, використання фінансово-кредитної системи для стабілізації економіки, стимулювання розвитку підприємництва, здійснення структурних перетворень, ефективна податкова система, створення умов для пільгового оподаткування, економічне стимулювання праці);

політико-правовий (розвиток законодавства, регуляторної діяльності уряду, вплив політичних і громадських організацій);

міжнародний (стан взаємовідносини з іншими державами та інститутами, дипломатія, принципи рівноправності, поваги прав людини, невтручання у внутрішні справи іншої держави, незастосування сили чи погрози силою, розв'язання спорів мирними засобами та ін.);

природно-кліматичний (клімат, температурні режими, рельєф місцевості і геологічні характеристики, наявність водойм, стан шляхів, флора, фауна, екологічна безпека, епідемії та ін.);

демографічний (емпіричні дані про населення, як: кількість, статеві-вікова структура, приріст та скорочення населення, фізичне переміщення населення - міграція).

Розглянуто види закладів, що входять до складу готельної та ресторанної справи, визначено їх мету діяльності, на основі цього визначено мету функціонування та розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства, яка полягає у обслуговуванні туристів під час їхнього перебування поза місцем постійного проживання, надання послуг проживання, харчування та інших додаткових послуг, на засадах концепції технології гостинності, задовольняти вимоги споживача та отримувати максимальний прибуток в довгостроковій перспективі.

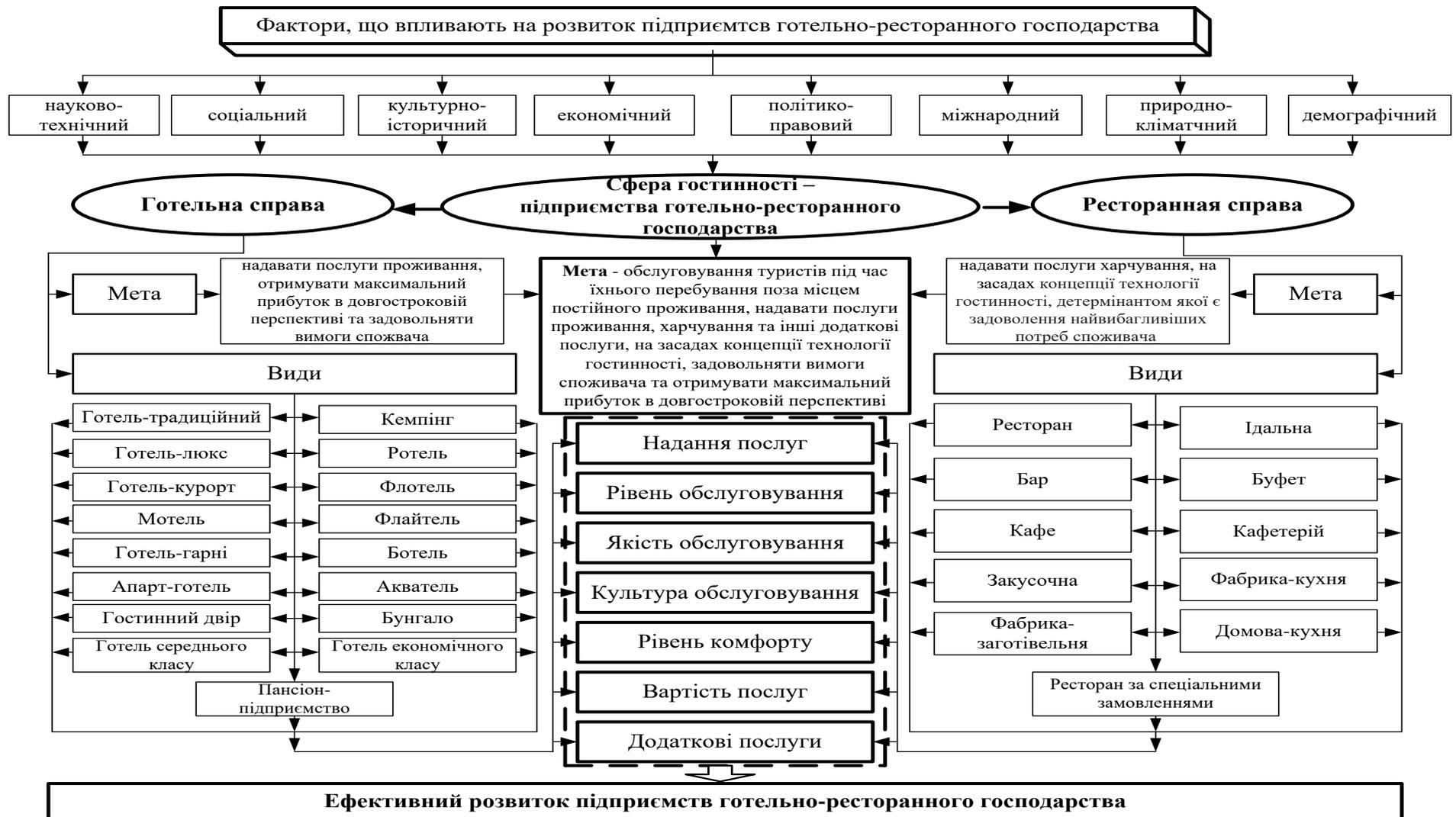


Рис. 2. Соціально-економічні передумови ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства

**Висновки.** Великий вплив на попит підприємств готельно-ресторанного господарства має держава, а саме:

спонукання до розвитку індустрії туризму (зберігання історичних пам'яток культури, реставрація, активне просування інформації за межами України та ін.);

організація та проведення культурно-масових або спортивних заходів міжнародного масштабу (фестивалів, конкурсів, змагань, турнірів тощо);

налагодження політичної та економічної ситуації в країні (підвищення рівня життя населення, стабільність в політичній системі влади та ін.) та багато іншого.

Всі перелічені фактори надали б можливість туристам відвідувати Україну, захоплюватись її красою, тим самим підвищувати доходність підприємств готельно-ресторанного господарства та бюджету країни в цілому.

Україна має усі передумови стати лідером в індустрії туризму, а саме за рахунок помірної природно-кліматичної зони, зручного демографічного розташування, розвинутої інфраструктури, високого рівня науково-технічного розвитку, гостинності, колориту, великої кількості історико-культурних цінностей та багато інших переваг.

#### **Список використаних джерел:**

1. Закон України «Про туризм» від 18.11.2003 № 1282-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Абрамов В.В. Історія туризму: підруч. / В.В. Абрамов, М.В. Тонкошкур; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х: ХНАМГ, 2010. – 294 с.
3. Богуш Л.Г. Підходи до формування стратегії розвитку туристичної індустрії в Україні / Л.Г. Богуш // Туристично-краєзнавчі дослідження: зб. наук. пр. – К.: Кармаліта, 2004. – Вип. 5. – С. 135–155.
4. Корнева Д. А. Особливості розвитку туристичної інфраструктури в Україні / Д. АВ. Корнева // Вісник ДІТБ – 2011 - № 15 - С. 174-180
5. Мальська М.П., Економіка туризму: теорія та практика / М.П.Мальська, М.Й. Рутинський, С.В.Білоус, Н.Л. Мандюк– К.: Центр учбової літератури, 2014. – 544 с.
6. Шиманська В.В. Туризм як соціально-економічне явище: імперативи розвитку / В.В. Шиманська // Економіка. Управління. Інновації. – 2011. – № 2 С. 6–12.
7. Хартія туризму [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995\\_640](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_640)

*Рецензент д.е.н., професор Прохорова В.В.*

УДК 338.33

Дзьоба О.Г., д.е.н., професор

Ромашко О.М., к.е.н., асистент

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

### **ПОТЕНЦІАЛ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСНО-АСПЕКТНИЙ АНАЛІЗ**

Проаналізовано підходи різних авторів до визначення понять «потенціал», «потенціал підприємства», «економічний потенціал підприємства» й уточнено категорію «диверсифікація». Сформульовано авторське визначення сутності потенціалу диверсифікації.

**Ключові слова:** потенціал, потенціал підприємства, економічний потенціал підприємства, диверсифікація, потенціал диверсифікації.

Dzoba O., Romashko O.

### **DIVERSIFICATION POTENTIAL OF THE ACTIVITY OF ENTERPRISES: ASPECT-ESSENTIAL ANALYSIS**

The approaches of different authors to the definition of the concepts of «potential», «enterprise potential», «economic potential of the enterprise» are analyzed and the category «diversification» is specified. Formulated author's definition of the essence of the potential of diversification.

**Keywords:** potential, potential of the enterprise, economic potential of the enterprise, diversification, diversification potential.

Дзьоба О.Г., Ромашко О.М.

## **ПОТЕНЦИАЛ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ: СУЩНОСТНО-АСПЕКТНЫЙ АНАЛИЗ**

Проанализированы подходы разных авторов к определению понятий «потенциал», «потенциал предприятия», «экономический потенциал предприятия» и уточнено категорию «диверсификация». Сформулировано авторское определение сущности потенциала диверсификации.

**Ключевые слова:** потенциал, потенциал предприятия, экономический потенциал предприятия, диверсификация, потенциал диверсификации.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В сучасних умовах господарювання раціональне та ефективно використання всіх видів ресурсів та пошук нових можливостей їх застосування визначають конкурентну перевагу підприємства і стійкий економічний розвиток. Саме тому все більшу увагу науковців привертає проблематика диверсифікації діяльності підприємств, яка потенційно здатна забезпечити раціональне використання тих ресурсів, які недостатньо ефективно використовуються в процесі здійснення виробничо-господарської діяльності, та забезпечити стійкі позиції підприємства на ринку. Саме потенціал диверсифікації окреслює наявні та приховані можливості підприємства. Це зумовлює актуальність дослідження сутності потенціалу диверсифікації і концептуалізації складових даного поняття.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Економічна категорія «потенціал» та його різновиди розглядалися в роботах багатьох вітчизняних науковців. Серед них можна виділити: Н. І. Верхоглядову, Є.В. Коваленка [6], Кіся С. Я. [15], Маслака О. І. [17], Савченко М.В. [18], Скоробогатову Л.В. [19], Россоху В.В. [8], Євдокімова Ф. І., Мізіну О. В. [4], та ін. Проте, незважаючи на величезну кількість досліджень, залишаються недостатньо вивченими питання, які безпосередньо пов'язані з потенціалом диверсифікації.

**Цілі статті.** Мета роботи полягає у дослідженні економічної сутності поняття «потенціал диверсифікації».

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Враховуючи той факт, що в сучасній науковій літературі питання сутності потенціалу диверсифікації ще не знайшли належного висвітлення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, для уточнення сутнісного та змістовного наповнення даної дефініції вважаємо за доцільне дослідити існуючі визначення терміну «потенціал підприємства».

Слід відмітити, що на сьогоднішній день в економічній теорії немає однозначного трактування дефініції «потенціал підприємства». Враховуючи, що в семантичній конструкції «потенціал підприємства» ключовою є дефініція «потенціал», зупинимось більш детально на існуючих у науковій літературі підходах до трактування сутності цього поняття, табл. 1.

Таблиця 1

## Трактування поняття «потенціал» з погляду окремих авторів

№	Автор, джерело	Визначення автора
1	Черніков Д. О. [1]	Потенціал – сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів <i>ресурсів</i>
2	Абалкін Л. І. [2]	Потенціал – це узагальнена збірна характеристика <i>ресурсів</i> , прив'язана до місця і часу
3	Архангельський В. М. [3]	Потенціал – <i>засоби, запаси, джерела</i> , які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв'язання певної задачі
4	Євдокімов Ф. І., Мізіна О. В. [4]	Потенціал – сукупність <i>потужностей</i> у якому-небудь відношенні та <i>засобів</i> , необхідних для чого-небудь
5	Березюк Ю. Б. [5]	Потенціал – наявні <i>засоби, запаси, джерела</i> , здатні бути мобілізованими, приведеними в дію, використаними для досягнення визначених цілей, здійснення плану; вирішення певних завдань; можливості окремої особи, суспільства, держави у визначеній сфері
6	Верхоглядова Н. І., Коваленко Є. В. [6]	Потенціал – це наявні або приховані сукупні <i>можливості, ресурси, запаси або джерела</i> , що використовуються чи можуть бути використані для досягнення певної мети

*Джерело: узагальнено авторами*

Опрацювання поданих наукових джерел дало нам змогу виявити, що ключовими визначальними категоріями при трактуванні терміну «потенціал» є: засоби, запаси, джерела, ресурси, потужності, які використовуються для досягнення певного результату (мети, цілей, завдань, тощо). Дана дефініція є досить багатозначною, тому може застосовуватися у багатьох галузях знань, зокрема і в економіці. Окрім того існує доволі широке семантичне поле для застосування терміну потенціал стосовно економічних систем різних рівнів ієрархії, у тому числі мікро-, мезо- та макрорівня.

Щодо сутності більш вузького поняття «потенціал підприємства», то можна також констатувати доволі широкий спектр поглядів, тлумачень та авторських трактувань, представлених у наявній науковій літературі, що свідчить, з одного боку, про складність, комплексність та багатоаспектність даної дефініції, а з іншого – відображає існуючу потребу актуалізувати наявні теоретичні уявлення до потреб практичного бізнесу. Проведений аналіз літературних джерел дозволив систематизувати та узагальнити найуживаніші трактування даної категорії, табл. 2.

Таблиця 2

## Трактування поняття «потенціал підприємства» з погляду окремих авторів

№	Автор, джерело	Визначення автора
1	Федонін О. С. [7]	Потенціал підприємства – поточні і майбутні <i>можливості</i> економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи у такий спосіб <i>корпоративні та суспільні інтереси</i>
2	Росоха В. В. [8]	Потенціал підприємства – сукупність наявних у економічного суб'єкта <i>ресурсів і можливостей</i> , що можна використати для досягнення поставленої мети
3	Мочалов Б. М. [9]	Потенціал підприємства – потенціал, який характеризується обсягами накопичених <i>ресурсів</i> і максимально можливим обсягом <i>матеріальних благ і послуг, виробництва яких можна досягти</i> в перспективі при оптимальному використанні наявних ресурсів
4	Должанський І. З. [10]	Потенціал підприємства – реальна або ймовірна <i>здатність виконати цілеспрямовану роботу</i>
5	Краснокутська Н. С. [11]	Потенціал підприємства – можливості системи <i>ресурсів і компетенцій</i> підприємства <i>створювати результат</i> для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів
6	Калінеску Т. В., Романовська Ю. А., Кирилов О. Д. [12]	Потенціал підприємства – сукупність організованих у певних соціально-економічних формах <i>ресурсів</i> , що можуть за певних діючих внутрішніх і зовнішніх чинників середовища бути спрямовані на реалізацію діяльності підприємства, метою якої є <i>задоволення нових потреб суспільства</i>

*Джерело: узагальнено авторами*

Аналіз наукової літератури з досліджуваної проблематики показав, що вчені при трактуванні категорії «потенціал підприємства» здебільшого за базис приймають ресурсний підхід щодо можливостей суб'єкта господарювання здійснювати виробничо-господарську діяльність. З цієї точки зору «потенціал підприємства» найчастіше розглядають як можливості, ресурси і компетенції, які використовуються суб'єктом господарювання для досягнення певного цільового результату (здатність виконувати цілеспрямовану роботу, задовольняти корпоративні та суспільні потреби, створювати цінності тощо).

Важливо зауважити, що на сьогоднішній день в економічній літературі досить широкого розповсюдження набули дослідження сутності економічного потенціалу підприємства, який на думку Лапіна Е.В. є ширшим поняттям ніж «потенціал підприємства» [13]. В цьому контексті звернемо увагу на формулювання наступних дослідників, табл. 3, констатуючи, що трактування Балацького О. Ф., на відміну від визначень інших авторів, стосується економічних систем макрорівня.

Таблиця 3

Трактування поняття «економічний потенціал підприємства» з погляду окремих авторів

№	Автор, джерело	Визначення автора
1	Балацький О. Ф. [14]	Економічний потенціал – сукупна здатність наявних економічних ресурсів забезпечити виробництво максимально можливого обсягу корисності, відповідного потребам суспільства на певному етапі його розвитку
2	Кісь С. Я. [15]	Сутність поняття «економічний потенціал підприємства» полягає у здатності (спроможності) господарюючого суб'єкта використовувати матеріальні, виробничі та трудові ресурси у створенні та використанні яких пріоритетну роль відіграє інтелект
3	Коваль Л. В. [16]	Економічний потенціал підприємства – сукупність наявних ресурсів та можливостей їх трансформувати, щоб досягти економічних вигод. Елементи економічного потенціалу підприємства: трудовий, виробничий, фінансовий, інноваційний та інформаційний потенціали
4	Маслак О. І., Квятковська Л. А., Безручко О. О. [17]	Економічний потенціал підприємства являє собою складну, динамічну, інтегровану, взаємопов'язану та синергійну сукупність усіх видів його наявних ресурсів і можливостей, включаючи перспективи їх збільшення, що використовуються для досягнення тактичних і стратегічних цілей розвитку підприємства та забезпечення його сталого розвитку
5	Савченко М. В. [18]	Економічний потенціал – складна економічна система функціональних відносин між елементами реального і потенційного рівнів розвитку підприємства, що відбиває його готовність у певний час мобілізувати ресурсні можливості для досягнення поставлених цілей з максимальною ефективністю у процесі оптимальної взаємодії з зовнішнім середовищем
6	Скоробогата Л. В. [19]	Економічний потенціал підприємства – сукупність органічно взаємопов'язаних ресурсів та їх здатність забезпечувати основні бізнес-процеси в заданих межах ризику з метою набуття економічних вигод

*Джерело: узагальнено авторами*

Опрацювання поданих наукових джерел дало нам змогу виявити, що потенціал підприємства та економічний потенціал не є тотожними термінами. Основна відмінність, на наш погляд, полягає в тому, що економічний потенціал слід розглядати не тільки як сукупність ресурсів та можливостей, але і як систему функціональних відносин, що формується та функціонує в межах певної економічної системи (економічного суб'єкта).

Розгляд визначень різних науковців щодо сутності економічного потенціалу показав, що є спільні риси і суттєві відмінності в інтерпретації даного терміну. Слід

погодитися з тим, що економічний потенціал підприємства забезпечує досягнення певних економічних вигод завдяки здатності підприємства до трансформації вхідних ресурсів.

У зв'язку з цим виникає практична потреба поглиблення досліджень категорій «потенціал підприємства» та «економічний потенціал підприємства» в іншій площині, а саме в контексті здатності наявних ресурсів та системи менеджменту до трансформацій з метою гнучкої зміни номенклатури продукції, технологій, сировинної бази, ринків, тобто до диверсифікації в широкому розумінні цього слова. Саме тому новим та важливим в теоретико-методологічному плані є деталізація та розкриття сутності категорії «потенціал диверсифікації підприємства», яку ми розглядаємо як особливу інноваційну характеристику вже традиційного економічного потенціалу підприємства.

Сьогодні у вітчизняному та зарубіжному науково-інформаційному просторі доволі мало публікацій, які б стосувалися тих чи інших аспектів трактування сутності категорії «потенціал диверсифікації», методології його оцінювання та рекомендацій щодо ефективного використання наявного потенціалу диверсифікації в умовах конкурентного середовища. В цьому контексті доречно згадати дослідження Трубочаніна В.В., який розглядає потенціал диверсифікації виробництва як «наявні у підприємства можливості (фінансові, виробничі, організаційні) випускати види продукції, які відрізняються від тих, що вже випускаються, та забезпечують при цьому позитивні, за інших рівних умов, значення основних фінансово-господарських показників» [20].

На думку Кузьміна О.Є. [21, с. 197] потенціал диверсифікації слід розглядати як «сукупність наявних можливостей для започаткування підприємством виробництва продукції, яка відрізняється від існуючої».

При розгляді сутності потенціалу диверсифікації діяльності підприємства, слід виходити з не тільки з етимології термінів «потенціал», «потенціал підприємства», «економічний потенціал підприємства», а й термінів «диверсифікація», «диверсифікація продукції», «диверсифікація ресурсів», «диверсифікація виробничих технологій», «диверсифікація управлінських технологій», «диверсифікація фінансових інструментів», які ми об'єднуємо узагальнюючим терміном «диверсифікація діяльності підприємства».

Очевидно, що вище наведені терміни не розкривають та не характеризують повною мірою сутність досліджуваної дефініції. Зокрема і дослідження Трубочаніна В.В. і Кузьміна О.Є. та інших звужують сутність диверсифікації лише до виробництва нової продукції, тобто не враховують багатоаспектність даної категорії.

Нами було проведено критичний аналіз трактування сутності диверсифікації діяльності підприємств і виявлено, що дана категорія характеризується значним різноманіттям підходів. Найбільш суттєвими ознаками, що відображають сутність даної дефініції, є проникнення у нові сфери та галузі діяльності, розширення асортименту продукції, робіт, послуг і вихід на нові ринки. Крім того вітчизняні та зарубіжні науковці пов'язують термін «диверсифікація» із: освоєнням нових видів виробництва; освоєнням нових видів продукції; освоєнням нових технологій; розширенням географічних меж діяльності; розподілом фінансових ресурсів; зміною організаційних структур [22], рис. 1.

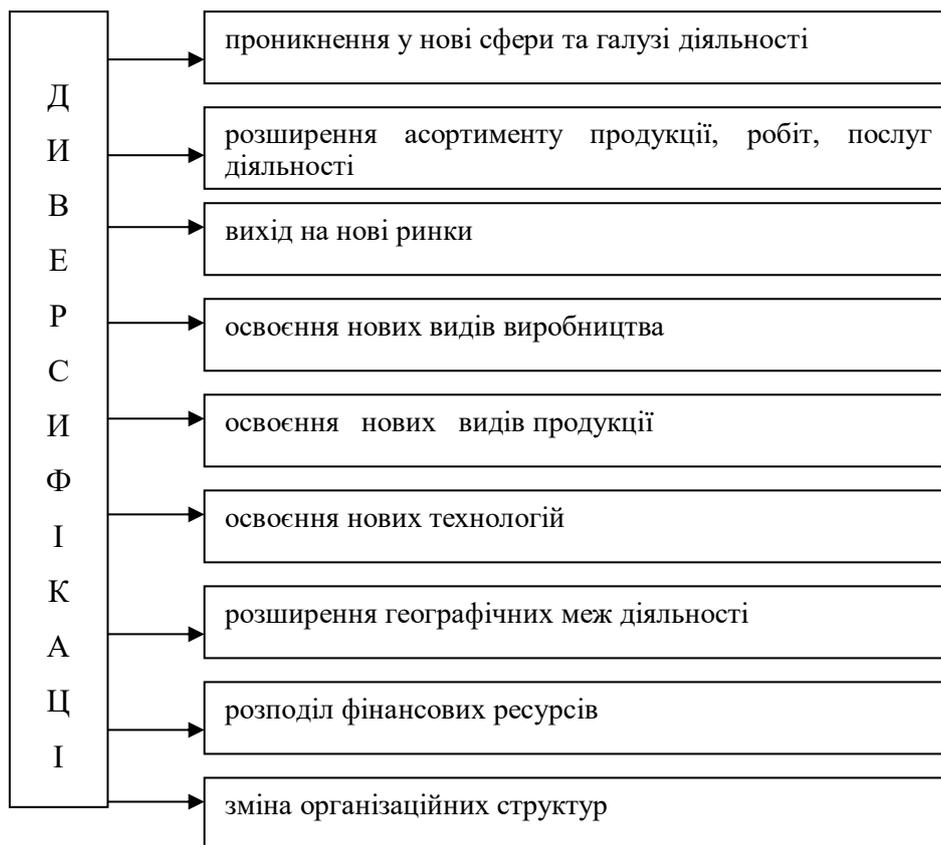


Рис. 1 Узагальнення та модифікація поглядів вчених щодо базису сутності поняття «диверсифікація»

Джерело: розроблено авторами

Проведене дослідження дозволило поглибити теоретико-змістовне наповнення дефініції «диверсифікація» шляхом використання для її детальної характеристики системи параметрів, табл. 4, й урахування виробничого, маркетингового, технологічного та фінансового аспектів, табл. 5, що дало змогу сформувати її РТМФ-характеристику для більш обґрунтованого вибору раціональних напрямів диверсифікації діяльності в умовах підвищеної турбулентності ринкового середовища.

Таблиця 4

Структура дефініції «диверсифікація діяльності»

Категорія	Визначальний фактор	Спосіб	Цільова орієнтація	Ресурсне забезпечення
Диверсифікація діяльності	зменшення залежності підприємства від однієї асортиментної групи	шляхом урізноманітнення діяльності за рахунок виробництва нових видів продукції, розширення галузевого діапазону діяльності, освоєння нових видів діяльності, нових технологій, нових ринків, нових способів управління та розподілу інвестиційних ресурсів	з метою адаптації до ринкових умов та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання	за наявних ресурсних обмежень

Джерело: розроблено авторами [22]

## Аспекти сутності дефініції «диверсифікація діяльності»

Аспект	Сутність дефініції
виробничий (P, production)	одночасний розвиток багатьох не пов'язаних один з одним видів виробництв, розширення номенклатури товарів (робіт, послуг) та впровадження нових товарів (робіт, послуг) – диверсифікація продукції
технологічний (T, technological)	виробництво тієї ж продукції на основі застосування нових технологій - диверсифікація технологій
маркетинговий (M, marketing)	вихід на нові ринки або нові сектори того ж ринку – диверсифікація ринку
фінансовий (F, financial)	урізноманітнення фінансової діяльності шляхом удосконалення розподілу капіталів за різними сферами та видами діяльності, застосування різних фінансових інструментів з точки зору системного, цільового і ситуаційного підходів – диверсифікація способів та засобів фінансування

Джерело: розроблено авторами [22]

Враховуючи результати проведених досліджень щодо сутності категорій «потенціал підприємства», «економічний потенціал підприємства» та «диверсифікація», нами пропонується таке визначення. Потенціал диверсифікації діяльності підприємства – це сукупність ресурсних, організаційних, технологічних, маркетингових та фінансових можливостей підприємства, які за реалізації відповідних інноваційних підходів спроможні забезпечити підвищення ефективності діяльності за рахунок виробництва нових видів продукції, розширення галузевого діапазону діяльності, освоєння нових видів діяльності, нових технологій, нових ринків, нових способів управління та розподілу інвестиційних ресурсів.

Це бачення сутності потенціалу диверсифікації діяльності підприємства дає змогу не тільки приділити належну увагу ресурсним можливостям суб'єкта господарювання, а й враховувати роль диверсифікації у стратегічній політиці підприємства.

**Висновки.** На основі узагальненого аналізу трактування науковцями дефініцій: «потенціал», «потенціал підприємства», «економічний потенціал підприємства» та «диверсифікація» запропоновано авторське бачення сутності терміну «потенціал диверсифікації діяльності підприємства».

Вважаємо за доцільне подальші дослідження спрямувати на розробку комплексної методики оцінювання потенціалу диверсифікації діяльності підприємств.

#### Список використаних джерел:

1. Черников Д. А. Эффективность использования производственного потенциала и конечные народнохозяйственные результаты / Д. А. Черников // Экономические науки. – 1981. – № 10. – С. 88-96.
2. Абалкин Л.И. Новый тип экономического мышления / Л.И. Абалкин. – М. : Экономика, 1987. – 192 с.
3. Федонін О.С. Потенціал підприємства: Формування та оцінка: Навч. посіб / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк — К.: КНЕУ, 2004. — 316 с., С. 7.
4. Євдокімов Ф. І., Мізіна О. В. Дослідження категорії "економічний потенціал промислового підприємства" // Наукові праці ДонНТУ. Серія: Економічна. — 2004. — Випуск 75. — С. 54—59. С. 55.
5. Березюк Ю. Б. До питання аналізу сутності економічної категорії потенціалу / Ю. Б. Березюк // Економіка АПК. – 2011. – № 1. – С. 73 – 77., С. 74.
6. Верхоглядова Н.І. Аналіз підходів до визначення сутності потенціалу підприємства / Н. І. Верхоглядова, Є.В. Коваленко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2016. – № 1(55). – С. 26 – 32., С. 31.
7. Федонін О.С. Потенціал підприємства: Формування та оцінка: Навч. посіб / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк — К.: КНЕУ, 2004. — 316 с.
8. Россоха В.В. Теоретико-методичні засади формування, розвитку та оцінювання виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства / В.В. Россоха. – К.: ННЦ ІАЕ, 2009. – 94 с.
9. Экономический потенциал развитого социализма./ Под ред. Мочалова Б. М. — М.: 1982 г. — 175 с., С. 10.
10. Должанський І. З., Загорна Т. О., Удалих О. О., Герасименко І. М., Рашупкіна В. М. Управління потенціалом підприємства: Навч. посіб. — К.: Центр навчальної літератури, 2006 — 362 с., С. 13.
11. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування і оцінка: Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 352 с., С. 7.

12. Калінеску Т. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: моногр. / Т. В. Калінеску, Ю. А. Романовська, О. Д. Кирилов. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 272 с.
13. Лапін Е.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління [Текст]: дис. ... д-ра екон. наук : 08.07.01 / Лапін Євгеній Васильєвич. – Суми, 2006. – 432 с.
14. Балацкій О. Ф. Економічний потенціал адміністративних і виробничих систем: моногр. – Суми: Університетська книга, 2006. – 972 с.
15. Кісь С. Я. Економічний потенціал підприємства в умовах економіки знань / С. Я. Кісь // Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». – 2014. – № 1 (9). – С. 90 – 96., С. 93.
16. Коваль Л. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура / Л. В. Коваль // Логістика: [збірник наукових праць] / відповідальний редактор Є. В. Криківський. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – С. 59 – 65. – (Вісник / Національний університет «Львівська політехніка»; № 690), С. 64.
17. Маслак О. І. Особливості формування економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська, О. О. Безручко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. - № 9 (135). – С. 36 – 46., С. 38.
18. Савченко М.В. Управління економічним потенціалом промислових підприємств [Текст]: дис. ... к.е.н.: 08.06.01 / Савченко Марина Василівна – Харків, 2004. – 190 с.
19. Скоробогата Л.В. Оцінка та технології обліку економічного потенціалу діяльності підприємств [Текст]: дис. ... к.е.н.: 08.06.04 / Скоробогата Лариса Вікторівна; “Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України”. – Київ, 2005. – 220 с.
20. Трубочанін В. В. Механізм диверсифікації виробництва на промислових підприємствах / В. В. Трубочанін // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. – Донецьк, 2010. – 32 с., С. 7.
21. Кузьмін О.Є. Особливості диверсифікації підприємств як чинник забезпечення їх інноваційно-технологічного розвитку / О. С. Кузьмін, Р. В. Фещур, О. С. Скибінський, Х. В. Дрималовська // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2015. - № 7. – С. 194 – 201., С. 197.
22. Ромашко О.М. Нові підходи до трактування диверсифікації діяльності підприємств / О.М.Ромашко // Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки». – К.: ТОВ «Наш формат», 2014. - № 11 (161). – С.34-51.

УДК 65.015.13

Данилюк Т. І., к.е.н., доцент

Мохнюк А. М., к.е.н., доцент

Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки

## ПОСЛУГИ АУТСОРСИНГУ ТА ГАЛУЗЕВИЙ СПЕКТР ЇХ ВИКОРИСТАННЯ

У статті проаналізовано ринок послуг аутсорсингу у світі та його обсяги споживання за останні роки. Вивчено глобальний рейтинг аутсорсингу «Global Services Location Index» та визначено місце України. На основі даних Міжнародної асоціації аутсорсингу «International Association of Outsourcing Professionals» щодо рейтингу найкращих у світі постачальників послуг аутсорсингу «The Global Outsourcing 100» визначено кількість компаній з офісами в Україні, що надають послуги з аутсорсингу. Оцінено особливості аутсорсингу в Україні стосовно популярності сфер його застосування.

**Ключові слова:** аутсорсинг, послуги аутсорсингу, видова популярність аутсорсингу.

Danyliuk T., Mokhniuk A.

## OUTSOURCING SERVICES AND SECTORAL RANGE OF THEIR USE

The world market of outsourcing services and the volume of their usage in recent years were analysed in this article. The global outsourcing rating "Global Services Location Index" was studied and the place of Ukraine was determined. On the basis of the data of the International Association of Outsourcing Professionals concerning the ranking of the world's best outsourcing service providers "The Global Outsourcing 100" the number of outsourcing companies with offices in Ukraine were determined. The peculiarities of outsourcing in Ukraine concerning the popularity of the areas of its application were estimated.

**Keywords:** outsourcing, outsourcing services, sectoral outsourcing popularity.

Данилюк Т.І., Мохнюк А.М.

## УСЛУГИ АУТСОРСИНГА И ОТРАСЛЕВОЙ СПЕКТР ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

В статье проанализирован рынок услуг аутсорсинга в мире и его объемы потребления за последние годы. Изучено глобальный рейтинг аутсорсинга «Global Services Location Index» и определено

место України в нем. На основе данных Международной ассоциации аутсорсинга «International Association of Outsourcing Professionals» относительно рейтинга лучших в мире поставщиков услуг аутсорсинга «The Global Outsourcing 100» определено количество компаний с офисами в Украине, предоставляющих услуги по аутсорсингу. Оценены особенности аутсорсинга в Украине относительно популярности сфер его применения.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, услуги аутсорсинга, видова популярність аутсорсинга.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її з важливими науковими та практичними завданнями.** Прагнення зменшити власні витрати, оптимізувати підприємницьку діяльність, скоротити неефективні бізнес-процеси і тим самим підвищити рівень конкурентоздатності та гнучкості управління бізнесом змушують керівництво компаній удосконалювати управлінські технології. Сказане відноситься до перспективних галузей, де зростання конкуренції змушує компанії постійно пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, концентрувати свою увагу на тих процесах, де найкращим чином можна реалізувати свої можливості, переваги, знання та досвід. При відсутності або високого рівні навантаження спеціалістів, компанія може використовувати ресурси сторонніх компаній, які спеціалізуються на виконанні певних бізнес-процесів і є аутсорсинговими. Аутсорсинг надає можливість компанії підвищити якість продукції і послуг, знизити ризик, підвищити ефективність діяльності, швидко реагувати на зміни середовища, оптимізувати свою організаційну структуру і систему управління.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Аутсорсинг є одним із основних факторів сучасного бізнесу та одним із найпопулярніших методів оптимізації ресурсів у різних сферах діяльності. Не варто вважати, що це є новий метод. Одним із засновників аутсорсингу є Генрі Форд, який в результаті протистояння з менеджером Альфредом Слоуном (General Motors) – дійшов висновку, що жодна фірма не може бути самодостатньою, тому деякі функції доцільно передати підприємствам, які спеціалізуються на певних видах діяльності [5].

Термін «аутсорсинг» в сучасному розумінні виник на Заході в середині 1970-х років, однак особливо активно іноземні корпорації стали застосовувати його як інструмент зниження витрат та підвищення якості послуг близько 20 років тому.

Термін «аутсорсинг» запозичений з англійської мови (від англ. «outsourcing») і перекладається як зовнішнє джерело, а сам процес аутсорсингу – як укладання договору підряду із зовнішніми фірмами.

Істотний внесок у вивчення та розкриття сутності поняття «аутсорсинг» зробили сучасні зарубіжні науковці.

Ronan McIvor визначає аутсорсинг як стратегічне рішення, яке приймається найчастіше для довгострокової конкурентоспроможності організації і поєднує цей термін із «ключовою компетенцією» [12].

Jesper Mommea та Hans-Henrik Nvolby при формуванні визначення «аутсорсинг» враховують підхід до процесу стратегічного планування і визначають аутсорсинг складовою частиною стратегії [11].

Beach R., Webster M. та Campbell K.M. визначають аутсорсинг як форму партнерства за якої організації можуть вступати у взаємовідносини [10].

Тищенко О. та Хаустова В. [7] розглядають аутсорсинг як передачу процесів сторонній організації, виділяючи групи об'єктів для передачі: функції, задачі, види робіт, види бізнес-процесів, відповідальність та ін.

Лабжанія Р. [4] визначає аутсорсинг як комплексне стратегічне рішення для здійснення ефективного управління.

Грозний І. [2], Солов'єва Є. [6] та Лебедев І. [6] під аутсорсингом розуміють оптимізацію діяльності направлену на зниження витрат, скорочення часу виконання, збільшення прибутку та підвищення конкурентоздатності.

При аналізі інших літературних джерел можна виділити визначення аутсорсингу, які пов'язані із укладанням договорів, формою співробітництва, діловими відносинами,

інструментом управління. Незважаючи на різне спрямування визначення аутсорсингу, усі фахівці вважають аутсорсинг сучасною і успішною моделлю бізнесу, що дає змогу компанії досягати конкурентних переваг.

Поряд із дослідженнями визначення сутності аутсорсингу ще одним із ключових питань є дослідження сфери його застосування.

Лабжання Р. [4] досліджував місце і роль аутсорсингу в сфері послуг і виробництва.

Грозний І. [2] розглядає аутсорсинг на промисловому підприємстві.

Jesper Mommea та Hans-Henrik Nvolby [11] досліджують аутсорсинг у важкій промисловості.

Значна кількість зарубіжних та українських наукових праць присвячена дослідженню аутсорсингу в сфері будівництва: Beach R. [10], Webster M. [10], Campbell K. [10], Тищенко О. [7], Хаустова В. [7], Солов'єва Є. [7] та ін.

Варто зазначити, що всі дослідження аутсорсингу та сфер його застосування розглядалися науковцями в основному на виробничих підприємствах та підприємствах сфери послуг.

**Цілі статті.** Основними цілями наукового дослідження в статті є розвиток поняття та обґрунтування доцільності застосування аутсорсингу в діяльності підприємств, визначення впливу процесів глобалізації на його розвиток та викладення авторського бачення шляхів активізації цього процесу в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Аутсорсинг набуває швидкого розвитку у всьому світі. На світовому ринку лідерами зі споживання аутсорсингу є Сполучені Штати Америки, де послугами аутсорсингових структур користуються 70% компаній, в країнах Європи цей показник сягає 40%, в Україні – лише 5% [1]. Обсяг ринку послуг аутсорсингу у світі показаний на рис. 1.

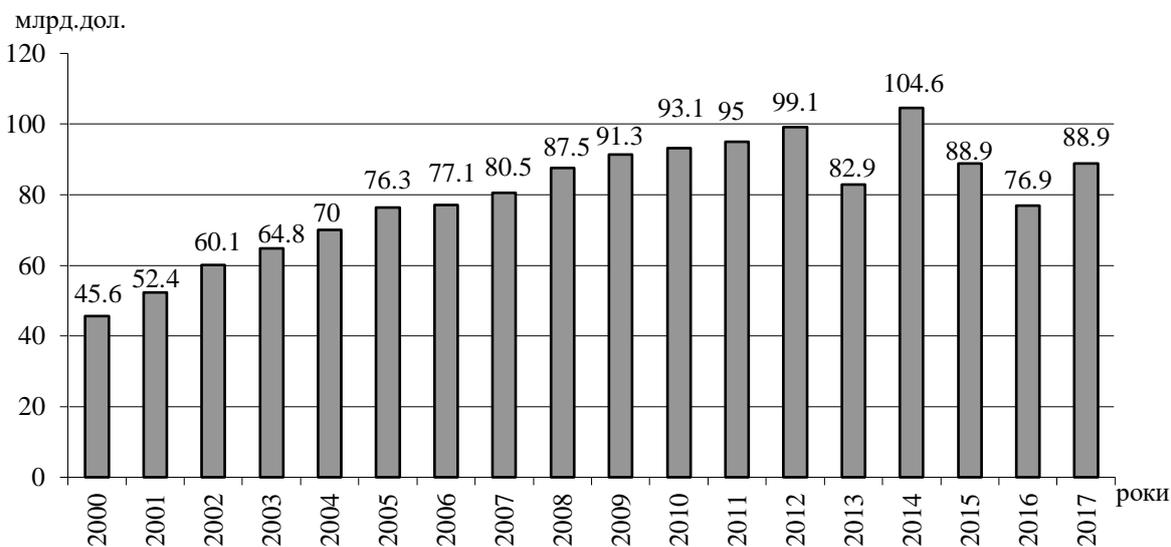


Рис. 1. Обсяг ринку послуг аутсорсингу у світі за 2000-2017 рр. [13]

Наведена діаграма демонструє, що доходи від аутсорсингу неухильно росли, але у 2013 році ми спостерігаємо падіння обсягу таких послуг 82,9 мільярдів доларів США. Ринок відновився в наступному році, досягнувши 104,6 млрд доларів США, але згодом впав в 2016 році до 76,9 млрд доларів в США. Найбільша питома вага у цих послугах припадає на Європу, Близький Схід і Африку. Значно менша частка світових доходів припадає на Азіатсько-Тихоокеанський регіон.

Як вказується у роботі [7], за даними дослідження Industry Week Census on manufacturing 54,9% американських компаній використовують аутсорсинг у виробництві й 43,8% в обслуговуванні устаткування.

У Великобританії на аутсорсинг передані усі інформаційні системи податкових відомств, а у США за допомогою аутсорсингу відбувається збір федеральних податків. До компаній, які активно використовують аутсорсинг відносять: Selestica (Канада); Flextronics (Сінгапур); Manufacturers Services Ltd, Solectron, Sanmina/SCI, Jabil Circuit, Benchmark Electronics, Viasystems, ACT Mfg (США); Elcoteq Networks (Фінляндія) [7].

Загалом на українському ринку прослідковується тенденція до підвищення попиту на аутсорсинг. Ватро зазначити, що Україна, за підсумками 2015 року, піднялася із 41-го на 24-те в глобальному рейтингу аутсорсингу Global Services Location Index, що включає 55 країн – про це йдеться у звіті американської консалтингової компанії А. Т. Kearney [8]. Тобто, Україна піднялася на 17 позицій і тепер займає 24 місце (рис. 2).

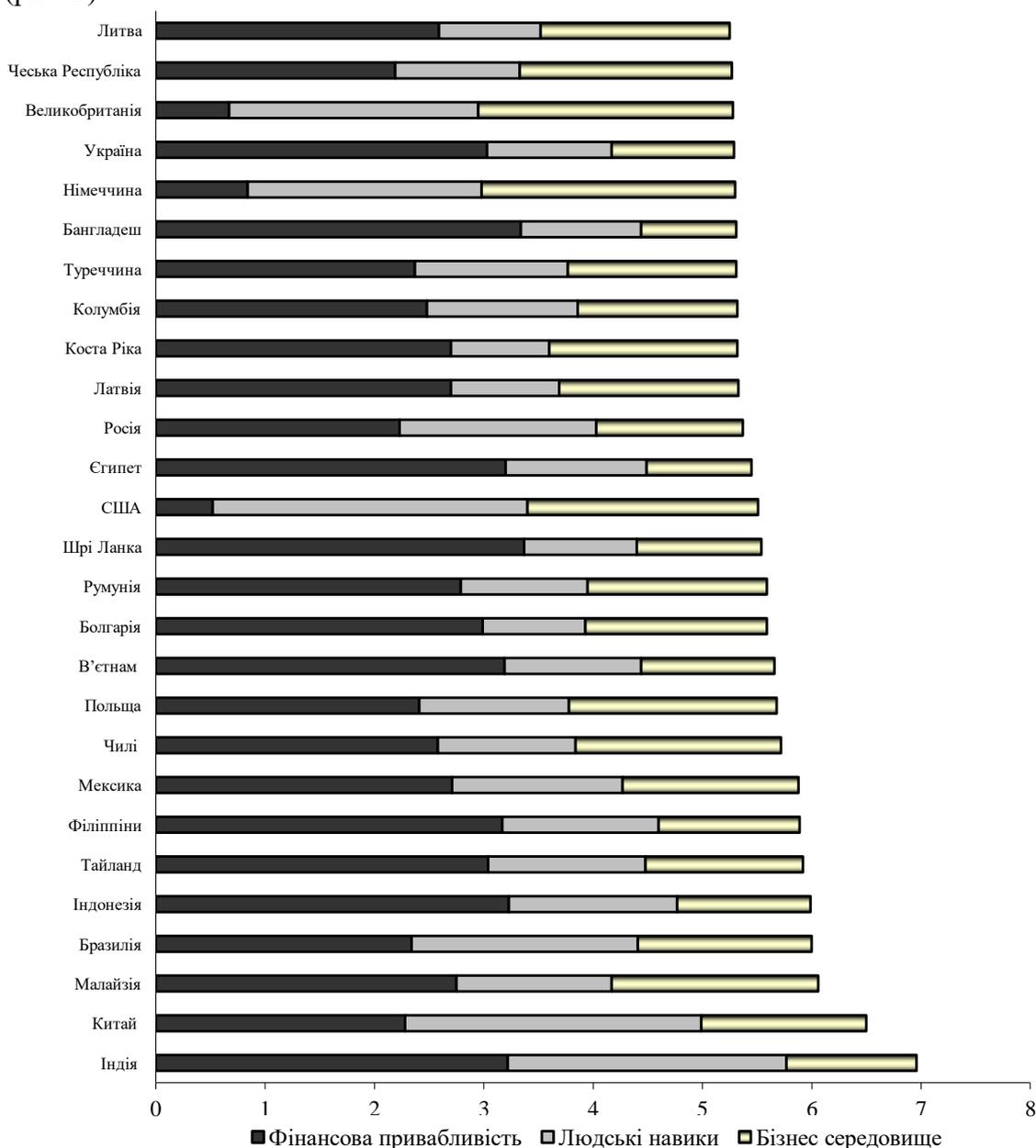


Рис. 2. Глобальний рейтинг аутсорсингової привабливості Global Services Location Index [8]

Трійка лідерів рейтингу залишилася незмінною з 2014 року: на першому місці Індія, на другому – Китай, на третьому – Малайзія. Бразилія в 2016 році піднялася на чотири позиції в рейтингу GSLI і помінялася місцями з Мексикою, яка посіла восьме

місце. На п'ятому, шостому і сьомому місцях, як і раніше, залишилися Індонезія, Таїланд і Філіппіни. Замикають десятку країн-лідерів рейтингу GSII у 2016 році Чилі, що піднялася з 13-го до дев'ятого місця, і Польща, що піднялася на одну позицію, – до 10-го місця. «Країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону, що займають провідні позиції в рейтингу, зазвичай демонструють високі результати в показниках фінансової привабливості та наявності кваліфікованих кадрів, а також їхньої доступності на ринку праці», – зазначає А. Т. Kearney [8]. Найбільше зниження позицій у рейтингу GSII в 2016 році продемонстрували ОАЕ – країна втратила 18 позицій і опинилася на 37-му місці. Йорданія втратила 15 позицій і посіла 35-й рядок рейтингу. Словаччина та Іспанія також поступилися по 14 позицій і посіли 49-те і 46-те місця [8].

В Україні також зростає і кількість компаній, що надають послуги з аутсорсингу. Міжнародна асоціація аутсорсингу IAOP (International Association of Outsourcing Professionals) виставила на огляд рейтинг найкращих у світі постачальників послуг аутсорсингу The Global Outsourcing 100. У 2014 р. в 100 кращих країн увійшли тільки 4 компанії з офісами в Україні, в у 2016 р. – 10 компаній. Шість компаній з цієї десятки – міжнародні з R&D в Україні: EPAM, Ciklum, Luxoft, Intetics, Softjourn і TEAM International Services. Ще чотири учасники рейтингу українські компанії: SoftServe, Eleks, Sigma и Miratech [9].

Крім того, аутсорсинг в Україні має свої особливості стосовно популярності сфер його застосування. Згідно з проведеними дослідженнями в Україні частіше на аутсорсинг передають (рис. 3): ІТ-послуги (40,5 %), логістику (35,1 %), ресурсне забезпечення виробничих процесів (27 %), маркетингові послуги (21,6 %), рекрутмент (18,9 %), бухгалтерський облік (13,5 %), розрахунок заробітних плат (13,5 %), обробку й систематизацію інформації (8,1 %), аутсорсинг медичних представників (8,1 %), облік кадрів та кадровий супровід (5,4 %), адміністративні функції (2,7 %) [3].

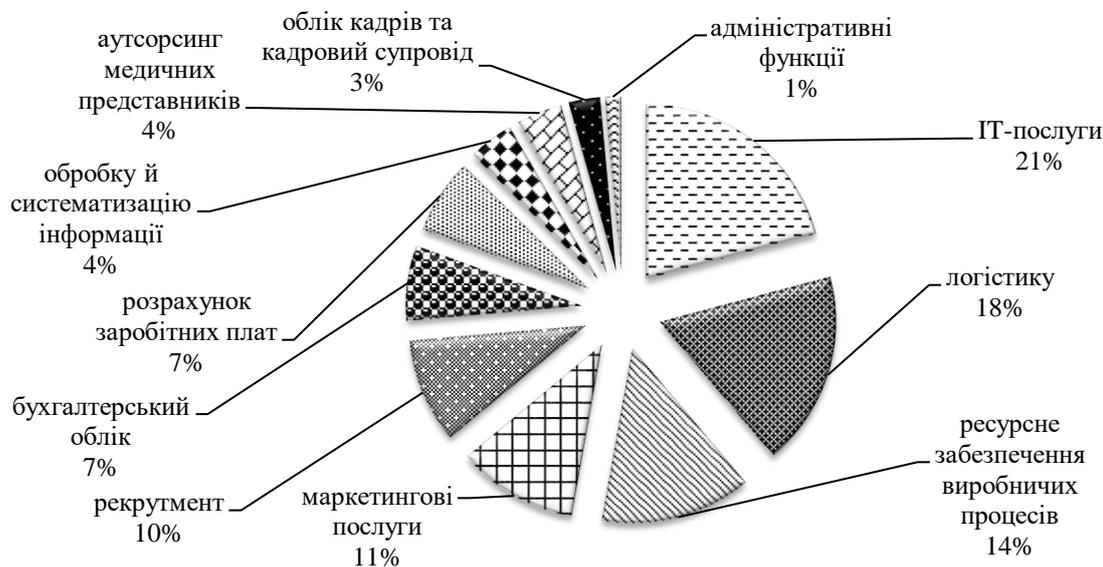


Рис. 3. Видова популярність аутсорсингу в Україні [3]

На сьогоднішній день розвиток економіки та гостра конкуренція змушують компанії вдосконалювати бізнес-процеси, скорочувати витрати, підвищувати ефективність виробництва. Більшість вдалих рішень вже давно апробовані і активно застосовуються в розвинутих країнах, а в останні десятиліття адаптуються і в Україні, що підвищує використання аутсорсингу. Сам аутсорсинг, що базується на принципі партнерства, є вигідним як для компанії так і для аутсорсера. Особливістю цього процесу є те, що обидві компанії концентрують свої зусилля на основних видах

діяльності і, в результаті чого, задоволеними є запити споживачів та інтереси обох компаній.

**Висновки.** Аналізуючи ринок застосування аутсорсингу можна з впевненістю сказати, що він набуває швидкого розвитку як у світі так і в Україні. Із розвитком інтеграційних процесів усе більше українських підприємств визнають його переваги і доцільність. Зростає і кількість підприємств, що надають послуги аутсорсингу і кількість підприємств, що залучають аутсорсерів. Збільшується і сфера застосування аутсорсингу, розширюючи цим галузевий спектр його використання.

Необхідно відмітити, що аутсорсинг є основним фактором ведення сучасного бізнесу і можна з впевненістю передбачити, що в майбутньому попит компаній на послуги аутсорсингу буде зростати незважаючи на ризики, пов'язані із його застосуванням. Тому варто продовжувати дослідження галузевого спектру аутсорсингу, частки компаній-користувачів цих послуг, обсягів виконання таких робіт та попиту компаній на послуги аутсорсингу.

#### Список використаних джерел:

1. Аутсорсинг – економия или утечка информации? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ubr.ua/business-practice/innovation-in-business/outsorsing--ekonomiia-ili-utechka-informacii-46946>.
2. Грозний І. С. Використання аутсорсингу у процесі досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством / І. С. Грозний // Економічний вісник НГУ. – 2009. – № 1. С. 47-51.
3. Красношапка В. В., Трохимець І. І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України // Ефективна економіка. – 2015. – № 5. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4097>
4. Лабжанія Р. Г. Місце і роль аутсорсингу в сфері послуг і виробництві / Р. Г. Лабжанія // Бізнес Інформ. – № 7. – 2013. – С. 357-360.
5. Новітній маркетинг: навч. посібн. / Є. В. Савельєв, С. І. Чеботар, Д. А. Штефаніч та ін.; За ред. Є. В. Савельєва. – К.: Знання, 2008. – 420 с.
6. Соловьєва Е. В. Аутсорсинг в строительстве / Е. В. Соловьєва, И. С. Лебедев // Научные труды КубГТУ, – №6. – 2015.
7. Тищенко О. М. Аутсорсинг як фактор ефективності підприємств будівельної галузі / О. М. Тищенко, В. Є. Хаустова // Проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С. 129-135.
8. Україна вперше потрапила в ТОП-25 найпривабливіших країн світу в сфері аутсорсингу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://watcher.com.ua/2016/01/13/ukrayina-vpershe-potrapyla-v-top-25-nauryvablyvishyh-krayin-svitu-v-sferi-outsorsynhu/>.
9. Украинцы попали в рейтинг лучших поставщиков аутсорсинга. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ubr.ua/ukraine-and-world/technology/ukraincy-popali-v-reiting-luchshih-postavshikov-outsorsinga-382656>.
10. Beach R., Webster M., Campbell K.M. An evaluation of partnership development in the construction industry. R. Beach et al. / International Journal of Project Management 23, 2005. Pp. 611–621.
11. Jesper Mommea, Hans-Henrik Hvolbyb. An outsourcing framework: action research in the heavy industry sector. European Journal of Purchasing & Supply Management 8, 2002. Pp. 185-196.
12. Ronan McIvor. A practical framework for understanding the outsourcing process. Supply Chain Management: An International Journal Volume 5. Number 1, 2000. Pp. 22-36.
13. The Statistics Portal. <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>.

*Рецензент д.е.н., професор Лінич Л.Г.*

УДК 330.352.3:338.45

Кривов'язюк І.В., к.е.н., професор  
Луцький національний технічний університет

### НАПРЯМИ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

В статті досліджено особливості інтенсифікації діяльності підприємств машинобудування. Здійснено аналіз товарної структури галузі машинобудування в світі та Україні. Розкрито передумови інтенсифікації діяльності підприємств машинобудування. Узагальнено проблеми реалізації інтенсифікації діяльності підприємств машинобудування. Запропоновано напрями та визначено результати інтенсифікації діяльності підприємств машинобудування.

**Ключові слова:** інтенсифікація діяльності, передумови інтенсифікації діяльності, напрями інтенсифікації діяльності, підприємство, машинобудування.

Кривоуязук І.

## DIRECTIONS OF INTENSIFYING ACTIVITY OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

The features of intensifying activity of mechanical engineering enterprises are investigated in the article. The analysis of the commodity structure of the machine-building industry in the world and in Ukraine is carried out. The preconditions of intensifying activity of machine-building enterprises are revealed. The problems of realizing intensification of activity of the machine-building enterprises are generalized. The directions are given and results of the intensifying activity of machine-building enterprises are determined.

**Keywords:** intensifying activity, preconditions of intensifying activity, directions of intensification of activity, enterprise, machine-building.

Кривовязук И. В.

## НАПРАВЛЕНИЯ ИНТЕНСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ

В статье исследованы особенности интенсификации деятельности предприятий машиностроения. Осуществлен анализ товарной структуры отрасли машиностроения в мире и Украине. Раскрыты предпосылки интенсификации деятельности предприятий машиностроения. Обобщены проблемы реализации интенсификации деятельности предприятий машиностроения. Предложено направления и определены результаты интенсификации деятельности предприятий машиностроения.

**Ключевые слова:** интенсификация деятельности, организационно-экономические предпосылки, направления интенсификации деятельности, предприятие, машиностроение.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасні умови господарювання підприємств машинобудівного комплексу все частіше ставлять перед ними нові виклики пошуку шляхів переходу на нео-інноваційний рівень розвитку, який буде здатний забезпечувати реалізацію безперервності процесу оновлення організаційних, виробничих і кадрових ресурсів. Такий перехід може забезпечувати зростання інтенсивності виробництва, продуктивності роботи персоналу та ефективності діяльності на основі оптимізації використання усіх видів ресурсів, тобто шляхом інтенсифікації процесів.

Вирішення поставленого завдання розвитку підприємств машинобудування є важливою складовою затвердженої Кабінетом Міністрів України Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року, метою якої є комплексне розв'язання проблемних питань функціонування промислового сектору економіки України шляхом розроблення організаційно-економічного механізму та залучення ресурсів для реалізації завдань структурно-технологічної модернізації вітчизняної промисловості у напрямі збільшення частки високотехнологічних видів діяльності в обсягах виробництва та експорту, задоволення потреб внутрішнього ринку у продукції власного виробництва, зростання зайнятості та підвищення завдяки цьому добробуту населення [1].

Таким чином, встановлення напрямів інтенсифікації діяльності машинобудівних підприємств може стати важливою основою відновлення їх стратегічної ролі в розвитку вітчизняної промисловості, стимулюванні економічного зростання та підвищенні конкурентоспроможності економіки України загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення проблеми.** Вивчення напрямів інтенсифікації діяльності підприємств машинобудування як наукової проблематики знайшло своє відображення в небагатьох працях учених сучасності. Так, В. Гетьманський [2] зосереджує увагу на дослідженні питань вимірювання та вивчення наслідків інтенсифікації діяльності підприємств. О. Ємельянов [3] в якості одного з чинників економічного розвитку промислових

підприємств пропонує розглядати інтенсифікацію використання їх виробничих ресурсів. В Марченко [6] розкриває особливості оцінювання динаміки інтенсифікації функціональних модулів машинобудівних підприємств (ресурсного, виробничо-технологічного, фінансового, маркетингово-управлінського, інноваційно-інвестиційного) з використанням комплексних та інтегральних показників. О. Носирєв [7] удосконалює науково-методичні підходи до формування механізмів регулювання впливу зовнішніх факторів на фінансові результати підприємств машинобудівного комплексу з позицій проактивного управління. К. Павлов [8] пропонує здійснювати оцінку економічної ефективності інтенсифікації виробництва з урахування регіональних відмінностей у працевлаштуванні. Н. Покровська [6; 9] з метою отримання адекватних результатів аналізу інтенсифікації виробництва в машинобудуванні пропонує використання системи часткових показників, що на думку авторки є базою для виявлення тенденцій розвитку підприємств машинобудування. В. Шарко [10; 11] окрім рекомендованого алгоритму оцінки факторів впливу на інтенсифікацію виробництва промислових підприємств, вказує на доцільність поширення використання різноманітного інструментарію механізму інтенсифікації виробничої діяльності промислових підприємств (державні закупівлі, бюджетне субсидування, податкові пільги, приватно-державне партнерство тощо). Дослідження особливостей розвитку машинобудівного комплексу світу та України, а також окремих його суб'єктів господарювання розкрито в наукових працях ряду вчених сучасності та авторських публікаціях [4; 5; 12]. Разом з цим, недостатньо уваги зі сторони дослідників приділено питанням уточнення передумов та проблем інтенсифікації діяльності підприємств машинобудування, вивченню можливостей запровадження організаційного, виробничого та кадрового напрямів інтенсифікації діяльності машинобудівних підприємств.

**Цілі статті.** Метою дослідження виступає уточнення теоретичних і методичних, а також аналітичних і практичних засад, що можуть виступати основою визначення напрямів інтенсифікації діяльності підприємств машинобудування сучасності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Економічний розвиток країни забезпечується шляхом удосконалення його окремих елементів і загального організаційного устрою, більш повного задоволення потреб завдяки інтенсифікації діяльності окремих суб'єктів господарювання.

Промислове виробництво являє собою взаємоузгоджену та глибоко структуровану систему комплексів, галузей та підгалузей, кожен з елементів яких перебуває у тісному взаємозв'язку як між собою, так і з системою в цілому. Відтак, зростання ефективності економічної діяльності одного з елементів повинне викликати ефект синергії відносно інших елементів і промислового виробництва загалом. Разом з тим, в структурі промисловості країн світу функціонують й такі галузі, що здатні чинити набагато більший вплив на інші елементи системи промислового виробництва. Серед таких галузей центральне місце в структурі промисловості багатьох країн світового господарства займає машинобудування.

Виробництво продукції машинобудування як напрямок економічної діяльності відіграє важливу роль, адже значна її частка в структурі експорту країни свідчить про високий рівень конкурентоспроможності та розвитку економіки країни загалом. В свою чергу, високий рівень конкурентоспроможності неможливий поза активного залучення досягнень науково-технічного прогресу, впровадження нових видів продукції, використання новітніх технологій. Тобто даний господарський комплекс визначає рівень розвитку НТП в національній економіці, забезпечує її технічне переозброєння, інтенсифікацію та підвищення ефективності промислового виробництва [12, с. 7].

Динамізм розвитку машинобудівного сектору в світі в останні роки зазнає суперечливих тенденцій та змін, про що свідчить наступна статистика: в 2010 р. в даній галузі було реалізовано продукції на суму 5144439 млн дол, у 2012 р. – на 5875539 млн

дол, у 2014 р. – на 6275071 млн дол і у 2016 р. – на 5862435 млн дол [13]. Проте, в товарній структурі продукції машинобудування, як і раніше, домінує та, виробництво якої потребує використання останніх досягнень НТП в результаті інтенсифікації діяльності підприємств машинобудування (табл. 1).

Таблиця 1

## Динаміка товарної структури галузі машинобудування світу

Товари машинобудування за класифікацією SITC	Структура, %				
	1995 р.	2000 р.	2010 р.	2015 р.	2016 р.
Енергогенеруючі машини та обладнання	6,11	6,08	6,46	6,28	6,41
Спеціалізована техніка	8,41	6,61	7,12	6,42	6,39
Металобробне обладнання	2,06	1,66	1,35	1,33	1,27
Інше промислове устаткування і запчастини	10,37	8,51	10,32	10,74	10,74
Офісна техніка та машини для автоматичної обробки даних	12,81	14,46	11,15	9,07	8,63
Телекомунікаційне обладнання	9,77	11,41	12,20	13,19	12,87
Електрообладнання, апаратура і техніка	22,25	24,41	24,26	24,66	24,89
Дорожні транспортні засоби	22,43	21,15	20,69	21,98	22,70
Інше транспортне обладнання	5,80	5,71	6,44	6,31	6,10
Машинобудування	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Розраховано за даними United Nations Conference on Trade and Development [13]

В Україні товарна структура продукції машинобудування відрізняється від міжнародної, проте закономірності динаміки є схожими (табл. 2).

Таблиця 2

## Динаміка товарної структури галузі машинобудування України

Товари машинобудування	Структура, %			
	2001 р.	2010 р.	2015 р.	2016 р.
Комп'ютери, електронна та оптична продукція	26,24	6,89	7,61	9,41
Електричне устаткування		16,23	20,86	20,25
Машини і устаткування	47,50	31,54	36,44	38,15
Автотранспортні засоби, причепи і напівпричепи тощо	26,26	45,34	35,09	32,19
Машинобудування	100,0	100,0	100,0	100,0

Розраховано за даними Державної служби статистики України [14]

До основних передумов інтенсифікації діяльності підприємств машинобудування слід віднести: необхідність постійного впровадження інновацій на рівні, що буде відповідати темпам зростання НТП; необхідність удосконалення управління як наслідок запровадження інновацій в усі види систем підприємства; зростання глобальної конкуренції на ринку продукції підприємств машинобудування до інтенсивної, що призводить до зниження середнього прибутку в галузі та, навіть, запеклої, коли окремі підприємства на ринку несуть колосальні втрати; поява на ринку якісно нових товарів, виробництво яких зумовлено зростаючими потребами та вимогами споживачів і зовнішнього середовища; зростання необхідності більш раціонального використання різних видів ресурсів, що зумовлено появою нанотехнологій та розвитком глобального інформаційного середовища.

Аналіз даних статистичної звітності [14] дозволяє виокремити наступні проблеми реалізації інтенсифікації діяльності підприємств машинобудування України: значний знос парку машин і устаткування (53,2-55,3%), основних засобів підприємств машинобудування, що займаються виробництвом комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (61,8%), автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів тощо (94,3%);

наслідком інтенсифікації є ефективне виробництво, тому інтенсифікація повинна забезпечувати ріст або приріст як корисних результатів, так і результативності виробництва, а не спричиняти нестабільне функціонування підприємств машинобудування, чистий прибуток якими отримано по галузі лише у 2016 р. і 2013 р.; суттєве скорочення питомої ваги реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової (з 9,4 % у 2000 р. до 1,2 % у 2016 р.); скорочення кількості впроваджуваних видів нової техніки до рівня 2010 р.; суттєве скорочення обсягів фінансування інноваційної діяльності у 2017 р. Без належної інтенсифікації праці на підприємствах машинобудування буде доволі складно вести мову про підвищення ефективності виробництва машинобудівної продукції. Разом з тим, ще одним бар'єром на шляху інтенсифікації діяльності може виступати недостатньо високий рівень оплати праці працівників підприємств машинобудування.

В Україні машинобудування є провідною галуззю усієї промисловості, несучою конструкцією розвитку економіки України. Це зумовлено постачанням машинобудівної продукції: транспортних засобів (суден, тепловозів, електровозів, вагонів, автомобілів, літаків тощо) – для розвитку інфраструктури та безперебійної поставки сировини, матеріалів, продукції до кінцевих споживачів, верстатів – для забезпечення функціонування виробництва промислової продукції, сільськогосподарських машин – задля розвитку сільського господарства, екскаваторів – для будівництва, генераторів – для роботи електростанцій, технологічного обладнання – для безперебійного функціонування заводів і фабрик. Такі дії сприяють розвитку всіх галузей господарського комплексу [12, с. 10].

Це вимагає кардинального переосмислення підходів щодо подальшого розвитку підприємств машинобудівної галузі, вже з огляду на наявні передумови та проблеми реалізації інтенсифікації їх діяльності. Як результат, доцільно запропонувати наступні напрями інтенсифікації діяльності машинобудівних підприємств (рис. 1).



Рис. 1. Напрями та результати інтенсифікації діяльності підприємств машинобудування України

Для підприємств машинобудування України першочергове значення матимуть підвищення ступеня технологічної диференціації виробництва, забезпечення

відповідності форм технологічної диференціації виробництва організаційним умовам господарської діяльності, щільність налагодження виробничих взаємозв'язків між підрозділами підприємства, додержання принципу прямоочності при встановленні виробничих взаємозв'язків між підрозділами, обґрунтованість складу виробничо-технологічного комплексу та ступеня його автаркії, забезпечення гнучкості виробничої системи.

Інтенсифікація діяльності підприємств машинобудування забезпечуватиметься шляхом підвищення інтенсивного навантаження обладнання, скорочення строків освоєння нових потужностей, що впроваджуються у виробничий процес, ліквідації дисбалансу в потужностях діючих цехів, дільниць і груп обладнання, подальшого розвитку спеціалізації та кооперування виробництва.

В ході інтенсифікації діяльності підприємств машинобудування необхідно своєчасно діагностувати адаптивні можливості підприємств з позицій пристосування до постійних змін навколишнього середовища, вміння корегувати власні плани, трансформувати структуру, швидко реагувати на інформацію, що отримується.

Встановлення напрямів інтенсифікації діяльності підприємств машинобудування може стати основою відновлення їх стратегічної ролі в розвитку вітчизняної промисловості, стимулюванні підтримання темпів економічного зростання, що мають місце в економіці країни в період 2017-2018 рр. та забезпечення підвищення конкурентоспроможності продукції машинобудівного сектору України.

**Висновки.** В ході дослідження розкрито особливості, передумови та проблеми інтенсифікації діяльності підприємств машинобудування, що стало основою розробки напрямів і визначення результатів інтенсифікації їх діяльності.

Визначено, що забезпечення конкурентоспроможності економіки країни підприємствами даної галузі неможливе поза активного залучення досягнень науково-технічного прогресу, впровадження нових видів продукції, використання новітніх технологій.

Аналіз динамізму товарної структури галузі машинобудування світу в період 1995-2016 рр. показав, що в ній домінує машинобудівна продукція, при виробленні якої активно використовуються останні досягнення науково-технічного прогресу завдяки здійснюваній інтенсифікації діяльності підприємств. Частка такої продукції наприкінці аналізованого періоду становить 73,84%. Аналіз динаміки товарної структури галузі машинобудування України в період 2001-2016 рр. показав, що частка машин і устаткування, а також електричного устаткування в період 2010-2016 р. має тенденцію до зростання та наприкінці досліджуваного періоду становить 58,4%. Частка аналогічної продукції в Україні значно нижче світових показників.

Виділені передумови інтенсифікації діяльності підприємств машинобудування (інноваційно-технологічні, управлінські, ринкові, маркетингові) свідчать про потребу формування можливостей щодо подальшої реалізації процесу інтенсифікації діяльності.

Проведений аналіз стану підприємств машинобудування дозволив встановити ряд проблем, що можуть, з однієї сторони, перешкоджати реалізації інтенсифікації їхньої діяльності, а з іншої – спонукають до її реалізації. Зокрема, такими проблемами визначено високий ступінь зносу основних засобів, періодичну збитковість діяльності, скорочення обсягів реалізації інноваційної продукції та фінансування інноваційної діяльності.

Для інтенсифікації діяльності підприємств машинобудування запропоновано повсякчасно працювати в чотирьох основних напрямках: інтенсифікації виробництва, інтенсифікації праці, інтенсифікації використання усіх видів ресурсів і інтенсифікації управління. Така інтенсифікація діяльності виступатиме основою подальшого інноваційного розвитку підприємств машинобудування та підвищення ефективності їхньої діяльності.

Подальші дослідження слід спрямувати на вивчення найбільш ефективних форм та методів інтенсифікації та управління виробництвом сучасних підприємств машинобудування.

#### Список використаних джерел:

1. Концепція Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 липня 2013 р. № 603-р. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/603-2013-%D1%80>.
2. Гетьманський В. О. Вимір і наслідки інтенсифікації діяльності підприємства в умовах економічного розвитку / В. О. Гетьманський // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2011. – № 2 (47). – С. 131–134.
3. Ємельянов О. Інтенсифікація використання виробничих ресурсів промислових підприємств як чинник їх економічного розвитку / О. Ємельянов, Т. Петрушка // Схід. – 2012. – № 6 (120). – С. 24-29.
4. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід: монографія / І. В. Кривов'язюк. – Луцьк : ЛНТУ, 2012. – 392 с.
5. Кривов'язюк І.В. Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств : монографія / І.В. Кривов'язюк, Р.М. Стрільчук. – Рівне : Волин. обереги, 2016. – 280 с.
6. Марченко В. М. Опіювання інтенсифікації діяльності підприємств машинобудування: прикладний аспект / В. М. Марченко, Н. М. Покровська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2017. – Випуск 16, частина 2. – С. 15-20.
7. Носирев О. О. Вплив зовнішніх факторів на фінансові результати машинобудівних підприємств України / О. О. Носирев // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2016. – Випуск 10, частина 2. – С. 47-51.
8. Павлов К. В. Оцінка економічної ефективності інтенсифікації виробництва з урахування регіональних відмінностей в працевлаштуванні / К. В. Павлов // Економіка та управління. Економічний вісник університету. – 2017. – Випуск № 32/1. – С. 88-96.
9. Покровська Н. М. Аналіз чинників інтенсифікації виробництва в машинобудуванні [Електронний ресурс] / Н. М. Покровська. – Режим доступу : [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4\\_pokrovskia.htm](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_pokrovskia.htm).
10. Шарко В. В. Алгоритм оцінки факторів впливу на інтенсифікацію виробництва промислових підприємств / В. В. Шарко, Н. Андрусенко // Економічний часопис-XXI. – 2016. – № 11-12. – С. 68-72.
11. Шарко В. В. Інструменти механізму інтенсифікації виробництва промислового підприємства / В. В. Шарко // Економічний часопис-XXI. – 2012. – № 9-10. – С. 70–72.
12. Smerichevskiy S.F. Research on the development of the machine-building industry of Ukraine: state and prospects. Multi-authored monograph / S. F.Smerichevskiy, I.V. Krivoviazkiuk, L.I. Raicheva and others. – Latvia: "Izdevnieciba "Baltija Publishing", 2017. – 200 p.
13. United Nations Conference on Trade and Development. Merchandise trade matrix - product groups, imports in thousands of dollars, annual, 1995-2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://unctadstat.unctad.org/EN/Index.html>.
14. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2001-2016 рр. [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

УДК 336.2

Маркіна І.А., д.е.н., професор

Большакова Є.Л., аспірант

Полтавська державна аграрна академія

## СТІЙКИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКИХ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКОВОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статті розглянуто феномен стійкого розвитку, адаптацію м'ясопереробних підприємств і просування виробленої продукції на різні рівні галузевих ринків, вивчено основні підходи щодо формування моделей стійкого розвитку з виділенням суб'єктів стійкості, а також розглянуто специфіку функціонування галузевих ринків у кризові моменти. Підсумком дослідження стало твердження, що передумовою стійкого розвитку м'ясопереробних підприємств є оперативне прийняття керівництвом стратегічно зумовлених рішень, спрямованих на технологічну оптимізацію, залучення зовнішніх інвестицій, удосконалення організаційної структури управління (зокрема, управлінських принципів і методів), а також покращення поточних інноваційних, логістичних, технологічних і маркетингових стратегій.

**Ключові слова:** стійкий розвиток, управління розвитком, процес стійкого розвитку, м'ясопереробні підприємства, ринок м'ясної продукції.

Markina I., Bolshakova E.

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN MEAT PROCESSING ENTERPRISES IN CONDITIONS OF MODERN MARKET ECONOMY

The article deals with the phenomenon of sustainable development, adaptation of meat processing

enterprises and promotion of manufactured products at different levels of the sectoral markets, the main approaches to the formation of sustainable development models with the allocation of subjects of sustainability, as well as the specifics of the functioning of sector markets in crisis moments are considered. The result of the study was the statement that the prerequisite for the sustainable development of meat processing enterprises is the prompt adoption by strategically made decisions aimed at technological optimization, attraction of external investments, improvement of the organizational structure of management (in particular, management principles and methods), as well as improvement of current innovative, logistic, technological and marketing strategies.

**Key words:** sustainable development, development management, sustainable development process, meat processing enterprises, meat products market.

Маркина И.А., Большакова Е.Л.

## УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ УКРАИНСКИХ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО РЫНОЧНОГО ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

В статье рассмотрен феномен устойчивого развития, адаптации мясоперерабатывающих предприятий и продвижение продукции на разные уровни отраслевых рынков, изучены основные подходы к формированию моделей устойчивого развития с выделением субъектов устойчивости, а также рассмотрена специфика функционирования отраслевых рынков в кризисные моменты. Итогом исследования стало утверждение, что предпосылкой устойчивого развития мясоперерабатывающих предприятий является оперативное принятие руководством стратегически обусловленных решений, направленных на технологическую оптимизацию, привлечение внешних инвестиций, совершенствование организационной структуры управления (в частности, управленческих принципов и методов), а также улучшение текущих инновационных, логистических, технологических и маркетинговых стратегий.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, управление развитием, процесс устойчивого развития, мясоперерабатывающие предприятия, рынок мясной продукции.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** На сучасному етапі розвитку економіки України, коли зовнішнє середовище характеризується мінливістю, кризовим станом, проблема стійкого функціонування соціально-економічних систем не тільки не втратила своєї значимості, але і придбала нові аспекти у своєму розвитку. Стійкість, здатність і можливості господарюючого суб'єкта до високоефективного та динамічного розвитку – важлива умова стабільного розвитку вітчизняних підприємств та стабілізації соціально-економічного положення держави. За таких умов постає об'єктивна необхідність у формуванні та реалізації напрямів, підходів, методів та інструментарію управління економічною стійкістю підприємств, що функціонують в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблемам стійкого розвитку присвячені наукові дослідження Н. Васюка [4], В. Гейця [5], О. Гончаренка [6], Б. Данилишина [8], А. Касич [13], Т. Надтоки [15], Л. Макухи [14], П. Перерва [17], Н. Шандова [20] та інших учених. Серед зарубіжних дослідників теоретико-методологічним аспектам цих проблем значну увагу у своїх працях приділяли Н. Агеева [1], Акофф [2], І. Ансофф [3], Дж. Гелбрейт [7], Г. Дейлі [9], П. Друкер [10], Б. Карлофф [12], Р. Нельсон [16], С. Дж. Уінтер [16], О. Зеткіна [11], В. Родіонова [18], Н. Хомяченкова [19] тощо. Разом з тим, актуальною є потреба подальшої структуризації, систематизації і комплексності дослідження можливостей забезпечення стійкості розвитку підприємств в нестабільних умовах.

**Цілі статті.** Метою статті є з'ясування особливостей стійкого розвитку вітчизняних м'ясопереробних підприємств у контексті сучасних умов ринкового господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** На даний момент склалися об'єктивні передумови для констатації факту, що вітчизняні промислові підприємства, зокрема і м'ясопереробних, тривалий час акумулюють зміни, що впливають на динаміку їх стійкого розвитку. Це підтверджують не лише чисельні аналітичні дослідження,

об'єктом яких стали конкретно взяті промислові підприємства, а й теоретико-методологічні положення, викладені ще у працях економістів (Р. Нельсона, С. Дж. Уінтера [16] та ін.).

Розкриваючи це питання, слід розпочати з огляду дефініцій поняття «стійкий розвиток», під яким розуміємо адаптацію підприємств у рамках галузевих ринків, метою якої є стабілізація показників господарської діяльності (соціально-економічних, виробничих, фінансових, правових та ін.). Однак слід зазначити, що нерідко аналіз стійкості розвитку окремих підприємств і галузі в цілому проводиться з використанням дещо застарілої теорії стійкості. Сучасні дослідження представляють собою здебільшого нову інтерпретацію ідей західноєвропейської економічної теорії, основи якої були закладені апологетами Смітом, Рикардо, Вальрасом та іншими.

Згідно з ортодоксальною теорією, стійкий розвиток складається з набору когерентно пов'язаних правил прийняття організаційно-управлінських рішень, що залежать від концепції досягнення сталої рівноваги та ринкових умов (ендогенних, екзогенних). Окрім того, виділяють три компоненти, що відіграють вирішальну роль в процесі побудови моделей стійкого розвитку: сукупність знань, умінь і навичок, що використовуються залежно від використання технології, техніки та виду діяльності промпідприємства; максимізація прибутків; прийняття управлінських рішень з огляду на всі можливі дії в рамках ситуації обмеження ринку.

На думку вище зазначених авторів [16], «... у межах концепції стійкого розвитку основні принципи прийняття управлінських рішень обумовлені рівнем виробничо-економічних відносин, тоді як з ортодоксальної позиції, це абсолютно протилежні теорії...». Відомо, що промислові підприємства, вибудовуючи свою діяльність на основі оперативних стратегічно важливих рішень керівництва щодо залучення інвестицій, технологічного переоснащення, удосконалення організаційної, маркетингової, логістичної, соціальної, інноваційної та інших видів роботи, а також використання дієвих управлінських методів, суттєво збільшують показники стійкості. Але при цьому необхідно враховувати, які саме функції та властивості підприємство закладає в основу цього вибору як з часом вони трансформуються в результаті тривалого функціонування в окремому сегменті.

У зв'язку з цим науковці виділяють щонайменше три підходи щодо формування моделей стійкого розвитку: інтегративний, ресурсний і біосферний. Об'єднує їх те, що усі вони базуються на синкретичному філософсько-природничому фундаменті минулих і теперішніх наукових надбань. Такий багатоаспектний конгломерат теоретико-методологічних досягнень економістів, математиків, соціологів та управлінців утворився внаслідок актуалізації в ХХ ст. проблем стійкості розвитку, коли було достеменно з'ясовано, що ситуація набула загрозливих масштабів, що проявляються в нелінійних системних відношеннях «підприємство ↔ ринок ↔ стійкість». Безумовно, вирішити цю проблему поза інтердисциплінарним контекстом неможливо, тому необхідно залучати експертів з різних галузей.

Що стосується сучасного трактування концепції стійкого розвитку, вона ґрунтується на тріаді економічних, соціальних та екологічних показників. Економічний підхід полягає у використанні теорії максимальних потоків сукупного доходу Хікса-Ліндаля [10, с. 76]. Слід зазначити, що єдиною умовою успішної реалізації цієї теорії є збереження сукупного капіталу, на основі якого формується дохід стійкого розвитку. Використання цієї концепції виправдано в першу чергу за умов обмежених ресурсів, коли виникає потреба використання екологічних технологій, направлених на раціональне використання природного, енергетичного й матеріального потенціалу. У цьому контексті мова йде про створення екологічно безпечної та вигідної економічно продукції, видобуток і переробку сировини, раціональну утилізацію та мінімізацію відходів. Однак на етапі економічного аналізу й контролю нерідко виникають труднощі, спровоковані складним вибором виду капіталу (фізичного, людського чи природного), який слід оптимізувати, взаємною заміною цих видів, а також вартісною оцінкою екологічних ресурсів. Саме тому сьогодні експерти наполягають на існуванні

двох типів стійкості:

– сильного – природний капітал не зменшується, але частина прибутків від продажу не відновлювальних ресурсів спрямовується на збільшення цінності відновлювального природного капіталу.

– слабкого – природний і вироблений капітал не применшується з часом.

Соціальні аспекти стійкого розвитку підприємства стосуються трудових ресурсів, тому покликані зберігати стабільність соціо-культурних систем. При цьому важливо зберігати культурне надбання не в локальних, а глобальних масштабах, навіть коли мова йде про непродвідні економічні системи. Здійснення глибокого ретроспективного аналізу, пропорційний принцип розподілення ресурсів, ефективна система прийняття управлінських рішень – всі ці чинники в сукупності можуть сприяти досягненню стійкості сучасними суб'єктами господарювання. Згідно з концепцією соціального розвитку, людина розглядається як суб'єкт розвитку, а не його об'єкт. Проектуючи ці положення на теорію стратегічного менеджменту, стверджуємо, що персонал повинен обов'язково брати участь не лише в тих процесах, що стосуються його роботи й відпочинку, а й долучатися до прийняття, реалізації та контролю рішень щодо формування високоефективної соціальної інфраструктури промпідприємства.

Якщо розглядати концепцію стійкого розвитку з позиції екології, стає зрозуміло, що вона має в повній мірі забезпечити раціональне використання біологічних і фізичних природних систем. Відтак пріоритетними стають питання оперативної адаптації та самовідновлення цих систем, адже їх збереження в ідеальному законсервованому вигляді ап'орі неможливе. Здатності екосистем відновлювати власний потенціал шкодить низка факторів (нераціональне використання природних ресурсів, втрата біорізноманіття, погіршення екологічних показників навколишнього середовища тощо).

Поєднати на практиці проаналізовані аспекти стійкості надзвичайно важко. Це пов'язано з тим, що їх треба певним чином узгодити, перевести в алгоритм конкретних дій, щоб вони могли когерентно й збалансовано розвиватися не лише на рівні окремого підприємства, а й в контексті національної економіки. Отже, вкрай важливо правильно організувати механізм взаємодії цих елементів. Так, наприклад, поєднуючись, економічний і соціальний елементи сприяють раціональному розподіленню доходів і наданню адресної матеріально підтримки соціально незахищеним верствам населення. Взаємодія економічної й екологічної складових викликає перерахунок вартісної оцінки в економічній звітності підприємства з урахуванням ступеня впливу промпідприємства на навколишнє середовище. Соціально-екологічний зв'язок проявляється насамперед в зацікавленні питаннями галузевої й міжгалузевої взаємодії, що стосуються соціальних та екологічних інтересів організацій, держави та суспільства в цілому. Різномірні суб'єкти процесу стійкого розвитку подані на рис. 1.

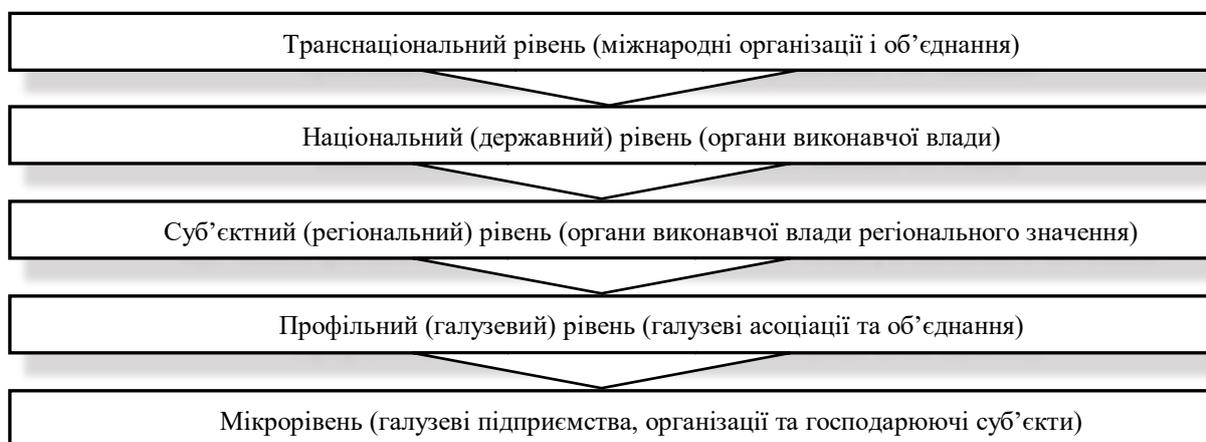


Рис. 1. Суб'єкти процесу стійкого розвитку

На сучасному етапі розвитку вітчизняної м'ясопереробної галузі можна говорити про існування цілого ряду ознак і критеріїв її функціонування. Як один із підрозділів агропромислового комплексу України, вона отримує від держави цільову підтримку, однак на сьогодні в умовах економічної кризи, коли споживання м'яса суттєво знизилося, м'ясопереробна галузь переживає не найкращі часи, тому наданої державної допомоги недостатньо.

На нашу думку, для подальшого соціально-економічного розвитку аналізованої галузі в кризових умовах м'ясопереробній промисловості не варто орієнтуватися лише на протекцію держави, необхідно розробляти та впроваджувати внутрішні заходи, необхідні для оперативного подолання кризи. В першу чергу, це стосується застосування концепції стійкого розвитку підприємства. Однак забезпечення стійкості розвитку підприємств м'ясопереробної галузі має свої особливості, викликані специфікою галузі в цілому. Аналізована галузь представляє собою інтегровану сукупність галузей м'ясної промисловості та сільського господарства, що організують виробництво, заготівлю, зберігання, трансфер і реалізацію готової продукції.

Основна мета функціонування м'ясопереробних підприємств – забезпечення потреб населення всіма видами м'ясної продукції (м'ясом різних видів, напівфабрикатами, ковбасними та м'ясними виробами тощо) при оптимальних матеріальних витратах. У свою чергу, стійким розвитком м'ясопереробного підприємства ми називаємо сплановані системні перетворення, що стосуються технологічної, управлінсько-організаційної та виробничої сфер його діяльності, які симультанно спрямовані на ріст основних фінансово-економічних, соціальних та екологічних показників задля послідовного зростання ефективності промпідприємства та випуску високоякісної й конкурентоспроможної продукції, яка дозволить йому виконати усі зобов'язання перед державою, партнерами й робітниками та посісти своє місце в системі господарювання. Виходячи з такої дефініції, вважаємо за доцільне розглядати стійкий розвиток м'ясопереробних підприємств як взаємозв'язок організаційно-управлінських, виробничих, фінансових, маркетингових, соціальних і технологічних показників його функціонування. Відповідно, основною ціллю функціонування цього багатокомпонентного та полівекторного утворення є насамперед забезпечення стабільної роботи всіх ланок підприємства (соціально, технологічно й економічно обумовлених).

Особливістю м'ясопереробної галузі є специфічний рух (прямий і зворотний) готової продукції до кінцевого споживача, який полягає у русі продукції в процесі виробництва чи переробки, а також виготовлення м'ясної продукції на рівні галузевого й міжгалузевого рівнів (рис. 2).

Із наведеної схеми стає зрозуміло, що рух м'ясної сировини та готової м'ясної продукції слід розглядати з двох аспектів. По-перше, розподіл продукції відбувається за рахунок багатоканального зв'язку. Так, до споживачів продукція може доходити різними каналами збуту й споживання. Експерти виділяють чотири альтернативні шляхи, якими споживачі отримують м'ясопродукти:

- 1) сільськогосподарські організації → кінцеві споживачі;
- 2) сільськогосподарські організації → підприємства м'ясної промисловості → споживачі;
- 3) сільськогосподарські організації → торгові посередники → споживачі;
- 4) сільськогосподарські організації → підприємства, що спеціалізуються на м'ясній продукції → торгові посередники → кінцеві споживачі.

І хоча на запропонованій схемі особливостей товароруку в умовах сучасного галузевого ринку видно, що перераховані суб'єкти ринку м'ясопродуктів нерозривно пов'язані один з одним, на практиці вони ведуть жорстку конкурентну боротьбу за свого споживача. Погодимося з твердженням Н. Агеєвої [1], яка вказує на амбівалентність цієї взаємодії.

Отже, функціонування аналізованого ринку носить складний і системний характер. Другою особливістю руху м'ясної сировини та продукції є існування зворотного зв'язку у вигляді відходів виробничого та/або торгового циклу.

Дослідивши сутність процесів, що пов'язані з прямим або опосередкованим рухом м'ясної продукції від виробника до споживача, можна зробити висновок, що даний галузевий ринок має високі показники адаптації у разі виникнення несприятливих кризових умов, а тому характеризується значною сприйнятливістю нових явищ. Особливо амбівалентність взаємодії суб'єктів ринку проявляється на фоні прояву кризових явищ макроекономіки.

Як стверджують компетентні експерти, все більшої популярності набуватимуть найближчим часом ті тенденції, що сприяють не згуртованості суб'єктів господарювання, а навпаки – їх конкурентному протистоянню, бо кожне підприємство зацікавлене в першу чергу в акумуляції прибутків за рахунок збільшення оборотів збуту товарної продукції кінцевим споживачам.

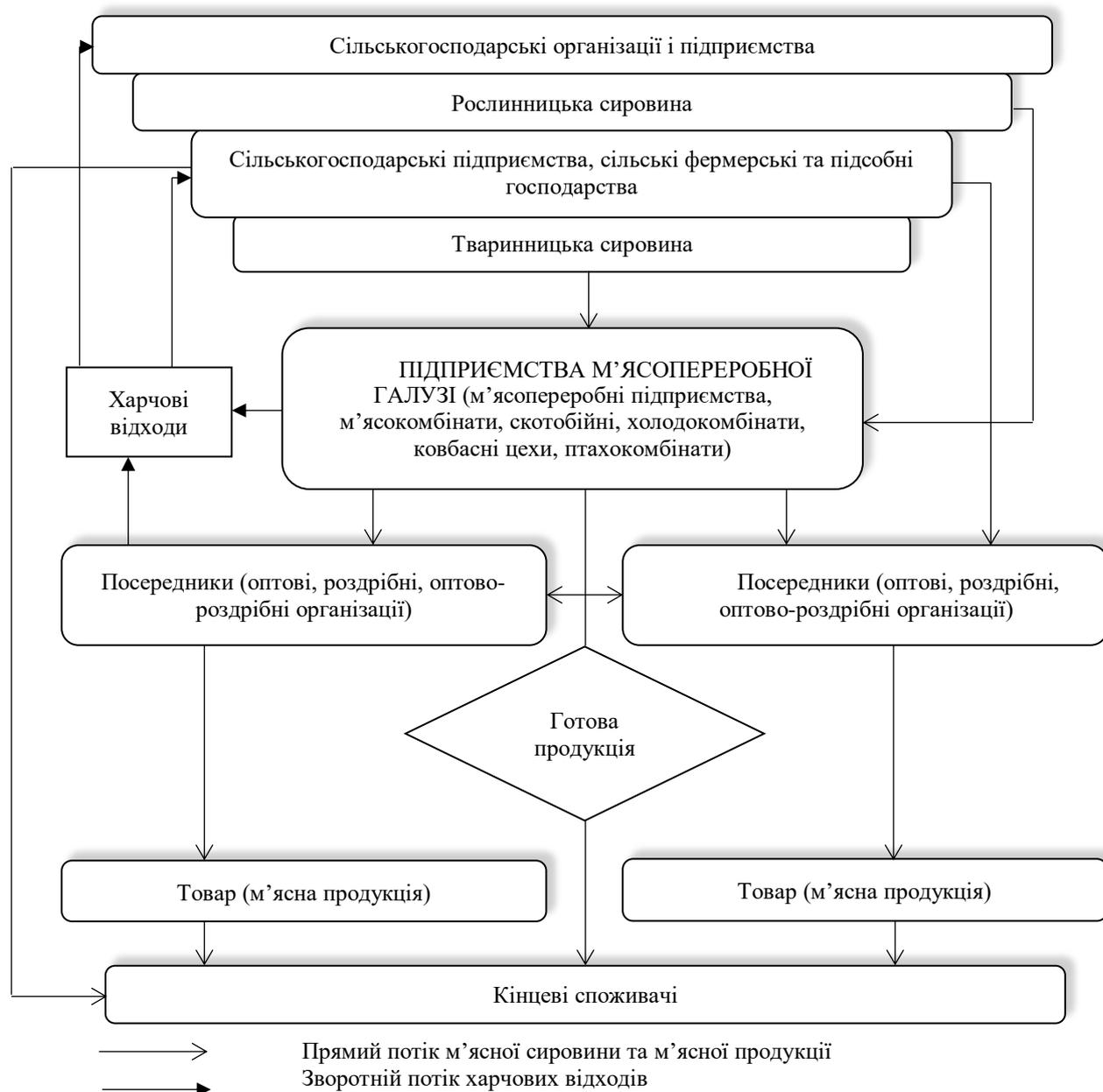


Рис. 2. Особливості товарообігу в умовах сучасного галузевого ринку

Порівняно зі збутом сировини та напівфабрикатів з метою подальшої переробки, кінцевий збут є дуже дієвим інструментом управління фінансовими ресурсами. У цьому контексті вирішальну роль відіграє так званий ефект асортименту, коли ціноутворення на споживацькому ринку є більш адаптивним до змінюваних чинників економічної кризи, ніж ціноутворення на проміжних етапах руху м'ясної сировини та напівфабрикатів, коли питання ціни та об'ємів постачання визначаються залежно від строку контрактів, умови яких можуть у будь-який час варіюватися. Саме тому другий тип ціноутворення є менш гнучким. У зв'язку з цим кожний учасник ринку м'ясної продукції віддає перевагу короткостроковій перспективі збільшити частку кінцевих споживачів, що сприятиме наростанню тенденцій конкурентної боротьби між всіма ринковими суб'єктами в рамках збутових ланцюгів (рис. 3).

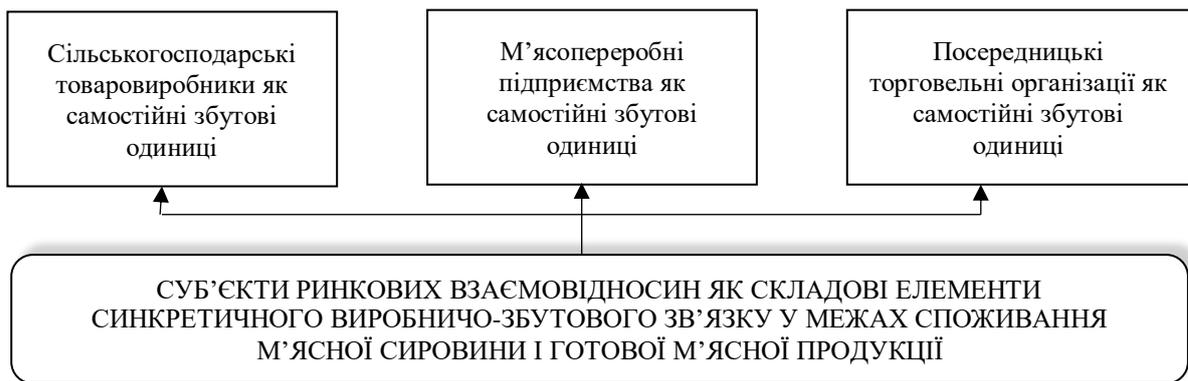


Рис. 3. Структурування синкретичного виробничо-збутового ланцюга ринку м'ясопродуктів під час кризових явищ

Такий стрімкий рух призводить до руйнації виробничо-збутових зв'язків, що існують між суб'єктами ринку. Це провокує деструктивний вплив на як на ринок у цілому, так і на окремих його представників (рис. 4).

- Від'ємний мультиплікативний ефект від співробітництва
- Максимізація прибутку за рахунок гнучкого ціноутворення
- Орієнтація розвитку на посередницьку співпрацю
- Більша самостійність підприємств
- Орієнтація розвитку на протистояння – конкуренцію
- Управлінська гнучкість в умовах ринкових змін
- Розірвання налагоджених довгострокових взаємозв'язків

Рис. 4. Особливості розвитку галузевого ринку під час кризових явищ

Отже, в період кризи на ринок м'ясних продуктів в Україні впливають конкурентні тенденції, викликані намаганнями кожного суб'єкта збільшити власну автономність і посилити контроль над процесами збуту продукції кінцевим споживачам. Першочерговою причиною появи негативних тенденцій розвитку ринку в кризові для національної економіки моменти є порушення функціонування системи та принципів ціноутворення. Стабілізувати таку несприятливу ситуацію, на нашу думку, зможуть такі позитивні моменти: вдосконалення підходів до ціноутворення у м'ясопереробній галузі; активізація процесів підтримки взаємовигідних стабільних партнерських відносин у кризові моменти економіки.

Безумовно, їх успішна реалізація сприятиме стійкому соціально-економічному

розвитку українських підприємств.

Зокрема, мова йде про формування конкуренто-цінового механізму регулювання, який би враховував такі концептуальні моменти: цілі, завдання діяльності інших суб'єктів галузевого ринку, яких слід розглядати не як партнерів, а як конкурентів; результати оцінки стану платоспроможності споживачів; аналіз динаміки розвитку галузі.

**Висновки.** Отже, використовуючи регулюючі ціноутворення фактори, менеджмент підприємства отримує можливість науково обґрунтувати стратегію адекватних змін цін на м'ясо з урахуванням соціальних реалій, яка б при цьому не шкодила конкуренції на галузевому ринку. Це значить, що підприємство зобов'язане приймати рішення щодо підвищення цін лише на основі проведеного маркетингового дослідження політики, яку ведуть конкуренти. Однак нова ціна має бути суголосною актуальному платоспроможному попиту на м'ясопродукти. Останній момент є особливо важливим, оскільки на тлі системної економічної кризи попит на м'ясну продукцію з боку населення значно знизився, що пояснюється скороченням доходів в цілому та зменшенням витрат на продукти харчування, що не відносяться до категорії товарів першої необхідності. Як бачимо, у теперішніх ринкових умовах вітчизняні підприємства м'ясопереробної галузі потребують об'єктивного обліку мінливого середовища та внутрішніх процесів, а також розробки дієвого інструментарію прийняття адекватних управлінських рішень.

#### Список використаних джерел:

1. Агеева Н.Г. Управленческая технология разработки стратегии развития предприятия на основе учета потребительской ценности / Н.Г. Агеева // Экономические стратегии. – 2011. – № 2. – С. 10-13.
2. Акофф Р. О менеджменте / Р. Акофф; [пер. с англ.]. – Санкт-Петербург: Питер, 2002. – 448 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ. – Санкт-Петербург: Питер, 1999. – 416 с.
4. Васюк Н.В. Формування механізму стійкого розвитку машинобудівних підприємств / Н.В. Васюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 10. – С. 125-128.
5. Гесць В. М. Нестабільність та економічне зростання / В. М. Гесць. – Київ : Ін-т екон. прогноз., 2000. – 344 с.
6. Гончаренко О.М. Прогнозування стійкого розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Гончаренко // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 691. – Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2010\\_691/21.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2010_691/21.pdf)
7. Гэлбрейт Дж. К. Экономические теории и цели общества / Дж. К. Гэлбрейт; пер. с англ. – М.: Политиздат, 1979. – 391 с.
8. Данилишин Б. Науково-інноваційне забезпечення сталого економічного розвитку України / Б. Данилишин, В. Чижова // Економіка України. – 2004. – № 3. – С. 4-11.
9. Дейлі Г. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку / Г. Дейлі. – Київ: Інтелсфера, 2002. – 312 с.
10. Друкер П. Эффективное управление предприятием / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2008. – 224 с.
11. Зеткина О. В. Об управлении устойчивостью предприятия / О. В. Зеткина. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2003. – 134 с.
12. Карлофф Б. Ділова стратегія / Б. Карлофф; пер. з англ. – Київ: Міноріка, 2004. – 239 с.
13. Касич А.О. Звіт про стійкий розвиток як аналітичний інструмент формування корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс] / А. О. Касич, Я. Ю. Яковенко // Ефективна економіка. – 2014. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3400>
14. Макуха Л.С. Стійкий розвиток підприємств: сучасний стан проблеми [Електронний ресурс] / Л.С. Макуха // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – 2008. – № 5. – Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2008\\_5/index.htm](http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2008_5/index.htm)
15. Надтока Т.Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління // Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем: монографія / Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна, О.В. Мартякова та ін. / за заг. ред. О.В. Мартякової. – Донецьк: Вид-во ДонНТУ, 2011. – 744 с. – С. 564-569.
16. Нельсон Р.Р., Уинтер С. Дж. Эволюционная теория экономических изменений / Р.Р. Нельсон. – М.: Изд-во «Дело», 2010. – 536 с.
17. Перерва П.Г. Антикризові інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика / П.Г. Перерва, А.В. Косенко, О.П. Косенко // Вісник національного технічного університету «ХП». – 2012. – № 25. – С. 100-106.
18. Родионова В.М. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции / В.М. Родионова, М.А. Федотова. – М.: Изд-во «Перспектива», 1995. – 169 с.
19. Хомяченкова Н.А. Методика многокритериальной классификации промышленных предприятий по группам устойчивого развития / Н.А. Хомяченкова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Прикладная математика. – 2010. – № 37. – С. 81-96.
20. Шандова Н. В. Розробка механізму управління стійким розвитком підприємств машинобудування / Н.В. Шандова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 2. – С. 101-105.

УДК 339.37:339.13

Наторіна А.О., к.е.н.

ДНУ «Інститут освітньої аналітики»

## ЛАНДШАФТ ТРАДИЦІЙНОГО РИТЕЙЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Базуючись на дослідженні та аналізі детермінант поведінки сучасних покупців в умовах цифровізації, ідентифіковано характерні зміни ландшафту традиційного ритейлу. Інтерпретовано ключові напрями трансформації діяльності традиційних ритейлерів в умовах цифровізації, а також обґрунтовано перелік практичних рекомендацій щодо стабільного довгострокового ринкового функціонування традиційних ритейлерів у перспективі з огляду на поточну популяризацію діяльності в онлайн-просторі.

**Ключові слова:** цифровізація, традиційний ритейл, покупець, позитивний унікальний купівельний досвід, інноваційні інформаційні технології, онлайн- та офлайн-образ ритейлера.

Natorina A.

## THE LANDSCAPE OF TRADITIONAL RETAIL IN A DIGITAL ENVIRONMENT

The characteristic changes of traditional retail landscape based on research and analysis of the modern buyers' behavior determinants in a digital environment are identified. The key directions of the transformation of traditional retailers' activity in digitalization environment are interpreted and the list of practical recommendations for the stable long-term market functioning of traditional retailers in the future, considering the current popularization of activities in the online space, is justified.

**Key words:** digitalization, traditional retail, buyer, positive unique buyer's experience, innovative information technologies, online and offline image of the retailer.

Natorina A.A.

## ЛАНДШАФТ ТРАДИЦІЙНОГО РИТЕЙЛА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Основываясь на исследовании и анализе детерминант поведения современных покупателей в условиях цифровизации, идентифицированы характерные изменения ландшафта традиционного ритейла. Интерпретировано ключевые направления трансформации деятельности традиционных ритейлеров в условиях цифровизации, а также обоснованно перечень практических рекомендаций относительно стабильного долгосрочного рыночного функционирования традиционных ритейлеров в перспективе, учитывая текущую популяризацию деятельности в онлайн-пространстве.

**Ключевые слова:** цифровизация, традиционный ритейл, покупатель, позитивный уникальный покупательский опыт, инновационные информационные технологии, онлайн- и оффлайн-образ ритейлера.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сьогодні максимальне задоволення запитів, вподобань та бажань покупців є однією з рушійних сил забезпечення, достатнього для успішного функціонування на ринку, рівня конкурентоспроможності традиційних ритейлерів в умовах цифровізації. Однак задоволення запитів, вподобань та бажань покупців в умовах цифровізації призвело до радикальних змін ландшафту традиційного ритейлу, з огляду на що, традиційні ритейлери мають навчитися адекватно і своєчасно реагувати на вимоги і потреби покупців для стабільного функціонування і стійкого розвитку у довгостроковій перспективі. Вищезазначене обумовлює актуальність та своєчасність тематики обраного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Вивченню теоретичних та практичних засад функціонування традиційних ритейлерів в умовах цифровізації присвячено праці провідних вчених і економістів, серед яких: А. Азар, Дж. Амбросіно, А. Зацькевич, К. Касабов, Дж. Крюгер, Т. Мік, Д. Роджерс, Л. Чен, Б. Шидт. Перманентні трансформації у маркетинговому середовищі, у тому

числі швидка динаміка змін ринкової поведінки покупців, обумовлюють необхідність продовження вивчення зазначеної проблематики.

**Цілі статті** – дослідження та ідентифікація змін ландшафту традиційного ритейлу в умовах цифровізації на базі визначення детермінант поведінки сучасних покупців та розробка практичних рекомендацій для традиційних ритейлерів щодо стабільного довгострокового функціонування на ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Традиційний ритейл в умовах цифровізації піддається ряду трансформацій. За даними [1], незважаючи на фактичні зміни в поведінці покупців завдяки цифровізації процесів ринкового середовища і масового переходу традиційного ритейлу в онлайн, з огляду на його популяризацію та перспективність, покупці продовжують робити достатньо велику частину своїх покупок офлайн – у різних форматах магазинів традиційного ритейлу. Згідно з дослідженнями [2-3], покупці, що вимагають отримання персоналізованих вражень та миттєвого задоволення власних переваг, продовжують здійснювати покупки у різних форматах магазинів традиційного ритейлу, що обслуговують їх офлайн. Також експерти та фахівці [2; 4] прогнозують, що формати магазинів традиційних ритейлерів стануть більш пристосовані до вимог своїх покупців, і замість того, щоб бути орієнтованими лише на збільшення продажів, як у минулому, магазини стануть орієнтованими на покупця, зосередившись на створенні цінного досвіду і генерацію персоналізованих повідомлень для них. Отже, покупці сконцентровані на отриманні позитивного унікального досвіду і очікують, що покупки повинні бути персоналізованими і, у найкращий спосіб, адаптованими до них, що, у свою чергу, є каталізатором релевантних дій з боку традиційних ритейлерів у сфері створення компліментарних вражень від покупок.

Покупці є прихильниками здійснення покупок у магазинах, де мають позитивний унікальний досвід, тому традиційним ритейлерам доцільно навчитися залучати нову цільову аудиторію за рахунок створення диференційованих ціннісних ринкових пропозицій, зокрема надавати широкий спектр послуг та товарів. Оскільки сучасні покупці при виборі товару або замовленні послуги, поінформовані та здатні робити множинний вибір, зокрема завдяки миттєвому доступу до різних маркетингових каналів, традиційним ритейлерам рекомендовано намагатися формувати позитивний унікальний купівельний досвід при впровадженні різних каналів, а саме – під час здійснення купівель у різних форматах магазинів традиційного ритейлу, в онлайн-просторі з використанням гаджетів і девайсів, а також при використанні інших збутових та комунікаційних каналів.

Виходячи з того, що колективна поведінка покупців визначає масштаби діяльності традиційних ритейлерів, тому для формування позитивного унікального купівельного досвіду їм потрібно чітко і швидко ідентифікувати їх типологію, що безпосередньо передбачає врахування практичних вмінь покупців щодо експлуатації гаджетів та девайсів у маркетинговому середовищі й подальше отримання необхідної інформації, а також здатністю одночасно використовувати декілька збутових та комунікаційних каналів з метою ознайомлення та підвищення власного рівня обізнаності щодо поточного існування певної маси диференційованих ціннісних ринкових пропозицій. Таким чином, забезпечення омніканальності – інтеграція онлайн-ових і офлайн-ових комунікаційних та збутових каналів повинна бути одним з пріоритетних завдань стратегічної діяльності традиційних ритейлерів.

За [5], щоб здобути конкурентну перевагу на ринку, традиційні ритейлери повинні надавати своїм покупцям те, що вони вимагають – миттєва і релевантна інформація незалежно від того, де вони знаходяться або який пристрій вони використовують. Здійснення конвергенції різних форматів магазинів традиційних ритейлерів, онлайн-платформ та цифрових інструментів, дозволить покупцям комунікувати між собою і

купувати товари, або замовляти послуги незалежно від їх геолокації, завдяки існуванню вільного одночасного доступу до різних маркетингових каналів.

Традиційні ритейлери потребують постійного зростання кількості покупок, у тому числі в онлайн-просторі, що вимагає розширення цільової аудиторії за рахунок пошуку нових онлайн-покупців. Слід зазначити, що за результатами дослідження [6], онлайн-покупці витрачають більше коштів на придбання товарів або замовлення послуг, ніж офлайн-покупці, оскільки вони мають доступ до більш широкого спектру товарів або послуг, а також до додаткових знижок і стимулів. Таким чином, інвестиції у створення розгалуженої мережі комунікаційних та збутових каналів, що враховують позитивний унікальний купівельний досвід є обов'язковою умовою стабільного функціонування традиційних ритейлерів. Покупці прагнуть на постійній основі отримувати позитивний унікальний купівельний досвід незалежно від типу маркетингового каналу, який використовує ритейлер. Це обумовлює необхідність розробки цілісного онлайн- та офлайн-образу традиційного ритейлера, що має бути реактивно-інтегрованим для його раціонального застосування при виборі різних збутових і комунікаційних каналів. Незважаючи на те, що зараз онлайн-продажі складають незначну частину основних доходів традиційних ритейлерів [7], у зв'язку з недавнім початком цифровізації на ринку, покупці демонструють гнучкість у своїх рішеннях під час здійснення купівлі, тому створення повністю інтегрованого онлайн- та офлайн-образу традиційного ритейлера ще раз доводить свою важливість, хоча триває значний період часу.

Ритейлерам необхідно прагнути одночасно, поряд з розвитком магазинів традиційного формату, створювати власні онлайн-платформи, які дозволять покупцям взаємодіяти з ними як у магазині, так і поза його межами, у тому числі при користуванні гаджетами та девайсами. Найвні передові онлайн-платформи для традиційних ритейлерів можуть поєднувати у собі усі пакети рішень і формувати уявлення про покупців, аналізуючи їх поведінку у режимі реального часу. Акумулюючи дані онлайн та офлайн (у магазинах традиційних ритейлерів, щоб зрозуміти шаблони поведінки покупців, змодельовати і спрогнозувати майбутні потреби покупців) традиційні ритейлери можуть змінювати стратегії ціноутворення, управління запасами, обслуговування [8]. Також, онлайн-платформи дозволять традиційним ритейлерам краще розуміти переваги покупців, інтерпретувати їх поведінку у процесі використання різних маркетингових каналів на ринку.

Для того щоб традиційним ритейлерам коректно аналізувати та інтерпретувати дані до яких вони мають доступ, їм необхідно співпрацювати зі спеціалізованими компаніями у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, щоб приймати обґрунтовані управлінські рішення базуючись на правильному трактуванні даних про покупців. Саме тому у період цифровізації можна спостерігати активну співпрацю традиційних ритейлерів зі спеціалізованими компаніями на інформаційно-комунікаційному ринку, що надають повний спектр послуг по роботі з даними, аналітикою, а також створюють передумови для формування індивідуальних позитивних вражень від здійснення покупок у магазині. Налагодження партнерських відносин між традиційними ритейлерами і спеціалізованими компаніями інформаційно-комунікаційного ринку, а також їх розвиток сприятиме ефективному вигідному ринковому співіснуванню.

Дані та аналітика здатні допомогти ритейлерам більш цілеспрямовано формувати позитивний купівельний досвід і адаптувати власні магазини до конкретних запитів, вподобань та бажань покупців, тому що саме інноваційні інформаційні технології дозволяють на більш глибокому рівні здійснювати певну деталізацію. Також дані та аналітика здатні допомогти традиційним ритейлерам вносити зміни у структуру мережі магазинів різних форматів з метою формування позитивного купівельного досвіду, що, надалі, призведе до підвищення конкурентоспроможності на ринку [9-10].

Інновації у сфері інформаційних технологій виступають рушійною силою у період цифровізації, адже здатні забезпечити зростання продажів традиційних ритейлерів і сприяють формуванню позитивного унікального купівельного досвіду у різних форматах магазинів. Інноваційні інформаційні технології здатні революціонізувати ландшафт традиційного ритейлу – змінити його у відповідності до потреб покупців, зокрема наявність доступу традиційних ритейлерів до даних та аналітики, головним джерелом яких є запити, бажання і переваги покупців, сприяє оптимальному коригуванню їх стратегії, вдосконаленню тактики і, як наслідок, охопленню значної частини цільової аудиторії в онлайн-просторі. Слід зауважити, що завдяки впровадженню інноваційних інформаційних технологій, а саме – онлайн-комунікаційних методів взаємодії з покупцями у різних магазинах традиційних ритейлерів, існує можливість надання покупцям персональних рекомендацій, оновлення інформації про товари і послуги, знижок виходячи з того, де покупець зараз знаходиться у магазині [11]. Таким чином, інноваційні інформаційні технології дозволять традиційним ритейлерам персоналізувати ціннісні купівельні пропозиції і сформуванню позитивний унікальний купівельний досвід в аналогічний з онлайн-ритейлерами спосіб. Ці інноваційні інформаційні технології дозволять генерувати певний обсяг даних традиційним ритейлерам, а також нададуть їм можливість більш ефективно управляти продажами і оптимізувати асортимент товарів у різних форматах магазинах.

**Висновки.** За результатами дослідження встановлено, що цифровізація надає достатню кількість об'єктивно позитивних можливостей для ефективного ринкового функціонування традиційних ритейлерів, однак, здійснення обумовлених трансформацій їх діяльності є потенційно складним процесом, хоча й утворює ряд можливостей щодо залучення нових покупців у перспективі, у тому числі внаслідок чіткої орієнтації на задоволеність покупців з урахуванням прямо-пропорційного зростання їх запитів, вподобань, бажань в умовах цифровізації. Базуючись на дослідженні та аналізі особливостей поведінки покупців ідентифіковано характерні зміни ландшафту традиційного ритейлу в умовах цифровізації та сформульовано практичні рекомендації для традиційних ритейлерів щодо стабільного довгострокового функціонування на ринку у перспективі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ambrosino, G. (2016). Think Tank: Introducing 'Web-lash,' Retail's Next Revolution. Available at: <https://wwd.com/business-news/financial/retail-stores-experience-millennials-10303567/>.
2. PWC. Official website. Available at: <https://www.pwc.com/>.
3. GfK Україна. Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gfk.com/uk-ua/>.
4. IBM. Official website. Available at: <https://www.ibm.com/>.
5. Krueger, J. (2015). Omnichannel shoppers: An emerging retail reality. Available at: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/omnichannel/omni-channel-shoppers-an-emerging-retail-reality/>.
6. Kassabov, K. (2017). The Benefits Of An Omnichannel Marketing Strategy For Small Businesses. Available at: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2017/10/05/the-benefits-of-an-omnichannel-marketing-strategy-for-small-businesses/#1f99cf187777>.
7. WJSchroer. Generations X,Y, Z and the Others. Available at: <https://socialmarketing.org/archives/generations-xy-z-and-the-others/>.
8. Meek, T. (2015). Big Data In Retail: How To Win With Predictive Analytics. Available at: <https://www.forbes.com/sites/netapp/2015/02/18/big-data-in-retail/>.
9. Zaczekiewicz, A. (2015). RetailNext: Using Analytics to Improve the In-store Experience. Available at: <https://wwd.com/business-news/retail/retail-stores-data-10270456/>.
10. Medium. 4 Trends for CRM in 2018. Available at: <https://medium.com/@SoftClouds/4-trends-for-crm-in-2018-be3163af4ef8>.
11. Azar, A. (2014). The Mobile Shopper: Follow the beacon. Available at: <http://marketingmag.ca/media/the-mobile-shopper-follow-the-beacon-112554/>.

*Рецензент д.е.н., професор Фролова Л.В.*

УДК: 339.137

Писаренко С. В., к.с.-г.н., доцент

Бенях В.В., ст. викладач

ВНЗ УКООПСШЛКИ «Полтавський університет економіки й торгівлі»

Снігерьова К.А., СВО «Магістр» спеціальності «Менеджмент» Полтавської державної аграрної академії

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФАКТОРИ, ЩО НА НЕЇ ВПЛИВАЮТЬ

У даній статті розглянута характеристика такої складної дефініції економіки як конкурентоспроможність підприємства, її управління та фактори, що на неї впливають. Наразі розвиток ринку характеризується постійними змінами, мінливістю споживчого попиту, наявністю великої кількості підприємств різних форм господарювання, підвищенням невизначеності та ризику тощо. Тому, щоб вижити у складних економічних умовах, підприємству необхідно постійно відслідковувати і реагувати на всі зміни, які відбуваються у його конкурентному середовищі для збереження та зміцнення позицій на ринку і забезпечення ефективного управління конкурентними перевагами.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є одним із головних елементів його розвитку, які направлені на формування та реалізацію конкурентних переваг, забезпечення життєздатності підприємства.

Проблема конкурентоспроможності має в сучасному світі універсальний характер. Від того, наскільки успішно вона вирішується, залежить рівень економічного та соціального життя в будь-якій країні. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства базується на технічних, економічних, соціальних, психологічних, правових, комерційних, організаційних аспектах. Вони, хоч і є складовими однієї ланки забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому, але функціонують у певній послідовності відповідно до їх важливості.

Отже, у нових умовах господарювання українським підприємствам необхідно прискорити процес створення систем управління конкурентоспроможністю, адаптованих до ринкових відносин, посилити їхню стратегічну орієнтацію. Досліджуючи це питання підприємство повинно враховувати ті зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на його конкурентоспроможність та знижують рівень підвищення якості стратегічного планування й прогнозування виробничо-збутової діяльності; збереження конкурентних позицій та збільшити частку ринку.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, управління конкурентоспроможністю, конкурентоспроможність продукції.

Pisarenko S., Benyach V., Snigerova K.

## MANAGING COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE AND FACTORS AFFECTING IT

In this paper, the characteristics of such a complex definition of the economy as the competitiveness of the enterprise, its management and factors influencing it are considered.

At present, the development of the market is characterized by constant changes, volatility of consumer demand, the presence of a large number of enterprises of various forms of management, increasing uncertainty and risk, and so on. Therefore, in order to survive in difficult economic conditions, the company must constantly monitor and respond to all changes that occur in its competitive environment to maintain and strengthen its position in the market and ensure effective management of competitive advantage.

Managing the competitiveness of the enterprise is one of the main elements of its development, aimed at the formation, and implementation of competitive advantages and ensuring the viability of the enterprise. The problem of competitiveness has a universal character in the modern world. The level of economic and social life in any country depends on how successful it is solved.

The mechanism of competitiveness management of the enterprise is based on technical, economic, social, psychological, legal, commercial, organizational aspects. Although they are components of a single link to ensure the competitiveness of products and enterprises in general, they function in a certain sequence according to their importance.

Consequently, in the new conditions of business, Ukrainian enterprises need to accelerate the process of creating systems for managing competitiveness, adapted to market relations, and strengthening their strategic orientation. Investigating this issue the company must take into account those external and internal factors that affect its competitiveness and reduce the level of quality improvement of strategic planning and forecasting of production and sales activities; maintaining a competitive position and increasing market share.

**Key words:** competitiveness, competitiveness of the enterprise, competitive advantages, competitiveness management, competitiveness of products.

Писаренко С. В., Бенях В. В., Снигерьова К. А.

## УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ И ФАКТОРЫ, КОТОРЫЕ НА НЕЕ ВЛИЯЮТ

В данной статье рассмотрена характеристика такой сложной дефиниции экономики, как конкурентоспособность предприятия, его управления и факторы, на нее влияющие.

Сейчас развитие рынка характеризуется постоянными изменениями, изменчивостью потребительского спроса, наличием большого количества предприятий различных форм хозяйствования, повышением неопределенности и риска и тому подобное. Поэтому, чтобы выжить в сложных экономических условиях, предприятию необходимо постоянно отслеживать и реагировать на все изменения, которые происходят в его конкурентной среде для сохранения и укрепления позиций на рынке и обеспечения эффективного управления конкурентными преимуществами.

Управление конкурентоспособностью предприятия является одним из главных элементов его развития, направленных на формирование и реализацию конкурентных преимуществ и обеспечения жизнеспособности предприятия.

Проблема конкурентоспособности имеет в современном мире универсальный характер. От того, насколько успешно она решается, зависит уровень экономической и социальной жизни в любой стране. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия базируется на технических, экономических, социальных, психологических, правовых, коммерческих, организационных аспектах. Они, хоть и являются составными одного звена обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом, но функционируют в определенной последовательности в соответствии с их важностью.

Итак, в новых условиях хозяйствования украинским предприятиям необходимо ускорить процесс создания систем управления конкурентоспособность, адаптированных к рыночным отношениям, усилить их стратегическую ориентацию. Исследуя этот вопрос предприятие должно учитывать те внешние и внутренние факторы, влияющие на его конкурентоспособность и снижают уровень повышения качества стратегического планирования и прогнозирования производственно-сбытовой деятельности; сохранения конкурентных позиции и увеличить долю рынка.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, конкурентоспособность предприятия, конкурентные преимущества, управление конкурентоспособностью, конкурентоспособность продукции.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Існування підприємства відбувається в

умовах безперервної конкуренції, що вимагає підвищеної уваги до оцінювання власної конкурентоспроможності та управління нею. Зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, прискорення науково-технічного розвитку в усіх сферах суспільного життя зумовлюють необхідність швидкої адаптації до змінюваних умов, ефективних рішень у сфері управління виробництвом для суб'єктів господарювання.

Досягнення конкурентоспроможного стану підприємства на ринку, є головним завданням, оскільки дає змогу знизити непродуктивні витрати та підвищити ефективність здійснених витрат, підвищувати інвестиційно-інноваційну активність та фінансову стійкість, сформувати інтелектуально-кадровий потенціал, і як наслідок підвищити обсяги реалізованої продукції. Тому, бути конкурентоспроможним для підприємства означає функціонувати на ринку, задовольняти потреби споживачів у товарах та послугах отримувати прибуток, виконувати фіскально-соціальні функції перед державою.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженню проблем конкурентоспроможності підприємства, присвячені праці, як вітчизняних так і зарубіжних авторів: Г. Азоева, В.Д. Базилевича, Я. Базилюк, Я. Жаліла, С. Гаврилюка, П. Забеліна, Ю. Іванова, Ф. Котлера, А. Литвиненко, Ю. Леонт'євої, В. Осіпов, М. Портера, Р. Фатхутдінова, О. Чепурної, Ф. Шпіг, В. Яцури та ін.

**Цілі статті.** Розкрити сутність поняття конкурентоспроможності підприємства, його управління та охарактеризувати фактори впливу на неї.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Вивченням процесів управління конкурентоспроможністю підприємств займаються науковці як вітчизняні, так і зарубіжні, що відображено у їх роботах [1-9].

Одним із провідних фахівців Фатхутдиновим Р.А. було сформульовано дефініцію конкурентоспроможність підприємства як процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для тотального домінування або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних і суб'єктивних потреб у рамках законодавства або природних умовах [1].

Це поняття підтвержене та розширене у працях Адамик В. і Вербицької Г. [2], та Пожуєва О. Т. [3] які визначають конкурентоспроможність підприємства, як відносне поняття, що відображає відмінність процесу розвитку цього підприємства від конкурента за ефективністю комерційної діяльності та ступенем задоволення його продукцією суспільних потреб.

Як спроможність підприємства та поведінку, які забезпечують йому можливість тривалий час добиватися власних цілей і успішно виступати на ринку поряд з іншими присутніми там суб'єктами – така думка Афонін А. С., Білоусова С. В., Мільські К. щодо конкурентоспроможності підприємства [4].

Мансуров Р. Е. пов'язує конкурентоспроможність підприємства із цілеспрямованою діяльністю по формуванню ряду управлінських рішень, спрямованих на протистояння всіляким зовнішнім впливам з метою досягнення лідерства відповідно

з поставленими стратегічними цілями. Окрім цього Мансуров Р. Е. виділяє кілька характерних видів управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1) [5].

Поняття конкурентоспроможності підприємства тісно пов'язане з поняттям його управління, яке за Хисаєвою А., Петровою А. являє собою спосіб створення результативної взаємодії керуючих і виконавчих структур, що беруть участь у створенні і розвитку підприємницької середовища як всередині країни, так і за її межами [6].

Дікань В. Л. стверджує, що управління конкурентоспроможністю підприємства не еквівалентне всій його діяльності з досягнення поставлених кінцевих завдань, а включає в себе ті функції, що пов'язані з розробкою і реалізацією стратегії конкуренції, стимулюванням до реалізації стратегії, цільовою орієнтацією різних видів діяльності. Конкурентоспроможність підприємства у загальній класифікації об'єктів управління можна віднести до функціональних (на відміну від виробничих і структурних), які вимагають розробки спеціального механізму управління [7].

Отже, поняття управління конкурентоспроможністю підприємства може розглядатися як:

- сукупність заходів, які забезпечують систематичне вдосконалення виробу, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами;
- елемент системи управління підприємством;
- процес планування, забезпечення необхідного рівня і підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і фактори, що її формують;
- часткова функція його загального менеджменту;
- відкрита система, яка має виходи і входи, що складається з керівної та керованої систем, які тісно взаємодіють і є органічно взаємопов'язаними між собою.
- взаємозалежний процес планування, організації, мотивації і контролю, потрібний для досягнення цілей організації.

Досягнення високих показників конкурентоспроможністю є стратегічною метою діяльності підприємства в умовах ринку, для досягнення якої необхідна консолідація всіх підрозділів і ланок системи управління підприємства;

Усі підприємства у швидкозмінних умовах існування повинні зосереджувати свою увагу не лише на внутрішньому стані справ, а й контролювати зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі. Важливо здійснювати таке управління, яке забезпечуватиме пристосованість підприємства до різних непередбачених ситуацій у майбутньому. Вихід на ринок із конкурентоспроможним товаром – це лише початковий, вихідний момент у роботі підприємства з освоєння ринку і закріплення на ньому, далі проводиться складна, систематична робота з управління конкурентоспроможністю підприємства. У сучасних ринкових умовах слід враховувати і фактори, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства [8].

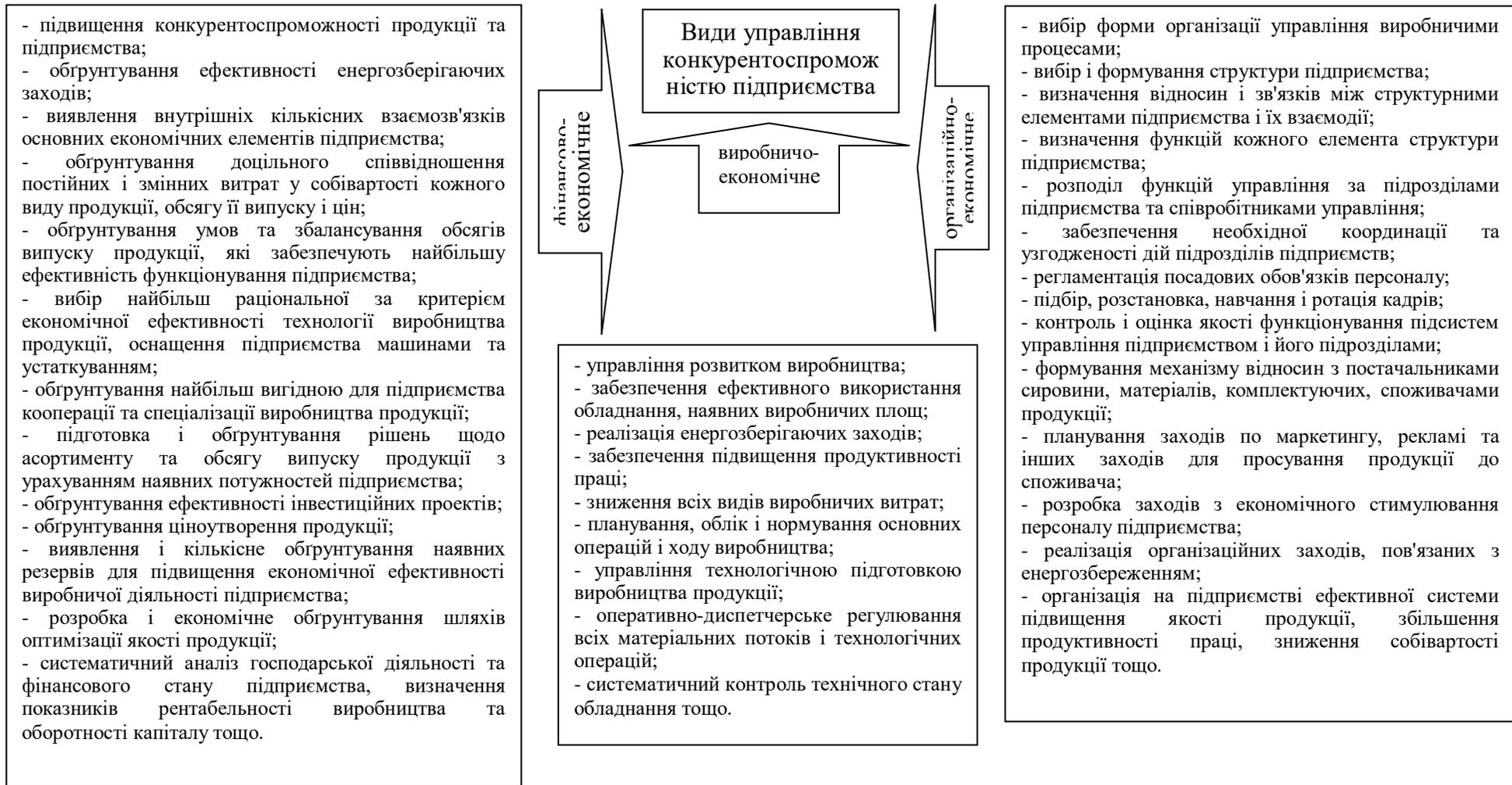


Рис. 1. Види управління конкурентоспроможністю підприємства

Відомо, що всі чинники управління конкурентоспроможністю підприємства поділяють за рядом ознак на групи (рис. 2).



Рис. 2 Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства буде найбільш ефективнішим у тому випадку, коли він посилює мотивацію діяльності людей. При такому механізмі узгодженість інтересів взаємодіючих сторін досягається вибором методів і ресурсів управління відповідно до природи факторів управління, на які здійснюється вплив. При неузгодженості інтересів неможливе здійснення ефективного впливу на внутрішні та зовнішні фактори і досягнення поставленої мети.

Вирішальний чинник, що визначає стабільність конкурентоспроможності підприємства – це не просто його здатність виробляти високоякісні товари, а й можливість забезпечити комерційний успіх на ринку. Конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність підприємства – це як частина і ціле [9] Здатність підприємства конкурувати на визначеному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару і вдалого поєднання засобів діяльності підприємства, що надасть йому перевагу в конкурентній боротьбі.

**Висновки.** Отже управління конкурентоспроможністю підприємства повинно характеризуватися можливістю та ефективністю його пристосування до умов конкурентного середовища. При цьому враховувати ті структурні підрозділи, які функціонують на підприємстві та його самостійності вибору пріоритетних напрямків у вивчені управління конкурентоспроможністю підприємства. Вивчаючи дане питання підприємству слід звертати особливу увагу на зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на його конкурентоспроможність, що уможливило зниження рівня невизначеності й ризику у процесі виробничо-збутової діяльності; підвищення якості стратегічного планування й прогнозування виробничо-збутової діяльності; збереження конкурентних позицій та збільшити частку ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2012. – 892 с.
2. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В. Адамик, Г. Вербицька // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2008. – №1. – С.69–78.

3. Пожусв О. Т. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства / О. Т. Пожусв // Гуманітарний вісник ЗДА. – 2011. – С. 193–196.
4. Кривешко О.В., Сідун П.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13854/1/28\\_180-188\\_Vis\\_720\\_Menagement.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13854/1/28_180-188_Vis_720_Menagement.pdf). – Назва з екрана.
5. Мансуров Р. Е. Основные проблемы управления конкурентоспособностью промышленных предприятий [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL : <http://www.aup.ru/articles/management/46.htm>. – Назва з екрана.
6. Хисаева А., Петрова А. Предпринимательство [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL : [http://www.bagsurb.ru/about/journal/o-zhurnale/8\\_Khisaeva\\_Petrova.pdf](http://www.bagsurb.ru/about/journal/o-zhurnale/8_Khisaeva_Petrova.pdf). – Назва з екрана.
7. Дікань В.Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : підручник / В.Л. Дікань, В.І. Савчук. – К. : Вид-во «Знання», 2004. – 207 с.
8. Костусев О. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку / О. Костусев, М. Пугачова // Конкуренція. – 2007. – № 4.
9. Царенко О. В. Генезис та еволюція теорії конкурентних переваг / О. В. Царенко // Економіка та держава 2007. – № 12.

*Рецензент д.е.н., професор Писаренко В.В.*

УДК 331.108:338.24.021.8

Полінкевич О.М., д.е.н., професор

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

### **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР**

У статті проведено дослідження корпоративної культури к елементу економічної безпеки підприємницьких структур. Визначено зовнішні та внутрішні чинники впливу корпоративної культури на економічну безпеку підприємства. Окреслено послідовність дій, слідування яким дає змогу сформувати корпоративну культуру, орієнтовану на переможній кінцевий результат, внаслідок чіткої взаємодії усіх структурних підрозділів підприємства, організації чи установи.

**Ключові слова:** підприємство, економічна безпека, кадрова безпека, стратегічна безпека, інформаційна безпека, поведінкова безпека.

Polinkevych O.M.

### **CORPORATE CULTURE AS A ELEMENT TO ECONOMIC SAFETY ENTERPRISES STRUCTURE**

The article deals with the study of corporate culture as an element of economic security of entrepreneurial structures. The external and internal factors of the influence of corporate culture on the economic security of the enterprise are determined. The sequence of actions, which allows to form a corporate culture focused on the victorious outcome, is defined in the result of the clear interaction of all structural subdivisions of the enterprise, organization or institution.

**Keywords:** enterprise, economic security, personnel security, strategic security, information security, behavioral safety.

Полинкевич О.Н.

### **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ЭЛЕМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР**

В статье проведено исследование корпоративной культуры как элемента экономической безопасности предпринимательских структур. Определены внешние и внутренние факторы влияния корпоративной культуры на экономическую безопасность предприятия. Определены последовательность действий, следование которым позволяет сформировать корпоративную культуру, ориентированную на победной конечный результат, в результате четкого взаимодействия всех структурных подразделений предприятия, организации или учреждения.

**Ключевые слова:** предприятие, экономическая безопасность, кадровая безопасность, стратегическая безопасность, информационная безопасность, поведенческая безопасность.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливим науковими та практичними завданнями.** Підприємницькі структури, у складі яких є інституційні одиниці виробничого та невиробничого призначення, здійснюють свою господарську діяльність в умовах економічної невизначеності, яка характеризується значною кількістю загроз та небезпек. Потреба у захисті вимагає розробки дієвого механізму, який би забезпечив дотримання критеріїв економічної безпеки підприємств. Такий механізм забезпечує своєчасне вироблення ефективних рішень щодо економічної безпеки підприємства та їх реалізацію за допомогою управлінських впливів на внутрішні і зовнішні елементи керованої підсистеми управління з метою здійснення підготовки і проведення заходів щодо протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам. Важливим елементом у такому механізмі є корпоративна культура, яка є рушійною силою процесів управління економічною безпекою не лише на рівні окремого бізнес-процесу, але й корпорації загалом.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблемам розвитку корпоративізму присвятили чимало наукових праць такі вітчизняні вчені: О. М. Анісімова, В. Д. Базилевич, З. С. Варналій, В. М. Геєць, А.С. Гальчинський, О. І. Гарафонова, В. М. Гриньова, Д. В. Задихайло, І. А. Ігнат'єва, В. А. Євтушевський, І. П. Малик, М. П. Мальська, Г. В. Назарова, О. С. Поважний, Г.Г. Савіна, І. А. Старостіна, Н. А. Хрущ, О.М. Полінкевич, Р. Камінський [5; 7].

Корпоративна культура піднята в працях багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, Волянська-Савчук О.В. вивчала процеси формування та розвитку корпоративної культури на підприємствах машинобудування, запропонувала методичні рекомендації оцінювання рівня корпоративної культури на них, провела діагностику та управління розвитком корпоративної культури, визначила, що корпоративна культури є ефективним інструментом впливу на мотивацію персоналу підприємства [2; 3].

Беяк Т.О. запропонувала підходи до активізації впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин, визначила інструменти на напрями формування позитивної корпоративної культури на підприємствах України, запропонувала модель активізації впливу корпоративної культури на гармонійний розвиток соціально-трудових відносин [1].

Рудковський О.В. визначив особливості формування та розвитку системи управління корпоративною безпекою підприємств, обґрунтував природу процесів взаємодії підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища на основі узгодження корпоративних інтересів та координації дій у економічній, соціальній, політичній, екологічній та природній сферах діяльності, запропонував специфічну характеристику системи управління корпоративною безпекою, а саме: «сформованість системи», систематизував типи поведінки суб'єктів безпеки в процесі запобігання загрозам на основі критеріїв «міра, у якій для суб'єкта важливо подолати загрозу» та «міра, у якій для суб'єкта важливо зберегти виробничий потенціал» [6].

Кубко В.П. зазначає, що послідовне коректування корпоративної культури слід розглядати на загальному (видимі зовнішні факти, тобто візуальна основа підприємства), поведінковому (загальні норми, правила поведінки, стиль спілкування), розвиваючому (елементами якого є тренінги, семінари всередині організації) та ціннісному (складається із системи колективно розділених цінностей, символів, переконань, зразків поведінки) рівнях [4].

Проте в їхніх працях немає системності та уніфікованого підходу щодо впливу рівня корпоративної культури на економічну безпеку підприємств.

**Цілі статті.** Метою статті є показати залежність економічної безпеки підприємств від корпоративної культури на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

Кубко В.П. виділяє чотири механізми управління процесом формування корпоративної культури, які є досить ефективними [4]:

1) механізми участі: необхідно залучати співробітників до вирішення важливих для підприємства питань;

2) механізм символічного управління, який використовується для підтримки того, що є найважливішим для підприємства;

3) механізм взаєморозуміння, тобто постійне інформування співробітників про події, які відбуваються на підприємстві;

4) механізм стимулювання, який включає систему заохочень та мотивації: розробка заходів щодо зменшення опору персоналу внаслідок впровадження нової системи цінностей; розробка рекомендацій з удосконалення мотивуючих механізмів.

Важливими є корпоративні цінності, тобто набір гласних і негласних правил, за допомогою яких адміністрація і співробітники визначають пріоритети, формують систему поведінки для досягнення цілей підприємства. Виділяють етичні, соціально-економічні і комунікативні цінності. Етичні цінності визначають, що для підприємства є поганим і гарним, моральним і аморальним. Соціально-економічні цінності описують бізнес, загальний стратегічний підхід до вибору ключової переваги організації (універсальність, спеціалізація), структуру витрат і правил економічної взаємодії, прийнятні і бажані темпи зростання. Комунікативні цінності характеризують відношення співробітників до роботи і принципи горизонтальних комунікацій, керівництва до підлеглих і принципи вертикальних комунікацій, підлеглих до керівництва, співробітників різних служб до змін.

Кожний суб'єкт підприємництва повинен мати власний корпоративний ритуал - це сукупність дій і заходів, які демонструють співробітникам цінності організації. Умовно їх поділяють на ритуали заохочення, осуду і об'єднання. Ритуали заохочення показують схвалення підприємством певних досягнень або стилю поведінки співробітника. Ритуали осуду повідомляють про несхвалення відносно людини, яка порушила норми прийнятої корпоративної культури (звільнення, пониження на посаді, штраф, зниження заробітної плати). Ритуали об'єднання допомагають усім співробітникам усвідомити свою спільність з підприємством. Це різного роду заходи, такі як конференції, семінари, спільні поїздки тощо.

Ритуали і свята є невід'ємною частиною корпоративної культури. Система свят повинна включати особисті, професійні та родинні. Кожним структурним підрозділом організації виробляється своя система свят.

Необхідно також формувати культурні традиції. Наприклад, створення і утримання власної спортивної команди із числа співробітників, творчих колективів, які формують візитну картку і предмет корпоративної гордості підприємницької структури.

Моральна атмосфера на підприємстві підтримується реалізацією широкого кола соціальних програм, які спрямовані на підтримку малозабезпечених співробітників, студентів, пенсіонерів, самотніх матерів та інвалідів. Важливим є створення клубів, розширення діяльності асоціацій і служб зі зв'язків з споживачами.

Визначимо зовнішні та внутрішні чинники впливу корпоративної культури на економічну безпеку підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

## Вплив корпоративної культури на економічну безпеку підприємства\*

Зміст впливу	Результат впливу
1	2
Фактори внутрішнього впливу	
Забезпечують позитивний морально-психологічний клімат, згуртованість, посилюють мотивацію	Підвищення продуктивності праці, в результаті чого зростає стратегічна безпека
Формують у працівників чітке розуміння формальних правил	Підвищення якості комунікацій, в результаті чого зростає інформаційна безпека
Сприяють прийняттю рішень творчого характеру	Розвиток навичок творчої ініціативи персоналу, в результаті чого зростає кадрова безпека
Сприяють вмінню працювати в команді	Розвиток командної роботи в колективі, в результаті чого зростає поведінкова безпека
Фактори зовнішнього впливу	
Сприяють згуртованості споживачів, постачальників і партнерів по бізнесу	Сприйняття ділових партнерів як колег по бізнесу і скорочення транзакційних витрат, в результаті чого зростає фінансово-економічна безпека
Формують імідж та авторитет підприємства в ділових колах і серед споживачів	Збільшення гудвілу, зростання репутації підприємства, в результаті чого зростає інформаційна безпека

\* розроблено автором за [1]

Формування корпоративної культури відбувається залежно від умов, у яких функціонує підприємство. Воно спрямоване на адаптацію до зовнішнього середовища і внутрішню інтеграцію всіх складових. Економічна безпека підприємств забезпечується через такі базові інструменти:

1) психологічні стимули – працівники розуміють вагомість їхньої праці, визнають залежність результатів роботи кожного працівника від групових;

2) економічні стимули – винагороди та доплати за якісне виконання обов'язків, підвищення продуктивності роботи окремих груп, програми недержавного пенсійного забезпечення;

3) матеріальні стимули – заохочення у формі бонусів та знижок на власну продукцію, послуги, отримання абонементів на відвідування спортивно-оздоровчих гуртків;

4) морально-етичні стимули – участь у різних гуртках, змаганнях, які формують імідж підприємства.

В результаті цього формується така корпоративна культура та свідомість працівників, яка передбачає особисту відповідальність за результати роботи всього підприємства. Відповідно постає питання особистої безпеки окремого працівника у контексті економічної безпеки підприємства.

Визначимо основний перелік рекомендацій, який формує ефективну корпоративну культуру підприємства.

Керівникам слід підтримувати належний соціально- психологічний клімат у колективі таким чином, щоб він сам виступав потужним мотиватором до подальших дій. Такий підхід потребує зміни пріоритетів, а саме - розробки нового бачення підприємства, беручи за основу необхідність трансформацій. Для того, щоб успішно провести модернізацію існуючої корпоративної культури підприємства, слід переглянути основні корпоративні цінності. Щоби підприємство, установа чи організація, яке взяло за мету удосконалити такий мотиваційний елемент як корпоративна культура, займало передові позиції на ринку товарів та послуг, йому слід перш за все змінити свою поведінку.

На рис. 2 зображено послідовність дій, слідування яким дає змогу сформувати корпоративну культуру, орієнтовану на переможній кінцевий результат, внаслідок чіткої взаємодії усіх структурних підрозділів підприємства, організації чи установи.

Охарактеризуємо основні етапи побудови ефективної корпоративної культури. Першим етапом є побудова корпоративного бачення, тобто формування стратегічної картини перспективних змін у поведінці колективу. На цьому етапі формується стратегічна безпека підприємства. Другим етапом виступає поведінка, що дає змогу сформувати корпоративні цінності підприємства, організації або установи. Тут має місце поведінкова безпека. Третій етап включає оцінку якості роботи та результати індивідуального внеску кожного співробітника у досягнення стратегічної мети. В результаті оцінювання аналізуються існуючі управлінські компетенції та дається змога співробітниками оцінити керівництво за низкою критеріїв. Керівник, що набрав мінімальну кількість балів за обраними параметрами, має підвищити свою кваліфікацію.

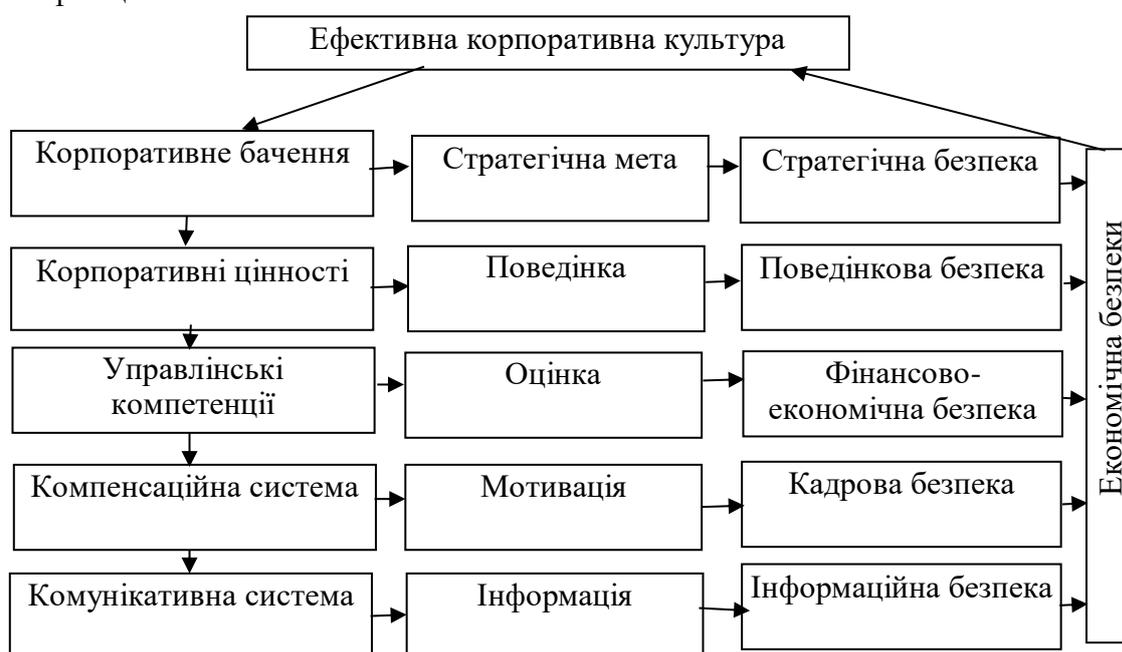


Рис. 2. Алгоритм формування ефективної корпоративної культури в контексті економічної безпеки підприємств\*

\* розроблено автором

Також оцінюється фінансово-господарський стан підприємства, бізнес-процесів, окремих груп. Тут формується фінансово-економічна безпеки підприємства. Четвертий характеризується мотиваційною складовою. Загалом мотивація персоналу включає цілу низку складових, а саме: мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію володіння засобами виробництва; мотивацію вибору нового місця роботи тощо. Іншими словами, в результаті буде отримано компенсаційну систему, яка зможе стати хорошим підґрунтям для формування стабільного соціально-психологічного клімату в колективі. Тут формується кадрова безпека. Комунікативна система забезпечує формування інформаційної безпеки підприємства. Всі види безпеки складають економічну безпеку підприємства.

**Висновки.** Визначено зовнішні та внутрішні чинники впливу корпоративної культури на економічну безпеку підприємства. Встановлено, що підвищення продуктивності праці впливає на стратегічну безпеку підприємства, підвищення якості комунікацій – на інформаційну, розвиток навичок творчої ініціативи персоналу – на кадрову, розвиток командної роботи в колективі – на поведінкову, сприйняття ділових партнерів як колег по бізнесу і скорочення трансакційних витрат – на фінансово-економічну, збільшення гудвілу, зростання репутації підприємства – на інформаційну безпеку підприємства. Охарактеризовано основні етапи побудови ефективної корпоративної культури, серед яких основні елементи корпоративної культури формують відповідні види економічної безпеки. Так, корпоративне бачення визначає стратегічну безпеку, корпоративні цінності – поведінкову, управлінські цінності – фінансово-економічну, компенсаційна система – кадрову безпеку, комунікативна система – інформаційну безпеку підприємницьких структур.

**Список використаних джерел:**

- 1.Беляк Т. О. Корпоративна культура: доцільність якісних змін з урахуванням пріоритетів інноваційного розвитку / Т. О. Беляк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2014. – Вип. IV (56). – С. 129–136.
- 2.Волянська-Савчук Л. В. Порівняльний аналіз теорій визначення кризи науковцями / Л. В. Волянська-Савчук // Вісник Чернівецького державного технологічного університету. – 2013. – № 2 (66). – С. 59–62.
- 3.Волянська-Савчук Л. В. Трансформація корпоративної культури машинобудівних підприємств / Л. В. Волянська-Савчук // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 6 (16). – С. 50–56.
- 4.Кубко В. П. Формування корпоративної культури вищих навчальних закладів України [Електронний ресурс] / В. П. Кубко. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/92918/49-Kubko.pdf?sequence=1>.
- 5.Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія / О. М. Полінкевич. – Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. – 448 с.
- 6.Рудковський О. В. Механізм формування економічної безпеки діяльності підприємства / О. В. Рудковський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 6. – С. 174–178.
- 7.Polinkevych O. Corporate image in behavioral of business entities / O. Polinkevych, R. Kamiński // Innovative Marketing. – 2018. – V.14, Issue 1. –

УДК: 339.148:004

Разинькова М.Ю., к.е.н., ст.. викладач

Харківський національний економічний університет

імені Семена Кузнеця, кандидат економічних наук, викладач

## СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ БРЕНДІВ

В статті охарактеризовані сучасні маркетингові інструменти для просування брендів. Побудовано схему маркетингових комунікацій підприємства. З'ясовано, що схема маркетингових комунікацій підприємств через СММ включає такі види інструментів, як реклама, PR, проведення масових заходів, персональний продаж, стимулювання збуту та прямий маркетинг.

**Ключові слова:** бренд, інноваційні інструменти, маркетингові комунікації, СММ.

Разинькова М. Ю.

## СОВРЕМЕННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА

В статье охарактеризованы современные маркетинговые инструменты для продвижения брендов. Построена схема маркетинговых коммуникаций предприятия. Выяснено, что схема маркетинговых коммуникаций предприятий через СММ включает следующие виды инструментов, как реклама, PR, проведения массовых мероприятий, персональная продажа, стимулирование сбыта и прямой маркетинг.

**Ключевые слова:** бренд, инновационные инструменты, маркетинговые коммуникации, СММ.

Razinkova M.

**MODERN MARKETING TOOLS FOR BRANDS EXPANSION**

The article describes modern marketing tools for promotion of brands. The scheme of marketing communications of the enterprise was constructed. It is revealed that the scheme of marketing communications of enterprises through SMM includes such types of tools as advertising, PR, mass events, personal sales, sales promotion and direct marketing.

**Keywords:** brand, innovative tools, marketing communications, SMM.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її з важливими науковими та практичними завданнями.** Соціальні медіа стають все більш важливою тактикою в маркетинговій стратегії компаній, і все ж результати обстеження провідних підприємств показують, що багато компаній керують соціальними медіа як окремим видом діяльності. Насамперед, компанії виокремлюють цей сегмент, оскільки він потребує залучення спеціалістів, які володіють достатніми навичками у даній сфері. Витрати на СММ повинні бути інтегровані до загальних витрат на маркетингову діяльність, тому підприємствам необхідно дотримуватись певних правил та взяти всіх необхідних заходів для інтеграції СММ у маркетингову діяльність. У дослідженні підприємств використовуються традиційні міжнародні маркетингові комунікації та комунікації через СММ.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питанням сучасних маркетингових інструментів для просування брендів присвячували свої праці такі провідні науковці, як Кузик О. В., Парамонова Т., Федушко С. С. та інші. Проте дане питання потребує постійного вивчення, оскільки постійно впроваджуються нові інноваційні інструменти просування брендів, що зумовило вибір теми даної статті.

**Цілі статті.** Мета статті – охарактеризувати сучасні маркетингові інструменти для просування брендів.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Очевидно, що кожен елемент комплексу просування має свої специфічні особливості. До видів маркетингових комунікацій ми відносимо рекламні (інформація; створення сприятливого враження про товар; дія на споживача), стимулювання збуту (активізація товаропродукуючої мережі, активізація споживачів; підтримка рекламної кампанії; позбавлення від надлишків; витягання вигоди з подій), особисті (персональні) продажі (висновок операцій, інформація), зв'язки з громадськістю, публіситі (публічність; гласність; створення популярності; інформація про товар; формування і захист іміджу), прямий маркетинг (просування товару, послуг), виставки, ярмарки (привернення уваги до товару; інформування громадськості; підтримка репутації), «партизанські» комунікації (первинне привернення уваги; спонукання до покупки; інформованість) та незаплановані комунікації [4].

З метою досягнення ефекту синергії, компанія повинна розробити комплекс просування. Основна мета маркетингової комунікації – просування товару. Певний вид комунікації компанія можна використати з різними цілями. Наприклад, реклама у ЗМІ може водночас інформувати цільову аудиторію про властивості товару і формувати імідж підприємства. Реклама також виконує функцію збуту у місцях продажу. Носії прямого маркетингу – це текст (просто та доступно надає пропозицію), упаковка, яка в широкому сенсі має не лише привабливий дизайн, але також забезпечує оформлення інших звернень. Самостійні види комунікації – це участь компанії у виставках, ярмарках, а також їх прийнято вважати інструментом зв'язків з громадськістю.

Короткочасне зростання продажів є: наслідком стимулювання збуту, що також дозволяє доповнити рекламу й особисті продажі. Інструментом зв'язку з громадськістю є спонсорство, але на сьогодні його виокремлюють як самостійний засіб комунікації – причинно-орієнтовані (складова соціально-відповідального маркетингу). Все зазначене вище є передумовою для того, щоб використовувати комплекс маркетингових комунікацій, використовуючи різні форми просування товару чи послуги, що має назву Системи інтегрованих маркетингових комунікацій, створюючи яку менеджер повинен досягти ефекту синергії, тобто посилення різних форм засобу комунікацій, що мають поєднуватись якнайкраще.

З досвіду провідних світових компаній випливає, що в нинішніх умовах, найбільш ефективними маркетинговими інструментами є просування товарів в мережі Інтернет і соціальних мережах. Процес маркетингових комунікацій компаній через СММ описується за допомогою комунікативної моделі, що включає низку елементів (джерело інформації, інформація, кодування інформації, канали повідомлення, адресат, декодування).

Схема маркетингових комунікацій підприємств через СММ включає такі види інструментів, як реклама, PR, проведення масових заходів, персональний продаж, стимулювання збуту та прямий маркетинг. Для доставки споживачеві запланованих звернень використовуються такі інструменти комунікацій [3]: реклама – будь-яка оплачена конкретно особою форма комунікацій, призначена для просування товарів, послуг або ідей, стимулювання збуту – різні види маркетингової діяльності, які на певний час збільшують вихідну цінність товару чи послуги і безпосередньо стимулюють купівельну активність споживачів (наприклад, купони або пробні зразки), роботу дистриб'юторів і торгового персоналу, паблік рилейшнз (зв'язки з громадськістю) – це координовані зусилля по створенню сприятливого уявлення про товар у свідомості населення, прямий маркетинг – це інтерактивна система маркетингу, що дозволяє споживачам легко отримувати відомості, які їх цікавлять і купувати товари за допомогою використання різних каналів поширення інформації, особистий продаж – це встановлення особистого контакту з одним або декількома потенційними покупцями з метою продажу товару, спеціальні засоби для стимулювання торгівлі або рекламно-оформлювальні засоби для місць продажу – мається на увазі використання коштів, що доставляють маркетингове звернення безпосередньо до місць продажу і підвищують ймовірність придбання товарів покупцями, упаковка – крім основної функції, служить місцем розташування маркетингового комунікаційного обігу, спеціальні сувеніри – безкоштовні подарунки, які нагадують про компанії, що виробляє товар, і про її фірмову марку, спонсорство – фінансова підтримка, яка надається компанією некомерційним організаціям при проведенні різних заходів в обмін на право встановлення з ними особливих відносин, надання ліцензії – практика продажу права на використання фірмових символів компанії або її товару, сервісне обслуговування – важлива частина підтримки маркетингових комунікацій, яка полягає в післяпродажному обслуговуванні покупця.

Стратегія взаємодії маркетингових комунікацій компаній характеризується такими властивостями [2]: переслідування довготермінових цілей; формування довготривалих відносин із партнерами (особливо зі споживачами), налагодження системи інформаційного впливу на споживачів і посередників з метою стимулювання віддачі певних ресурсів під час обміну; передумовою формування є маркетинговий стратегічний аналіз мікро- та макросередовища; цілковито узгоджується із корпоративною та маркетинговою стратегіями компаній, чітка послідовність дій. Слід зазначити, що традиційні джерела комунікацій зі споживачами сучасних компаній

(газета, телебачення, пошта, радіо, журнали, зовнішня реклама, Інтернет, реклама на транспорті, сувенірна реклама, реклама на упаковці), як і нові джерела комунікацій, мають як переваги, так і недоліки у застосуванні компаніями.

Перевагами застосування газет як засобу комунікацій зі споживачами є гнучкість, широке охоплення аудиторії та місцевого ринку, своєчасність донесення інформації до широких верств та висока ймовірність комунікацій з потенційними клієнтами. Проте, комунікації за допомогою газет мають також і свої недоліки, серед яких те, що інформація, яка подана у газеті має одноразовий характер, оскільки читач рідко перечитує кілька разів одну і ту саму газету, невисока якість зображення, значна конкуренція та відсутність цільової спеціалізації, що призводить до зниження ймовірності пошуку клієнтами реклами саме у цьому виді комунікацій.

До переваг телебачення у комунікаціях підприємств зі споживачами відносимо співвідношення звуку, зображення та сприйняття, що є безумовно позитивом, оскільки не створює ефекту нав'язування, також широке розповсюдження, що сприяє більшому охопленню аудиторії, яка є потенційними покупцями, а до недоліків – висока вартість та перенасиченість іншою рекламою, що може дратувати глядачів.

До переваг поштової реклами (у тому числі електронною поштою) відосимо: вибірковість споживачів, тобто цільове призначення реклами, відсутність конкуренції, гнучкість, особистісна комунікація. Недоліками цього каналу комунікації є висока вартість і необхідність кваліфікованих спеціалістів, що породжує необхідність додаткових затрат.

Перевагами радіо є масове використання споживачами, особистісний характер, а недоліком – обмеження у візуалізації. Щодо журналів, то їх перевагами у комунікаціях підприємств з клієнтами є значна географічна, демографічна вибірковість, чітка якість відтворення, повторне відтворення, спричинене повторним читанням, а недоліками – значний розрив між виходами номерів і замовленням реклами та доведенням її до споживача, значна конкуренція і висока вартість.

До переваг зовнішньої реклами відносимо значну гнучкість, часту періодичність, невисоку вартість та невелику конкуренцію, а до недоліків – брак вибіркової аудиторії та обмеження творчих ініціатив. Такі самі переваги та недоліки спостерігаються у рекламі на транспорті, сувенірній рекламі і рекламі на упаковці.

До переваг зовнішньої реклами відносимо: довготривалий контакт з аудиторією, значний вибір рекламних носіїв, об'ємність зображення, відсутність реклами конкурентів, наявність можливості розмістити рекламу з сильнішим конкурентом, високий рівень ефективності для візуалів; недоліки: законодавчі обмеження, неможливість визначити зворотну реакцію, межі терміну дії, що спричинено особливостями технології виробництва, можливість деформації через погодні умови, труднощі в підрахунку користувачів контактної аудиторії.

Переваги друкованої реклами: Відносно невисока вартість виготовлення й розповсюдження шляхом надання рекламних матеріалів, швидкість виробництва рекламних матеріалів, тривалий рекламний контакт з одержувачем, наявність можливості використання під час промоакції, вторинна аудиторія, високий рівень для візуалів; недоліки: складність у визначенні потенційної аудиторії, з якою потрібно контактувати, велика кількість марної аудиторії, низький рівень зацікавленості споживачів, низька зворотна реакція.

Перейдемо безпосередньо до з'ясування переваг і недоліків у комунікаціях підприємств зі споживачами через Інтернет і СММ. Отже, до переваг цього сегменту реклами відносимо вибірковість аудиторії, значну гнучкість, особистісний характер, відсутність географічних кордонів. Щодо недоліків, то даний вид реклами, зазвичай,

потребує добре підготовлених кадрів, що несе додаткові фінансові витрати. Ще одним елементом інтернет-маркетингу є реклама в Інтернеті у вигляді оповіщення, що передається шляхом надсиленням через Інтернет з метою інформувати та залучити потенційних споживачів.

Відеозвернення в інтернет-рекламі має більше переваг, ніж в телерекламі, оскільки споживач має можливість і повторно її проглядати, і використовувати в інших цілях, й вона є менш нав'язливою, ніж на телебаченні.

Одним із різновидів інтернет-реклами є BBS (від англ. BulletinBoardSystem) – електронна дошка оголошень. Спочатку воно належало тільки до BBS. З поширенням Інтернету почало з'являтися безліч сайтів, аналогічних побутовим дошкам оголошень. Це набір оголошень комерційного й некомерційного змісту, що розміщуються на платній та безоплатній основі; контекстна (пошукова) реклама – розміщення текстових та графічних матеріалів реклами поруч з результатами пошуку. Зміст повідомлень залежить від пошукового запиту користувача.

Найближчим часом, за прогнозами фахівців, відеореклама в Інтернеті буде конкурентною телевізійній рекламі; Richmedia – це інноваційні банери, які є інтерактивними роликами, виготовленими із застосуванням технологій Flash та JavaScript. Особливістю Richmedia є ефектна анімація, а також характерні їй звуки, інтерактивні засоби взаємодії з користувачем, тобто зміни у зображенні, звуці при певних діях клієнта, чим привертається велика його увага; новий та цікавий формат, який створює імідж рекламодавця.

Перевагами застосування соціального медіамаркетингу у маркетинговій діяльності компаній, порівняно із іншими маркетинговими інструментами, є: індивідуальне спрямування (демографічні показники, інтереси, сімейний статус, регіон), відсутність мінімального бюджету. Всі пропозиції розробляються індивідуально і мають свої неповторні «фішки», фактор вірусного маркетингу. Люди самі показують рекламу фірми; таргетинг – це демонстрація реклами чітко визначеній аудиторії; трекінг – це можливість аналізу поведінки відвідувачів сайту і вдосконалення сайту, продукту і особливостей проведення маркетингової діяльності відповідно до висновків такого аналізу, доступність (за принципом 24 години на добу, 7 днів на тиждень) і гнучкість (почати, редагувати і перервати рекламну кампанію можна миттєво), забезпечення доступної інформації про фірму або послуги для значної за чисельністю кількості людей, у тому числі для географічно віддалених об'єктів, інтерактивність – споживач взаємодіє з продавцем і з продуктом, вивчає його; можливість розміщення великої кількості інформації (графіки, звуку, відео тощо), оперативність поширення і отримання інформації, швидкий зворотний зв'язок з цільовою аудиторією, рівного якому немає в жодній із традиційних форм реклами, порівняно низька вартість, значний візуальний канал впливу на людину, можливість більш пильної уваги користувача перед комп'ютером, концентрації на деталях, створення віртуальних груп за інтересами, автоматичне отримання рекламодавцем інформації, яка у традиційній рекламі потребує вартісних досліджень [7].

Разом із цим, недоліками застосування соціального медіамаркетингу у маркетинговій діяльності компаній є: збільшення недовіри інтернет-рекламі через бурхливий розвиток фіктивних пропозицій у перші роки існування такої послуги, приховування реальної статистики власниками веб-сайтів або банерних мереж, тобто штучно підвищують статистичну кількість відвідувань інтернет-ресурсів, складність знайдення потрібного сайту з потрібною рекламою; залучення великої кількості користувачів розцінюється як спам, блокування сторінки адміністратором на підставі скарг користувачів [7].

Правильне налаштування реклами дозволяє її персоналізувати, тому що трансляція відбувається з метою донесення до цільової аудиторії, людям, які мають певний набір соціально-демографічних даних. Ті, кому реклама не цікава, її не бачать. Звідси й назва – таргетинг. Рекламодавець має можливість вибору аудиторії, якій буде показано товар або послуга. Отож, таргетинг – це сукупність техніко-дизайнерських рішень, на основі яких можна виокремити з наявної аудиторії певну частину, яка буде задовольняти певним вимогам, а орієнтація при рекламуванні товару буде спрямована на неї.

З метою максимального влучення в цільову аудиторію, соціальні мережі можуть пропонувати такі інструменти таргетингу:

1. Географія. За допомогою неї можна вибрати місто, країну. Можна також виключити міста, де немає цільової аудиторії.

2. Демографія. Цей інструмент обмежений за статтю, віком, сімейним станом тощо.

3. Інтереси. Цей інструмент дозволить виділити групи користувачів через такі вкладки, як «Інтереси» і «Категорії», оскільки багато людей зазначають захоплення, інтереси у цих вкладках в анкетах, що значно спрощує роботу маркетолога.

4. Освіта та робота. Показ реклами фірми з ремонту комп'ютерів для студентів та випускників не стане проблемою. Усі параметри щодо школи, вишу, місця роботи або посади зазначаються на сторінках користувачів у соціальних мережах та є доступними в налаштуваннях рекламного оголошення.

5. Додаткові параметри. Підприємство може відобразити свої рекламні оголошення власникам iPhone і iPad-пристроїв. Рекламу можна також показати усім охочим знайти екзотичні острови.

Для компаній маркетинг в соціальних мережах має низку таких переваг [6]: невисока вартість рекламної кампанії; ширше та чіткіше охоплення цільової аудиторії та певного сегменту споживачів; аудиторія соціальних мереж зростає щоденно; висока результативність та можливість отримувати швидкий зворотній зв'язок від споживачів і оперативно реагувати на них; підвищення лояльності покупців товарів/послуг унаслідок інформування та нагадування про бренд компанії та її продукцію; реклама в соціальних мережах не настільки явна, вона не розглядається користувачами як нав'язувана, швидше повідомлення сприймається як рекомендації знайомих, думка цікавих людей – лідерів спільнот (і це викликає більшу довіру та зацікавленість); соціальні медіа не піддаються впливу яких-небудь зовнішніх факторів, вони не залежать від політичного або економічного стану в країні або регіоні.

Розробка структури комунікацій є першим етапом при формуванні стратегії управління інструментами маркетингових комунікацій та повинна базуватись на [1]:

1. Цільових споживачів (реклама є результативною для широкої цільової аудиторії, для малого центрованого ринку – персональні продажі, самообслуговуванню надають перевагу окремі споживачі).

2. Ефективний бюджет (очевидний є той факт, що обмеження у бюджеті на маркетингові заходи виключатимуть застосування реклами в журналах чи телебаченні; потрібно зосереджуватись на персональних продажах, місцевих ЗМІ; великий бюджет дасть змогу використати всі існуючі інструменти комунікацій).

3. Складність продукту та його якість (маркетологи відзначають, що більшої частки персональних продажів потребують технічно складні й найбільш дорогі товари, тоді як прості й дешеві задовольняють меншим вимогам, а збут перших потребує значних витрат на рекламу).

4. Конкурентний рівень (кожна компанія має свій шлях до розвитку й власні маркетингові стратегії просування, після того й буде проведений аналіз конкуренції, який базується на потребах та ресурсах; досить часто компанії уподібнюються до конкурентів, збільшуючи витрати або проводячи специфічні заходи одночасно з конкурентами).

5. Потенційні засоби для інформації.

6. Місце, де товар або послуга реалізуються (збут товару в крамницях за низькими цінами чи поштою може означати, що компанія орієнтована на інтенсивну рекламу чи покупку на основі самостійного обслуговування).

Один із головних плюсів СММ перед традиційними інструментами просування в соціальних медіа є його довговічність: цей метод працює на перспективу, створюючи бажаний образ або позитивне сприйняття бренду у цільовій аудиторії. Як інструмент оптимізації СММ з'явився з виникненням великих соціальних мереж – в Європі ними стали Facebook (2004 р) і Twitter (2006 рік). Сьогодні, коли Інтернет поширений практично повсюдно, СММ в своєму розпорядженні має величезний набір засобів для просування (за деякими підрахунками, їх більше 100, які можна розділити за категоріями [5]: створення і просування спільнот бренду; розкрутка на нішевих соціальних мережах; створення та розвиток власних інформаційних майданчиків; просування контенту; проведення інтерактивних акцій; створення та просування інтерактивних елементів; «вірусний» маркетинг; персональний брендинг; активна комунікація; вихід в рейтинги і топи; інші інструменти (медійна або таргетована реклама в соціальних мережах, звернення до бірж платних постів або звернення на біржі агентів соціальних мереж). І це далеко неповний перелік інструментів СММ. Найголовніше, про що слід пам'ятати, використання таких методів – це ретельне попереднє вивчення аудиторії соціальної мережі, в якій компанія планує просуватися, виокремлення із загального складу цільових користувачів і звернення саме до них (це вимагає чималого часу, але надзвичайно дієво) [6].

**Висновки.** Таким чином, проведене дослідження дає змогу виокремити низку особливостей застосування інноваційного інструментарію соціального медійного маркетингу, що дозволить підприємствам більш ефективно взаємодіяти зі споживачем. Схема маркетингових комунікацій підприємств через СММ включає такі види інструментів, як реклама, PR, проведення масових заходів, персональний продаж, стимулювання збуту та прямий маркетинг.

#### Список використаних джерел:

1. За рік кількість українських інтернет-магазинів подвоїться – експерт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://newsradio.com.ua/2013\\_10\\_25/Do-k-ncja-roku-k-lk-st-ukra-nskih-nternet-magazin-v-sjagne-10-tisjach-ekspert/](http://newsradio.com.ua/2013_10_25/Do-k-ncja-roku-k-lk-st-ukra-nskih-nternet-magazin-v-sjagne-10-tisjach-ekspert/)
2. Кузик О. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах / О. В. Кузик // Стратегія економічного розвитку України. – 2014. – № 34. – С. 130-135.
3. Маркетинговые коммуникации. Краткий обзор [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/comm\\_intro.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/comm_intro.htm)
4. Парамонова Т. Составляющие элементы системы 151 маркетинговых коммуникаций / Т. Парамонова, В. Бикулов // Маркетинг. – М., 2005. – № 2. – С. 67-73
5. Перспективи використання маркетингу в соціальних мережах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=75103>
6. Соціальні мережі як ефективний інструмент маркетингу в індустрії зустрічей [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://infotour.in.ua/kusina.htm>
7. Федущко С. С. Специфіка позиціонування послуг туристичної фірми у соціальних мережах / С. С. Федущко, Ю. Р. Бекеш // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Інформатика, кібернетика та обчислювальна техніка. – 2014. – № 1. – С. 149-154.

*Рецензент д.е.н., професор Вахович І.М.*

УДК 005.336.1:005.21:658.1:621

Різніченко Л.В., старший викладач

Лисич В.В., Бабич А.О.

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

### **ВПЛИВ ФАКТОРІВ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Досліджено стратегію управління промислового підприємства, визначено вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на її формування, здійснено оцінку етапів реалізації стратегії на основі SWOT-аналізу, матриці PEST-аналізу для умов функціонування ПрАТ «Кредмаш». Запропоновано впровадження механізму стратегії розвитку промислового підприємства.

**Ключові слова:** фактори внутрішнього середовища, зовнішнє середовище, стратегія розвитку, промислові підприємства, забезпечення ефективності.

Riznichenko L., Lysich V., Babich A.

### **THE INFLUENCE OF INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS ON THE FORMATION OF AN EFFECTIVE STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

The strategy of management of the industrial enterprise is investigated, the influence of internal and external factors on its formation is determined, the evaluation of the stages of the strategy implementation on the basis of SWOT-analysis, the PEST-analysis matrix for the conditions of the functioning of PrJSC «Kredmash». The implementation of the mechanism of the development strategy of the industrial enterprise is proposed.

**Key words:** internal environment factors, external environment, development strategy, industrial enterprises, ensuring efficiency.

Ризниченко Л.В., Лысич В.В., Бабич А.О.

### **ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Исследована стратегия управления промышленного предприятия, определено влияние факторов внутренней и внешней среды на ее формирование, осуществлена оценка этапов реализации стратегии на основе SWOT-анализа, матрицы PEST-анализа для условий функционирования АО «Кредмаш». Предложено внедрение механизма стратегии развития промышленного предприятия.

**Ключевые слова:** факторы внутренней среды, внешняя среда, стратегия развития, промышленные предприятия, обеспечение эффективности.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** За умов ринкових перетворень впровадження ефективної стратегії управління на основі моніторингу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища відіграє важливу роль у визначенні конкурентного статусу та забезпеченні життєздатності промислових підприємств.

Підприємство повинне швидко і ефективно реагувати на зміни в навколишньому світі. Результати діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища – один із ключових елементів для прийняття, оцінки й коригування загальної стратегії підприємства. Керівництво повинне прогнозувати всі зміни, що можуть вплинути на ефективне функціонування підприємства, забезпечити інноватизацію та інформатизацію виробничих процесів, врахувати ресурсний та кадровий потенціал, мінімізувати ризики й на цій основі сформулювати ефективну стратегію розвитку підприємства. На свій розсуд провести організаційні зміни, розподілити

відповідальність так, щоб не допустити зниження його конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питанням стратегічного управління розвитку промислових підприємств присвячено наукові праці таких авторів як І. Ансофф [1], М. Портер [2], А. Томпсон, А. Стрікланд [3], М. Головінов [4], Г. Кіндрацької [5], Р. Фатхутдинова [6], Г. Осовської [7], В. Пономаренко [8], Н. Падерина [9], З. Шершньової [10] та інших.

**Цілі статті.** Основною метою статті є розробка механізму формування ефективної стратегії розвитку промислового підприємства на основі моніторингу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В умовах трансформаційних змін ринкової економіки традиційні підходи до формування стратегії управління вже не відповідають об'єктивним реаліям сучасного бізнес-середовища. Забезпечення самостійності підприємств, впровадження ринкових механізмів, посилення конкурентної боротьби вимагають нових підходів до управління підприємствами. Чільне місце у цих процесах має посісти стратегічне управління розвитком підприємства.

На думку М. І. Головінова: «концептуально стратегія розвитку підприємства – це довготерміновий план, який містить сукупність кількісних та якісних рішень щодо, вибору напрямку діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності» [4].

На нашу думку, стратегія розвитку – це визначення дій, мобілізація ресурсів, впровадження ідей з метою отримання стійкого положення на ринку та забезпечення певних конкурентних переваг. Інструментами для досягнення стратегічної місії можуть стати: диверсифікація, реструктуризація та інновацізація бізнесу на основі його інформатизації; ефективна маркетингово-збутова та кадрова політика; запровадження нової корпоративної політики в напрямі соціальної відповідальності тощо.

Стратегія розвитку в процесі впровадження може переглядатися та коригуватися, тому необхідно регулярно проводити її оцінку та моніторити стан досягнутого прогресу. Для прийняття ефективної стратегії керівництво підприємства повинне враховувати вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінку загальної стратегії здійснимо для умов функціонування ПрАТ «Кредмаш» – провідного вітчизняного лідера з виробництва асфальтозмішувальних установок і запасних частин до них, що застосовується в дорожньо-транспортному комплексі. Споживачами машинобудівного підприємства є країни світу, куди експортується продукція, зокрема Таджикистан, Росія, Узбекистан, Казахстан, Латвія, Білорусія, Естонія тощо. У стратегічному плані підприємство передбачає зберегти свою спеціалізацію і покращити асортимент, за рахунок розширення типажу та створення нових видів продукції.

Для формування ефективної стратегії ПрАТ «Кредмаш», насамперед, необхідно провести діагностику фінансового стану на основі внутрішніх показників підприємства: ефективності ресурсного потенціалу (формула 1) та коефіцієнтів стійкості економічного зростання.

$$ЕРП = \frac{ВР}{ОЗ + ОА + ОП}, \quad (1)$$

де ВР – виручка від реалізації (тис. грн); ОЗ – середня вартість основних засобів (тис. грн); ОА – середня вартість оборотних активів (тис. грн); ОП – витрати на оплату праці за обраний період (тис. грн).

Тоді, ефективність ресурсного капіталу за 2016, 2017 роки для ПрАТ «Кредмаш» складе:

$$ЕРП(2016) = \frac{513613}{68500 + 342706 + 133889} = 0,94 ;$$

$$ЕРП(2017) = \frac{894583}{78551 + 532287 + 221438} = 1,07 .$$

Від ефективності ресурсного капіталу залежатиме стійкість економічного зростання, яка визначається за формулою 2:

$$Кез = \frac{ЧП}{ВК} , \tag{2}$$

де ЧП – чистий прибуток (тис. грн); ВК – власний капітал (тис. грн).

Для досліджуваного підприємства він складе:

$$2016 \text{ рік: } Кез = \frac{51434}{323805} = 0,15 ; \quad 2017 \text{ рік: } Кез = \frac{95769}{409223} = 0,23.$$

Коефіцієнт стійкості економічного зростання також характеризує кількість нерозподіленого чистого прибутку у розрахунку на 1 грн. власного капіталу, та розраховується за формулою 3:

$$Кез_2 = \frac{ЧП_{нер}}{ВК} , \tag{3}$$

де ЧП – нерозподілений чистий прибуток (тис. грн).

$$2016 \text{ рік: } Кез_2 = \frac{63221}{323805} = 0,19 ; \quad 2017 \text{ рік: } Кез_2 = \frac{117347}{409223} = 0,28.$$

Отже, коефіцієнти, що ми навели для оцінки фінансового стану досліджуваного підприємства за відносними показниками (таблиця 1) констатують стабілізацію та поступове нарощування потенціалу ПрАТ «Кредмаш».

Таблиця 1

Аналіз відносних показників фінансового стану ПрАТ «Кредмаш»

Показник	2016 р.	2017 р.	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
ЕРП	0,94	1,07	0,13	13,83
Кез	0,15	0,23	0,08	53,33
Кез <sub>2</sub>	0,19	0,28	0,09	47,37

В подальшому необхідно визначити, наскільки підприємство використовує внутрішні сили, щоб скористатися можливостями зовнішнього середовища, а також виявити слабкі сторони внутрішнього середовища, що в майбутньому можуть бути проблемою. При цьому відповідність стратегії внутрішнього середовища дуже важлива для розвитку підприємства (рис. 1).

Підприємство повинне функціонувати і здійснювати процес виробництва продукції не порушуючи законодавство і своєчасно виконувати всі свої фінансові зобов'язання, у тому числі сплачувати всі податки. Чинне законодавство може як сприяти, так і гальмувати процес розвитку підприємства. Нестабільність уряду, рівень корупції державних структур негативно впливають на процес реалізації стратегії підприємства.

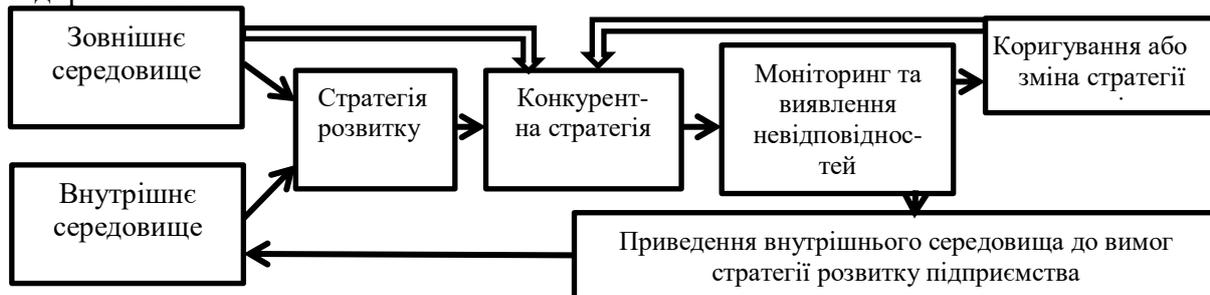


Рис. 1 Варіанти вирішення суперечностей між внутрішнім середовищем і стратегією розвитку

Засоби масової інформації мають вплив на діяльність підприємства, формуючи його певний імідж, розміщуючи публікації, що позитивно або негативно його рекламують. Також, для підвищення конкурентоспроможності, керівництво підприємства має ретельно дослідити ринок, знати й відслідковувати діяльність своїх конкурентів, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Основною метою дослідження зовнішнього середовища вважається виділення головних факторів, що впливають на результати діяльності підприємства, а також передбачувати їх зміни задля виявлення нових можливостей і загроз.

У світовій практиці для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства використовують PEST-аналіз. Він дозволяє оцінити вплив основних груп факторів: політичних, економічних, соціальних, технологічних та оцінити стан макросередовища підприємства. Здійснимо побудову матриці PEST-аналізу для умов функціонування ПрАТ «Кредмаш» (таблиця 2).

Другий етап – визначення експертної оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на виробничо-господарську діяльність досліджуваного підприємства, де експертами, зазвичай, виступають провідні фахівці фінансового маркетингового, інженерного або управлінського корпусу. Їх завдання полягає в тому, щоб оцінити ступінь та ймовірність впливу зазначених факторів.

Інфляційні процеси, недостатній рівень заробітної плати, зниження кількості працездатного населення країни, зміни в ставленні до роботи і вільного часу, рівень корупції державних структур, морально-застаріле обладнання, відтік науковців та гальмування науково-технічного прогресу зумовлюють негативні тенденції щодо майбутнього вітчизняних підприємств.

Ступінь ризиків та небезпек можна виразити через силу впливу груп чинників: економічних, політичних, ринкових, конкурентних, міжнародних, соціальних і виробничо-технологічних [5]. Значну роль відіграватиме фактор виробництва зовнішніх для організації ділянок технологічних ланцюгів, рівень технології конкурентних організацій та можливості впроваджених у виробництво технологічних розробок.

Також при формуванні стратегії управління розвитком промислового підприємства мають бути враховані відповідні критерії екологічної безпеки навколишнього середовища і людини, а в основу покладено принцип максимізації прибутків за мінімальних витрат і ризиків.

Ряд зазначених факторів має вплив і на діяльність ПрАТ «Кредмаш», тому керівництво постійно моніторить стан підприємства та вносить певне коригування.

Таблиця 2

Матриця PEST-аналізу ПрАТ «Кредмаш»

<b>P</b>	<b>Політичні фактори</b>	<b>E</b>	<b>Економічні фактори</b>
	1. Військові дії на сході України 2. Відкладення підписання економічної частини Договору про асоціацію з ЄС 3. Нестабільність уряду 4. Погіршення торговельних стосунків із Росією 5. Митне законодавство.		1. Загрозливо висока інфляція 2. Недостатньо платоспроможні можливості внутрішнього ринку 3. Низький рівень залучених коштів у підприємства 4. Динамічне зростання цін на сировину та енергоресурси 5. Недостатній обсяг інвестицій у машинобудування 6. Неприятливе ринкове середовище
<b>S</b>	<b>Соціальні фактори</b>	<b>T</b>	<b>Технологічні фактори</b>
	1. Досить великий розрив між рівнями заробітної плати і потреб працівника 2. Відтік кваліфікованих інженерних кадрів 3. Велика кількість незайнятого працездатного населення 4. Теоретична база для підготовки та перекваліфікації кадрів застаріла 5. Наявність висококваліфікованих ІТ-спеціалістів		1. Досить активне зношування основних фондів 2. Значний термін упровадження нових технологій 3. Залежність від постачальників вузлів, деталей та комплектуючих з інших країн. 4. Наявність високотехнологічного обладнання в галузі машинобудування.

На основі дослідження можемо констатувати, що найбільший вплив на діяльність ПрАТ «Кредмаш» мають наступні фактори: військові дії на сході України; погіршення торговельних стосунків із Росією, в минулому основного ринку збуту; загрозово високі інфляційні процеси; недостатній обсяг інвестицій у інноватизацію виробничих процесів; досить великий розрив між рівнями заробітної плати і потреб працівника; відтік кваліфікованих інженерних кадрів; залежність від постачальників вузлів, деталей та комплектуючих з інших країн; низький рівень інформатизації та низька наявність високотехнологічного обладнання.

Аналіз впливових факторів необхідно здійснювати за допомогою методу SWOT. Зазначений метод бере за основу аналіз внутрішніх факторів діяльності підприємства (сильні і слабкі сторони) і зовнішніх (можливості й небезпеки). Проведемо SWOT-аналіз для діяльності досліджуваного підприємства (табл. 3).

Таблиця 3

## Моніторинг впливу факторів на діяльність ПрАТ «Кредмаш»

Фактори	Стан фактора	Характер впливу на підприємство («+» – позитивний, «-» – негативний)
1	2	3
1. Політичні фактори 1.1 Військові дії на сході України	Продовжуються	- Зменшення іноземних інвестицій
1.2 Погіршення торговельних стосунків із Росією	Законодавчі та політичні перепони	- Втрати частину ринку збуту продукції - Зменшення обсягу виробництва продукції
2 Економічні фактори: 2.1 Загрозово висока інфляція	Близько 1% на місяць	- Знецінення обігових коштів - Нестабільна ціна - Зависока собівартість продукції + Знецінення довгострокових кредитів і виплат за ними у національній валюті.
2.2 Недостатній обсяг інвестицій у інноватизацію виробництва	Близько 55%	- Низька якість - Неукріплені конкурентні позиції вітчизняного виробника на внутрішньому та зовнішньому ринку
3 Соціальні фактори 3.1 Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника	Більше 25%	- Скорочення платоспроможності населення. - Недостатня вмотивованість персоналу
3.2 Відтік кваліфікованих інженерних кадрів	Зниження конкурентоздатності підприємства	- Негативні зміни у структурі доходів підприємства
4 Технологічні фактори 4.1 Залежність від постачань вузлів, деталей та комплектуючих з інших країн	Пряма	- Немає гнучкості виробництва, залежність від надійності постачальників
4.2 Наявність високотехнологічного обладнання в галузі машинобудування	Незначна, велика кількість морально застарілого обладнання	- Необхідність вкладання значних фінансових ресурсів для розширення потужностей. + Можливість запровадити виробництво нової продукції + Можливість вийти на нові ринки + Підвищення якості та конкурентоспроможності продукції

На основі аналізу впливу факторів на діяльність ПрАТ «Кредмаш» визначимо можливі реакції та зазначимо загрози (таблиця 4).

Загрози, можливості зовнішнього середовища та можливі реакції  
ПрАТ «Кредмаш»

<i>Фактори</i>	<i>Можлива реакція підприємства</i>
1. Політичні фактори 1.1 Військові дії на сході України	Пошук нових інвесторів для розвитку і удосконалення виробництва; підтримка вітчизняного військового комплексу; розрив зв'язків із країною-агресором
1.2 Погіршення торговельних стосунків із Росією	Виробництво продукції згідно зі стандартами ЄС, пошук нових ринків збуту
<i>Фактори</i>	<i>Можлива реакція підприємства</i>
2. Економічні фактори: 2.1. Загрозливо висока інфляція	Пошук нових джерел фінансування, оптимізація виробничих витрат, врахування ризиків
2.2. Недостатній обсяг інвестицій	Підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства
3. Соціальні фактори 3.1. Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника	Поступове підвищення заробітної плати, соціальних стандартів
3.2. Відтік кваліфікованих інженерних кадрів	Матеріальне та моральне заохочення працівників, пільгове навчання молодих фахівців за рахунок підприємства
4. Технологічні фактори 4.1. Залежність від постачань вузлів, деталей та комплектуючих з інших країн.	Започаткувати виробництво вузлів, деталей, комплектуючих самостійно або здійснити пошук вітчизняних постачальників
4.2. Наявність високотехнологічного обладнання в галузі машинобудування	Впроваджувати новітні технології щодо виробництва продукції

Фактори, які утворюють матрицю SWOT-аналізу, обов'язково перевіряються на предмет наявності ефекту синергії, який є базовим при аналізі факторів впливу на рівень виробничого потенціалу під час діагностування підприємства.

Матрицю SWOT – аналізу ПрАТ «Кредмаш», що містить основні можливості, загрози, сильні та слабкі сторони машинобудівного підприємства наведено на рунку 2.

Аналіз середовища організації

Аналіз діяльності

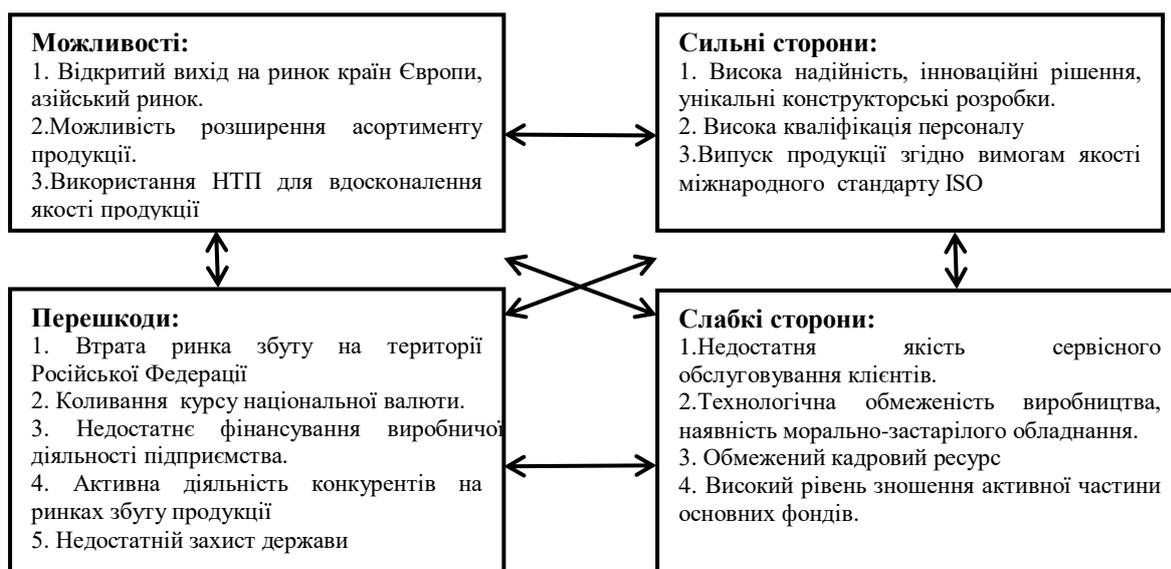


Рис. 2. Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Кредмаш»

Наступним етапом проведення SWOT-аналізу є побудова рішення з врахуванням всіх можливостей, загроз, слабких та сильних сторін, зображених на рисунку 3.

	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<i>Сильні сторони</i>	<i>Поле СиМ</i>	<i>Поле СиЗ</i>
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Поле СлМ</i>	<i>Поле СлЗ</i>

Рис. 3 Побудова рішень підприємства

Поле СиМ: в умовах перехідного ринку ПрАТ «Кредмаш» має можливість збільшити обсяги виробництва продукції та зменшити собівартість продукції за допомогою:

- використання маркетингу;
- найманих професіональних менеджерів;
- виробництва асфальтозмішувальних установок згідно вимогам і стандартам ЄС, зміни асортименту.

Потрібно використовувати сильні сторони аби скористатися можливостями підприємства.

Поле СиЗ: появи нових конкурентів на ринку збуту можливо протиставити:

- переваги у ціновій політиці, якості продукції;
- покращення сервісного обслуговування;
- удосконалення маркетингової діяльності;
- випуск продукції згідно міжнародних стандартів із врахуванням потреб споживачів (комбіновані, мобільні, енергоємні установки тощо).

Потрібно використовувати сильні сторони щоб зменшити вплив загроз для підприємства. Якщо виникає нестача коштів у споживачів – потрібно здійснювати продаж продукції у лізинг.

Поле СлМ: випуск нової продукції та пошук нових ринків збуту, а отже нових споживачів дозволяє:

- підвищити конкурентоспроможність підприємства;
- підвищити ліквідність та його платоспроможність.

Також необхідно підвищувати продуктивність праці, рівень середнього заробітку та залучати висококваліфікованих фахівців.

Поле СлЗ: найбільшу небезпеку для ПрАТ «Кредмаш» становлять:

- втрата позицій на цільовому ринку;
- зменшення попиту та обсягів інвестицій;
- погіршення стосунків із основними країнами - споживачами;
- збільшення конкурентів на ринках збуту продукції.

Для подолання слабких сторін використовуються переваги можливостей. Тому необхідно зменшувати вплив слабких сторін та загроз на діяльність ПрАТ «Кредмаш» й використовувати отримані знання при формуванні стратегії організації.

На думку Н.Д Падерина формування стратегії відбувається у декілька етапів (від визначення основної загальної стратегії підприємства, до безпосереднього її формування і реалізації [9]. Великі промислові підприємства з широким асортиментом можуть одночасно впроваджувати декілька видів стратегій. Серед них: стратегія завоювання частини ринку за допомогою науково-технічного прогресу; стратегія завоювання кращих позицій – проникнення на ринок, або стратегія освоєння ринку – розвитку ринку тощо. Критерієм результативності (оцінки) має стати показник досягнутого економічного, соціального, технічного або екологічного ефекту.

Підвищення ефективності і якості управління підприємством дозволить максимізувати прибуток, а отже, підвищити ліквідність, ринкову вартість підприємства, яка відображає наявність у підприємства основних економічних, соціальних та технологічних ресурсів і здатність менеджера або керівника підприємства ефективно їх використовувати в нестабільній ринковій ситуації.

Для визначення сутності стратегії розвитку необхідно дослідити механізми та принципи розвитку, що надасть змогу точніше класифікувати її зміст та забезпечити умови практичної реалізації. Стратегію розвитку промислового підприємства можна класифікувати при виконанні ряду принципів: спрямованості на досягнення цілей розвитку; досягненні високого рівня науково-технічного прогресу; формуванні сприятливого макро- та мікроклімату в організації; забезпечення значної результативності. При цьому механізм стратегії розвитку буде відігравати значну роль під час її впровадження. На основі отриманих в ході дослідження результатів стало можливим здійснити розробку механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства (рис. 4.).

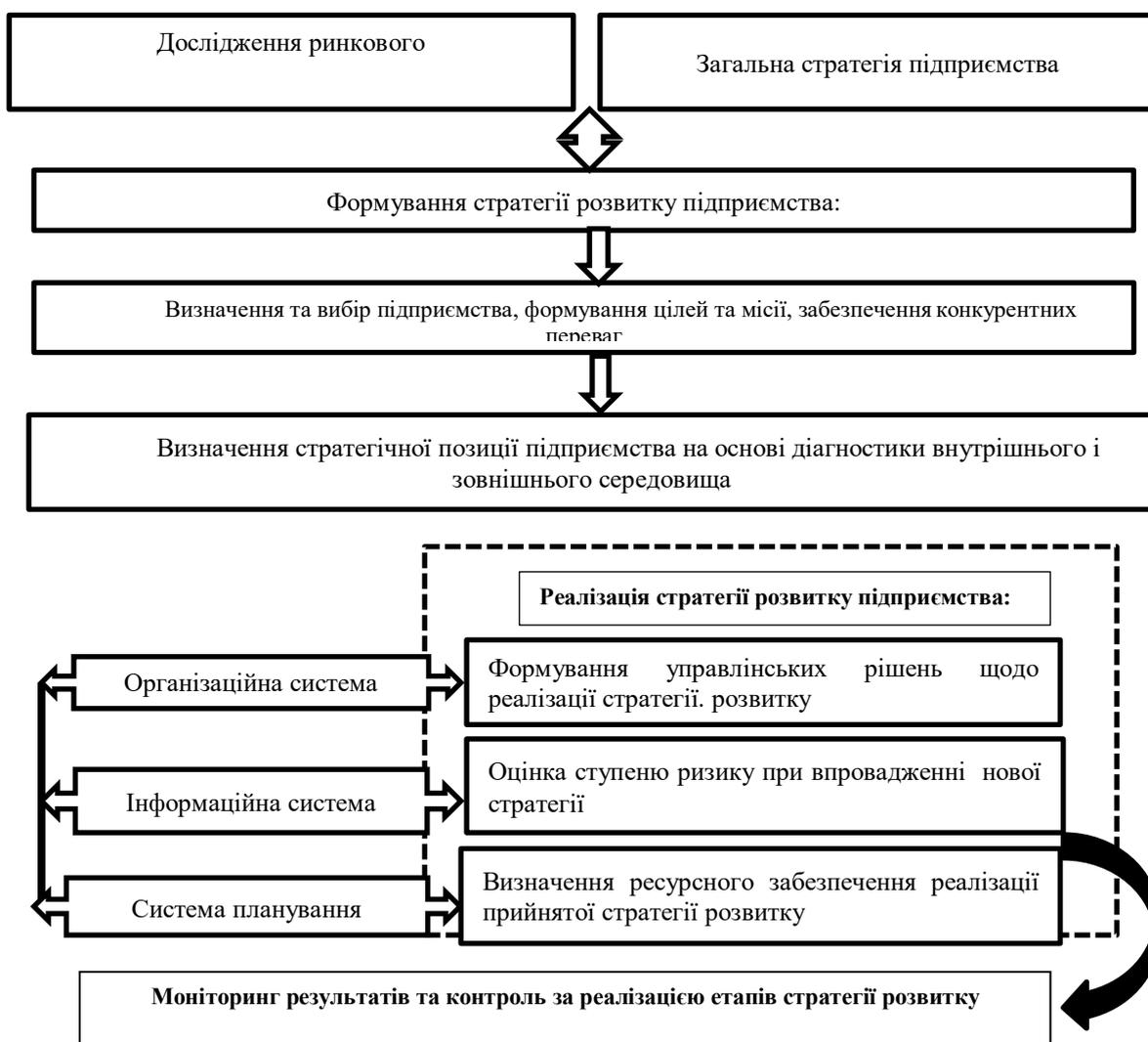


Рис. 4. Механізм формування стратегії розвитку підприємства

Процес розробки стратегії розвитку необхідно зобразити у формі ланцюжка: діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища; формування головної місії і цілей

підприємства; реалізація обраної стратегії розвитку; моніторинг процесів та коригування на рівні етапів її впровадження.

**Висновки.** У трансформаційних період розвитку економіки стратегія повинна здійснювати адаптацію промислового підприємства до швидких змін навколишнього середовища. Рішення організації про обрання стратегії розвитку виходить із можливостей підприємства оптимізувати використання ресурсів людських, матеріальних, технологічних, організаційних, інформаційних та фінансових в технічному, виробничо-організаційному та економічному відношеннях і виконання всіх вимог ринку. Для впровадження ефективної стратегії необхідно прогнозувати тенденції розвитку можливостей і загроз підприємства з урахуванням сильних та слабких сторін. Ретельний аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства дозволить топ-менеджерам ухвалювати рішення, які сприятимуть його розвитку, збільшенню конкурентоспроможності, ліквідності, платоспроможності та отримання прибутку. Обрана стратегія має відповідати виробничому потенціалу, у багатьох аспектах залежить від розмірів партії виробництва, обладнання, впровадження нових технологій, кваліфікації працівників та можливостей виробляти необхідні для споживачів товари.

#### Список використаних джерел:

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер с англ. – СПб. : «Питер», 1999 – 432 с.
2. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебн. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, 1998. – 576 с.
4. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки / М. І. Головінов, О. І. Литвинов // Науковий вісник : Зб. науково-технічних праць. – Львів : Національний лісотехнічний університет України. – 2011. Вип. 21.19. – С. 224-228
5. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – [2-ге вид., переробл. і доповн.]– К. : Знання, 2010. – 406 с.
6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник [для студ. ВУЗов]. – Изд. 2-ое, [перераб. и доп.] / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во ИНФРА-М, 2000. – 306 с.
7. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посібн. / В. С. Пономаренко та ін. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 639 с.
8. Падерин Н. Д. Стратегічне планування на промисловому підприємстві / Н. Д. Падерин, Л. М. Полева // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 129–131.
9. Осовська Г. В. Формування стратегії конкуренції підприємств / Г. В. Осовська, Т. М. Барбаріч // Агросвіт. – 2010. – № 21. – С. 32–35. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2010\\_21\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_21_8).
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., переробл. і доповн.]– К. : Вид-во КНЕУ, 2004. – 699 с.

*Рецензент д.е.н., професор Хоменко М.М.*

УДК 338.51:656.2

Садюк А.В., аспірант

Державний університет інфраструктури і технологій

### ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ ЦІНОУТВОРЕННЯ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ РАВ-РЕГУЛЮВАННЯ

У зв'язку з активним реформуванням залізничного транспорту України, а також одночасним прагненням України щодо інтеграції у європейське співтовариство важливим є питання оцінки ефективності впроваджуваних змін при лібералізації ціноутворення, в тому числі в потенційно конкурентних секторах діяльності підприємств залізничного транспорту. Стаття присвячена оцінці ефективності лібералізації ціноутворення в потенційно конкурентних секторах діяльності залізничних підприємств шляхом моделювання змін, які відбуваються у компанії для різних сценаріїв оновлення основних засобів компанії. У запропонованій моделі досліджуються такі параметри: кількість основних засобів компанії після оновлення в результаті застосування нової моделі регулювання, необхідний рівень

фінансування компанії, необхідну виручку та дельту зміни тарифу на вантажні перевезення. У якості критерію прийняття рішення щодо прийнятності застосування того, чи іншого сценарію обираються збільшення інвестицій підприємства, покращення стану основних засобів підприємства та зміни тарифів у прийнятних межах. Результати даної роботи можуть бути використані суб'єктами господарювання та органами влади для впровадження на залізничному транспорті сучасних практик регулювання, зокрема при лібералізації ціноутворення в потенційно конкурентних секторах діяльності підприємств залізничного транспорту тощо.

**Ключові слова:** природна монополія, лібералізація ціноутворення, PBR-регулювання, реформування залізничного транспорту

Садюк А.В.

### **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЛИБЕРАЛИЗАЦИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ ПРИ ВНЕДРЕНИИ РАВ-РЕГУЛИРОВАНИЯ**

В связи с активным реформированием железнодорожного транспорта Украины, а также одновременным стремлением Украины относительно интеграции в европейское сообщество важным является вопрос оценки эффективности внедряемых изменений при либерализации ценообразования, в том числе в потенциально конкурентных секторах деятельности предприятий железнодорожного транспорта. Статья посвящена оценке эффективности либерализации ценообразования в потенциально конкурентных секторах деятельности железнодорожных предприятий путем моделирования изменений, которые происходят в компании для разных сценариев обновления основных средств компании. В предложенной модели исследуются такие параметры: количество основных средств компании после обновления в результате применения новой модели регулирования, необходимый уровень финансирования компании, необходимая выручка и дельта изменения тарифа по грузовым перевозкам. В качестве критерия принятия решения относительно применимости использования того или иного сценария выбирается увеличение инвестиций предприятия, улучшения состояния основных средств предприятия и изменение тарифов в допустимых пределах. Результаты данной работы могут быть использованы субъектами хозяйствования и органами власти для внедрения на железнодорожном транспорте, в частности при либерализации ценообразования в потенциально конкурентных секторах деятельности предприятий железнодорожного транспорта.

**Ключевые слова:** естественная монополия, либерализация ценообразования, PBR-регулирование, реформирование железнодорожного транспорта

Sadiuk, A.

### **PRICING LIBERALISATION EFFICIENCY IN THE COURSE OF RAB-BASED RATE POLICY IMPLEMENTATION**

Due to active ongoing reforms in the railway transport against the background of Ukraine striving for integration into European community, the matter of efficiency appraisal of changes to be implemented in the course of pricing liberalisation is of great importance, especially in potentially competitive sectors of activities of the railway transport. This paper is dedicated to pricing liberalisation appraisal in potentially competitive sectors of activities of the railway companies by virtue of simulating changes occurring within a company for various scenarios of updating fixed assets of such company. The model proposed thereof contemplates such parameters as amount of fixed assets of the company after update resulting from application of a new regulation model; required funding level of such company; required proceeds and delta of rate changes regarding cargo transport. To make a decision on eligibility of this or that scenario, the increase of investments of the company; improvement of conditions of the fixed assets of the company and rate changes within the given limits were taken as the criterion. Results of the paper may be used by any business entities and governmental agencies to implement the contemporary regulation practices in the railway transport, especially for pricing liberalisation in potentially competitive sectors of activities of the railway transport companies, etc.

**Key words:** natural monopoly, pricing liberalisation, PBR-regulation, railway transport reforming

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Одним із пріоритетних питань на сьогоднішній день є питання реформування залізничної галузі. При впровадженні будь-яких змін на залізничному транспорті доцільним є розуміння тих переваг, які надають ці зміни. Визначення переваг, що будуть існувати при впровадженні тих, чи інших змін на залізничному транспорті можливе при застосуванні таких підходів регулювання, які

дозволяють збільшувати інвестиції у підприємство, оновлювати основні засоби підприємства, зростання тарифів при цьому відбувається у прийнятних для регулятора на залізничному транспорті межах. У якості моделі, яка буде запроваджуватися в потенційно конкурентних секторах діяльності залізничного транспорту розглядається один із різновидів РВР-регулювання у вигляді РАВ-регулювання. Оцінювати ефективність при цьому можливо здійснювати у різний спосіб. Перевага буде надана такому варіанту, при якому можливість застосування РАВ-регулювання буде здійснена виходячи із деяких ключових параметрів моделі без втрати загальності самого РАВ-регулювання. Використання різних сценаріїв при моделюванні дозволить визначити вихідні параметри в залежності від різних вхідних параметрів запропонованої моделі. Якщо при моделюванні в результаті переходу при лібералізації ціноутворення до нової моделі регулювання підприємство спроможне буде оновлювати свої основні засоби, отримувати необхідні кошти для здійснення інвестицій та утримувати зростання тарифів на прийнятному рівні, то можна говорити про те, що застосування нових моделей регулювання при лібералізації ціноутворення можливо здійснювати, а вибраний сценарій є прийнятним.

Застосування пропонованих результатів стане доцільним при лібералізації ціноутворення в потенційно конкурентних секторах діяльності підприємств залізничного транспорту, а також для суб'єктів природних монополій при реформуванні на залізничному транспорті.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Значний внесок у дослідження та розв'язання організаційно-економічних проблем на залізничному транспорті, в тому числі й ціноутворення, зробили такі відомі вчені та практики, як Загорський К. Я., Вітте С. Ю., Крейнін А. В., Мазо Л. А., Словоу І. О., Ейтутіс Г. Д., Хусаїнов Ф. Й., Богомоллова Н. І., Колесникова Н. М., Макаренко М. В., Пітмен Р., Чебанова Н. В., Чорний В. В., Чупров О.І. та ін. Дослідження багатьох з них присвячені різним питанням реформування залізничного транспорту. Проте мало уваги приділяється питанням оцінки ефективності лібералізації ціноутворення в потенційно конкурентних секторах діяльності підприємств залізничного транспорту.

Враховуючи нинішню активну фазу реформування залізничного транспорту, а також існуючий стан інфраструктури та рухомого складу залізничного транспорту існує нагальна необхідність оцінити наскільки буде ефективно впровадження нових моделей регулювання при лібералізації ціноутворення на підприємствах залізничного транспорту. Саме цьому присвячена дана стаття.

**Цілі статті.** У відповідності до поставленої проблеми метою роботи є оцінка ефективності лібералізації ціноутворення в потенційно конкурентних секторах діяльності підприємств залізничного транспорту при використанні підходів у межах РАВ-регулювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Ефективність впровадження змін при лібералізації ціноутворення в потенційно конкурентних секторах діяльності залізничного транспорту буде визначатися тим, чи привели впроваджені зміни до кращих результатів діяльності в процесі використання підприємствами. У якості критерію того, що пропоновані зміни необхідно впроваджувати може виступати збільшення інвестицій підприємства, покращення стану основних засобів підприємства та зростання тарифів у прийнятних для регулятора межах.

Якщо в результаті можливого переходу при лібералізації ціноутворення до нової моделі регулювання підприємств залізничного транспорту такі підприємства оновлюють свої основні засоби, отримують необхідні кошти для здійснення інвестицій та зміна тарифів відбувається у прийнятних межах, тоді можна говорити про те, що застосування нових моделей регулювання при лібералізації ціноутворення можливо здійснювати.

У якості підходів, які приходять на зміну існуючому стану регулювання пропонується застосовувати RAB-регулювання при лібералізації ціноутворення [1, 2, 3, 8, 9]. Для виявлення можливості застосовності RAB-регулювання при лібералізації ціноутворення визначимо такі показники моделі як кількість основних засобів компанії, що буде існувати після застосування нової моделі регулювання, необхідний рівень фінансування компанії, необхідну валову виручку та дельту зміни тарифу на вантажні перевезення.

Відповідно до Пояснювальної записки до консолідованого проекту фінансового плану ПАТ «Укрзалізниця» на 2016 рік на балансі компанії перебувало 109596 одиниць вантажних вагонів, 4475 контейнерів та 5210 пасажирських вагонів (моторвагонний рухомий склад не враховувався) [4].

При цьому робочий парк вантажних вагонів складає 69800 од. вагонів, а підлягає списанню – 3475 од. вагонів, технічному обстеженню – 8257 од. вагонів. Знос вантажних вагонів складає 91,0% [4].

З наведених даних знос вантажних вагонів складає критичну величину для природного монополіста на залізничному транспорті. Якщо ситуація із зносом вантажних вагонів не зміниться, то може постати питання взагалі про існування залізничного транспорту в Україні. Тому необхідно перейти до такої моделі регулювання природного монополіста, яка дозволить отримати необхідні кошти для оновлення основних засобів підприємства.

Тепер для подальшого моделювання у якості вихідного положення будемо використовувати твердження, відповідно до якого необхідно здійснити оновлення основних засобів підприємства. Напрямки використання коштів на оновлення основних засобів в даній моделі не будуть братися до уваги. Тобто фінансування на оновлення основних засобів може спрямовуватися як на придбання нових основних засобів, так і на різні види ремонтів. Крім того, фінансування оновлення основних засобів може бути використано для оновлення різних видів основних засобів (локомотиви, напіввагони, універсальні, зерновози, цементовози і т. ін.). У якості базових використовуємо також підходи, запропоновані групою авторів у роботі [5].

У якості ціни одного умовного основного засобу приймається 780 тис. грн (еквівалент 30 тис. доларів США).

Рівень зростання витрат приймається без врахування рівня інфляції. У якості критерію застосування умовної моделі приймається критерій оновлення існуючих основних засобів. При цьому у моделі не враховується стан інших засобів та активів, що можуть впливати на фінансові результати діяльності компанії.

Повернення вкладених або залучених коштів враховується для всього капіталу, що використовує компанія.

У якості методу амортизації пропонується використовувати метод лінійної амортизації для існуючих основних засобів, що підлягають списанню.

Кількість основних засобів, що будуть існувати в компанії після оновлення ( $N_{act}$ ) будемо визначати виходячи із наступного виразу:

$$N_{act} = N_{new} + N_{bal} \left(1 - \frac{N_{old}}{N_{bal}}\right), \quad (1)$$

де  $N_{bal}$  – кількість основних засобів, що перебувають на балансі умовної компанії;  $N_{new}$  – кількість нових одиниць основних засобів, що підлягають закупівлі для оновлення;  $N_{old}$  – кількість основних засобів, що підлягають списанню із переліку основних засобів.

Необхідний рівень фінансування діяльності компанії у сфері вантажних перевезень ( $I$ ) буде визначатися виходячи із кількості коштів необхідних для придбання нових основних засобів для кожного року періоду регулювання.

$$I = N_{new} Price_{new}, \quad (2)$$

де  $Price_{new}$  – вартість нової одиниці основних засобів, яка береться однаковою для засобів, які потрібно придбати та не змінюється протягом років та періодів регулювання.

Величина ( $I$ ) буде розраховуватися для кожного року періоду регулювання в залежності від кількості основних засобів, які потрібно придбати відповідно від вибраного сценарію оновлення основних засобів компанії. При існуванні величини власних інвестицій з боку компанії, величина необхідного рівня фінансування буде зменшуватися на величину власних інвестованих коштів. Тобто актуальна величина рівня фінансування компанії ( $I_{act}$ ) у поточному році періоду регулювання буде визначатися виходячи із виразу:

$$I_{act} = I - I_c = N_{new}Price_{new} - I_c, \quad (3)$$

де  $I_c$  – величина коштів, які компанія інвестує у оновлення основних засобів у поточному році періоду регулювання.

Відповідно до підходу RAB-регулювання фінансування оновлення засобів компанії може відбуватися як з власних джерел фінансування (величина коштів, що спрямовується на фінансування капітальних вкладень) так і за рахунок зовнішніх джерел фінансування (запозичень).

У якості методу погашення заборгованості по зовнішнім запозиченням застосовується метод погашення рівними частинами [6, 7]. Розмір періодичного відшкодування запозичення визначається з урахуванням вартості, що підлягає погашенню, та кількості періодів за формулою:

$$d = \frac{P-S}{n} = \text{const}, \quad (4)$$

де  $d$  – сума періодичного відшкодування основної суми зовнішнього запозичення;  $P$  – первісна вартість запозичення;  $n$  – кількість періодів, на які надається запозичення, роки;  $S$  – залишкова вартість запозичення.

Процентні виплати ( $AI$ , accrued interest) по зовнішнім запозиченням будуть залежати від процентної ставки ( $ROI$ , rate of interest), під яку такі запозичення будуть залучені компанією на оновлення, будуть нараховуватися на зменшувану основну суму запозичень і будуть мати вигляд:

$$AI = ROI \cdot I_{act}, \quad (5)$$

де  $ROI$  – процентна ставка зовнішніх запозичень;  $I_{act}$  – актуальна величина рівня фінансування компанії, яка у вигляді величини боргу зменшується щорічно на початок кожного року при розрахунку процентів.

Розмір платежу по залученим коштам буде складати суму відшкодування вартості запозичення та процентів, а обчислення процентів здійснюється з огляду за величину заборгованості по запозиченням на початок періоду.

Розмір платежу буде визначатися за формулою:

$$CL_t = D_{t-1} \cdot ROI + d, \quad (6)$$

де  $D_{t-1}$  – залишок заборгованості по запозиченню на початок попереднього періоду, для першого періоду виплати боргу буде складати величину  $I_{act}$ .

При отриманні нового зовнішнього запозичення залишки по боргам у межах одного року додаються без застосування конверсії та консолідації залишків, хоча схеми консолідації та конверсії можуть існувати з боку суб'єктів, що надають кошти у вигляді запозичень. Наявність у момент отримання фінансування у вигляді зовнішніх запозичень фінансових та/або інших кovenантів, чи гарантій при здійсненні нашого моделювання не враховується.

Доходи, які отримувала компанія у сфері вантажних перевезень до введення нового регулювання будемо позначати як ( $R_1$ ), а доходи які буде отримувати компанія після введення регулювання як ( $R_2$ ).

Тепер через величину середнього тарифу на перевезення ( $T_1$ ) до моменту введення нового регулювання дохід буде визначатися наступним чином:

$$R_1 = Tkm_1 \cdot T_1, \quad (7)$$

де  $Tkm_1$  – величина вантажообігу у році, що передує року введення РAB-регулювання, т-км;

$T_1$  – величина середнього тарифу на перевезення, грн.

Після введення РAB-регулювання величина амортизації збільшиться на величину амортизації нових одиниць основних засобів ( $A_{new}$ ), але одночасно зменшиться на величину амортизації основних засобів, що вибули ( $A_{old}$ ), та після цього складатиме:

$$A_2 = A_1 + A_{new} - A_{old} = A_1 + N_{new}Price_{new}H - N_{old}Price_{old}, \quad (8)$$

де  $H$  – норма амортизації нових одиниць основних засобів, у частках;  $Price_{old}$  – вартість амортизації на вибуття 1 одиниці основних засобів, грн.

У складі витрат будемо мати дві складові, які відповідають за умовно-постійні витрати та змінні витрати. Виходячи з цього та враховуючи величину амортизації після придбання нових основних засобів величина витрат після застосування РAB-регулювання ( $E_2$ ) на перший рік періоду регулювання буде складати:

$$E_2 = ((E_1 - A_1) + A_2), \quad (9)$$

де  $E_1$  – величина витрат у році, що передує року застосування РAB-регулювання, грн;

На наступні роки після першого року періоду регулювання величина витрат буде розраховуватися так само, виходячи із даних попереднього року.

В запропонованій моделі враховується амортизація, в частині витрат, що відносяться до вантажних перевезень. Для визначення початкових даних по амортизації використаємо наступну інформацію.

Відповідно до інформації, що міститься у консолідованій фінансовій звітності ПАТ «Укрзалізниця» станом на 31 грудня 2016 амортизація складала для категорії основних засобів «Вагони» на 1 січня 2015 року 1611,892 млн грн, а на 1 січня 2016 року 5202,349 млн грн [**Error! Reference source not found.**].

Виходячи з даних по кількості рухомого складу частка вантажних вагонів без врахування контейнерів від загальної кількості вагонів складає приблизно біля 92%. Виходячи із цього та не враховуючи різну вартість рухомого складу, припустимо, що частина амортизації для категорії основних засобів «Вагони», що відноситься до вантажних перевезень буде складати ту ж саму частку. Тому у якості амортизації для категорії основних засобів «Вагони», що відноситься до вантажних вагонів приймемо величину 1483 млн грн (за основу бралось значення на 1 січня 2015 року).

Для обчислення в поточному році можемо використовувати просту залежність між витратами та доходами через рівень рентабельності витрат:

$$R_1 = E_1(1 + RoE), \quad (10)$$

де  $RoE$  – рентабельність витрат вантажних перевезень, у частках.

Для РAB-регулювання передбачена диференціація джерел фінансування, тому на практиці для кожного джерела фінансування як згадувалося у п. 3.3 нашого дослідження будуть існувати свої проценти, під які залучається фінансування. Але для спрощення нашої моделі будемо вважати, що такої диференціації як за джерелами, так і за процентами для джерел фінансування не існує, тому при розрахунку береться одне значення відсотка покриття залучених коштів.

Враховуючи, що величина отримуваних доходів компанії повинна покривати величину витрат, що зростає за рахунок амортизації нових основних засобів, а також величину витрат, що необхідні для покриття залученого фінансування, як у частині процентів по залученим коштам так і в частині величини витрат на придбання нових основних засобів рівень необхідної валової виручки ( $R_{act}$ ) буде складати величину:

$$R_{act} \geq E_2 + AI + \frac{I}{T_v}, \quad (11)$$

де  $T_v$  – час повернення залучених коштів, роки.

Виходячи із приведених вище формул після введення РAB-регулювання величина середнього тарифу буде обчислюватися наступним чином:

$$T_2 = \frac{E_2 + AI + \frac{I}{T_v}}{Tkm_2}, \quad (12)$$

де  $Tkm_2$  – величина вантажообігу у році початку застосування RAB-регулювання, т-км.

Із останнього виразу на величину тарифу буде впливати зміна вантажообігу, а також величина витрат, яка буде змінюватися в залежності від вибраного та затвердженого регулятором сценарію оновлення рухомого складу.

Реалізація наведеної моделі у вигляді таблиць у програмі для роботи з електронними таблицями дозволяє оцінити як буде змінюватися середній тариф по відношенню до початково заданих умов в залежності від вибраного сценарію оновлення основних засобів умовної компанії, а також прослідкувати як буде впливати на збільшення тарифів зміна деяких інших параметрів запропонованої моделі.

Вихідні дані, що будуть застосовуватися для моделювання на умовній компанії представимо у таблиці 1, при цьому розглянемо як буде змінюватися наша модель та її параметри в залежності від 3-х сценаріїв.

Для першого сценарію (радикального) реалізації нашої моделі приймемо у якості вихідних дані із таблиці 1. Для оновлення основних засобів компанії будемо використовувати радикальне рішення щодо спрямування на оновлення основних засобів коштів у сумі 7800 млн грн щорічно протягом 7 років.

Таблиця 1

Вихідні дані для розрахунку параметрів RAB-регулювання

Параметр для розрахунків	Розмірність параметру	Величина параметру
Вартість одиниці основного засобу (для всього строку регулювання приймається сталою величиною), $Price_{new}$	млн грн	0,78
Початкова кількість основних засобів, що перебувають на балансі компанії, $N_{bal}$	шт.	70000
Процентна ставка по зовнішнім запозиченням, $ROI$	%	15*
Амортизаційні відрахування для балансової вартості основних засобів, $A_1$	млн грн	1483
Вантажообіг у році, що передує року застосування RAB-регулювання, $Tkm_1$	т-км	195054
Початкова норма рентабельності витрат, $RoE$ (сценарій 1/сценарій 2/сценарій 3)	%	10/10/1,5
Витрати у сфері вантажних перевезень, $E_1$	млн грн	32873
Норма амортизації основних засобів, $H$	частки	0,05
Амортизація на вибуття 1 одиниці основного засобу, $Price_{old}$	млн грн	0,0078
Початковий знос основних засобів до моменту застосування RAB-регулювання	%	90
* величина процентної ставки вибрана вище облікової ставки НБУ 13,50 % на 27.10.2017 р., тобто загалом відповідає загальній позиції надання кредитних коштів фінансовими установами. Враховуючи специфіку фінансування інфраструктурних проектів величина процентної ставки може складати меншу величину		

Джерело: складено автором самостійно

Рівень вантажообігу за цей час будемо вважати величиною незмінною. На період 7 років під час якого закупаються нові основні засоби щорічному списанню будуть підлягати 35% від кількості закуповуваних основних засобів щорічно, тобто закуповується майже у 3 рази більше, ніж вибуває основних засобів. При цьому після 7-го року застосування нового регулювання темп списання існуючих засобів буде складати близько 48% по відношенню до кількості списання у попередні роки. Об'єм

коштів, які будуть спрямовуватися на заміну старих основних засобів будемо зменшувати щорічно на величину, що складає 10% від початкового значення.

Результати розрахунків наведені у таблиці 2. Як видно із табл. 2 залучення коштів на фінансування закупівлі нових основних засобів припиняється після 7-го року від початку переходу на нову модель регулювання, а також після закінчення цього ж періоду компанія припиняє спрямовувати кошти на інвестиції покриваючи потребу у необхідних грошових коштах лише за рахунок зміни тарифів.

Також як показують розрахунки у таблиці рівень збільшення/зменшення середнього тарифу складає від -1,081% до 8,54% після 15 років застосування нової моделі регулювання. Знос умовної кількості основних засобів на кінець 15 річного циклу у нас буде складати 28%. З наведених розрахунків у перший рік застосування моделі для покриття необхідних витрат і отримання необхідної виручки при заданому рівні рентабельності ми можемо знизити середній тариф на майже 1%. Якщо ж зниження тарифів не здійснювати, можна здійснити перерозподіл дозволеного зниження, тоді подальше збільшення тарифів можна здійснювати на меншу величину.

Для другого сценарію (помірного) реалізації нашої моделі приймемо у якості вихідних дані із таблиці 1. Для оновлення основних засобів компанії будемо використовувати більш зважене рішення щодо закупівлі нових основних засобів, за яким щорічно протягом всього періоду розрахунку буде закуповуватися на величину 5% від початкової кількості основних засобів. Рівень вантажообігу будемо вважати величиною незмінною. Щорічне списання основних засобів приймається також на рівні 5% щорічно від існуючих одиниць основних засобів. Об'єм коштів, які будуть спрямовуватися на заміну старих основних засобів будемо зменшувати щорічно на величину, що складає 10% від початкового значення.

Результати розрахунків наведені у таблиці 2. Як видно із табл. 2 інвестування власних коштів на оновлення основних засобів компанія здійснює протягом усього 15-річного періоду розрахунку, але зменшуючи інвестиції з власних джерел на останній рік 15-річного циклу величина інвестицій складає лише близько 22% від початкової суми власних інвестицій.

За розрахунками у таблиці рівень збільшення/зменшення середнього тарифу у нас змінюється від -3,24% до 10,31% після 15 років застосування нової моделі регулювання. Знос основних засобів на кінець 15 річного циклу у нас буде складати 20,06%. Як показують наведені нами розрахунки у перші чотири роки застосування моделі для покриття необхідних витрат і отримання необхідної виручки при заданому рівні рентабельності ми можемо знижувати тарифи на величину від майже -3,243% до 0. Якщо ж зниження тарифів не здійснювати, а процент зниження зменшити, здійснивши перерозподіл дозволеного зниження, то подальше збільшення тарифів можна здійснювати на меншу величину.

Для третього сценарію (типового) реалізації нашої моделі приймемо у якості вихідних дані із таблиці 1. Для оновлення основних засобів компанії використовуємо типові рішення щодо закупівлі щорічно нових одиниць основних засобів, що складає майже 5% від початкової кількості основних засобів на балансі компанії до початку зміни регулювання. Рівень вантажообігу за цей час будемо вважати величиною незмінною. Щорічне списання основних засобів приймається на рівні 5% щорічно від існуючих балансових одиниць основних засобів.

Об'єм коштів, які будуть спрямовуватися на заміну старих основних засобів будемо зменшувати щорічно на величину, що складає 10% від початкового значення.

Результати розрахунків наведені у таблиці 2. Із табл. 2 залучення коштів на фінансування закупівлі нових одиниць основних засобів припиняється після 7-го року від початку переходу на нову модель регулювання, а також після закінчення цього ж періоду компанія припиняє спрямовувати кошти на інвестиції, покриваючи потребу у необхідних грошових коштах лише за рахунок тарифів.

Також як показують розрахунки у таблиці рівень збільшення середнього тарифу у нас змінюється від 4,678% до 19,44% після 15 років застосування нової моделі регулювання. Знос основних засобів на кінець 15 річного циклу у нас буде складати 26,01%. З наведених розрахунків у перший рік застосування моделі для покриття необхідних витрат і отримання необхідної виручки при заданому рівні рентабельності ми маємо збільшувати середній тариф на майже 5%, в той час як в попередніх двох сценаріях на кінець першого року застосування модель дозволяє навіть зниження тарифів. Слід відмітити, що оскільки норма рентабельності витрат для цього сценарію вибрана на рівні лише 1,5%, то при заданих параметрах рівень збільшення тарифів на кінець 15 річного циклу складатиме близько 20%, що можна вважати досить значним підвищенням рівня тарифів.

Таблиця 2

Результати дослідження застосування сценаріїв при моделюванні застосовності RAB-регулювання

Роки	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Необхідний розмір коштів на інвестиції в оновлення ОЗ, млн грн	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	0	0	0	0	0	0	0	0
Потреба у кредиті, млн грн	2200	2760	3264	3717,6	4125,84	4493,26	4823,93	0	0	0	0	0	0	0	0
Витрати з врахуванням амортизації, млн грн	35209,4	35934,8	36660,2	37385,6	38111	38836,4	39561,8	39535,28	39508,76	39482,24	39455,72	39429,2	39402,68	39376,16	39349,64
НВВ, млн грн	35686,07	36987,47	38370,47	39819,11	41319,03	42857,29	44422,28	44141,91	43861,54	43581,18	43300,81	43020,45	42740,08	42459,71	42179,35
Середній рівень тарифів у поточному році, грн т-км	0,18	0,19	0,20	0,20	0,21	0,22	0,23	0,23	0,23	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22
Коеф змін тарифів, відсотках	98,92	101,60	104,23	106,25	109,28	112,25	115,15	113,00	112,50	111,50	111,56	111,06	110,05	109,55	108,54
Дельта змін тарифів, відсотках	-1,08	1,60	4,23	6,25	9,28	12,25	15,15	13,00	12,50	11,50	11,56	11,06	10,05	9,55	8,54
Знос після оновлення, %	74,81	63,13	53,96	46,64	40,70	35,82	31,76	31,29	30,82	30,35	29,88	29,41	28,94	28,47	28,00
Роки	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Необхідний розмір коштів на інвестиції в оновлення ОЗ, млн грн	2730	2730	2730	2730	2730	2730	2730	2730	2730	2730	2730	2730	2730	2730	2730
Потреба у кредиті, млн грн	730	930	1110	1272	1417,8	1549,02	1667,12	1773,41	1869,07	1955,16	2032,64	2102,38	2165,14	2221,63	2272,46
Витрати з врахуванням амортизації, млн грн	34702,4	34920,8	35139,2	35357,6	35576	35794,4	36012,8	36231,2	36449,6	36668	36886,4	37104,8	37323,2	37541,6	37760
НВВ, млн грн	34860,57	35273,17	35715,47	36181,77	36666,94	37166,37	37675,88	38191,77	38710,63	39229,46	39745,53	40256,39	40759,81	41253,83	41736,65
Середній рівень тарифів у поточному році, грн т-км	0,18	0,18	0,18	0,19	0,19	0,19	0,19	0,20	0,20	0,20	0,20	0,21	0,21	0,21	0,21
Коеф змін тарифів, відсотках	96,76	97,31	97,86	98,93	100,00	101,60	102,12	103,16	104,21	105,24	106,25	107,29	108,29	109,33	110,31
Дельта змін тарифів, відсотках	-3,24	-2,69	-2,14	-1,07	0,00	1,60	2,12	3,16	4,21	5,24	6,25	7,29	8,29	9,33	10,31
Знос після оновлення, %	81,43	73,67	66,65	60,30	54,56	49,36	44,66	40,41	36,56	33,08	29,93	27,08	24,50	22,17	20,06
Роки	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Необхідний розмір коштів на інвестиції в оновлення ОЗ, млн грн	2730	2730	2730	2730	2730	2730	2730	2730	2730	2730	2730	2730	2730	2730	2730
Потреба у кредиті, млн грн	730	930	1110	1272	1417,8	1549,02	1667,12	1773,41	1869,07	1955,16	2032,64	2102,38	2165,14	2221,63	2272,46
Витрати з врахуванням амортизації, млн грн	34702,40	34920,80	35139,20	35357,60	35576,00	35794,40	36012,80	36259,28	36505,76	36752,24	36998,72	37245,20	37491,68	37738,16	37984,64
НВВ, млн грн	34860,57	35273,17	35715,47	36181,77	36666,94	37166,37	37675,88	38219,85	38766,79	39313,70	39857,85	40396,79	40928,29	41450,39	41961,29
Середній рівень тарифів у поточному році, грн т-км	0,18	0,18	0,18	0,19	0,19	0,19	0,19	0,20	0,20	0,20	0,20	0,21	0,21	0,21	0,22
Коеф змін тарифів, відсотках	104,68	105,23	106,40	106,94	108,67	109,77	110,92	112,00	113,07	114,77	115,25	116,29	117,98	118,99	119,44
Дельта змін тарифів, відсотках	4,68	5,23	6,40	6,94	8,67	9,77	10,92	12,00	13,07	14,77	15,25	16,29	17,98	18,99	19,44
Знос після оновлення, %	81,43	73,67	66,65	60,30	54,56	49,36	44,66	41,50	38,63	36,02	33,65	31,48	29,50	27,68	26,01

Джерело: розраховано автором

Результати моделі для 3-х сценаріїв представлено на рис. 1. Якщо порівнювати значення необхідної валової виручки, витрати з врахуванням амортизації та дельту зміни тарифів бачимо, що для 1-го сценарію застосування моделі витрати і НВВ мають більш крутий нахил ліній, а після 7-го року починають дуже повільно спадати, залишаючись майже на тому самому рівні.

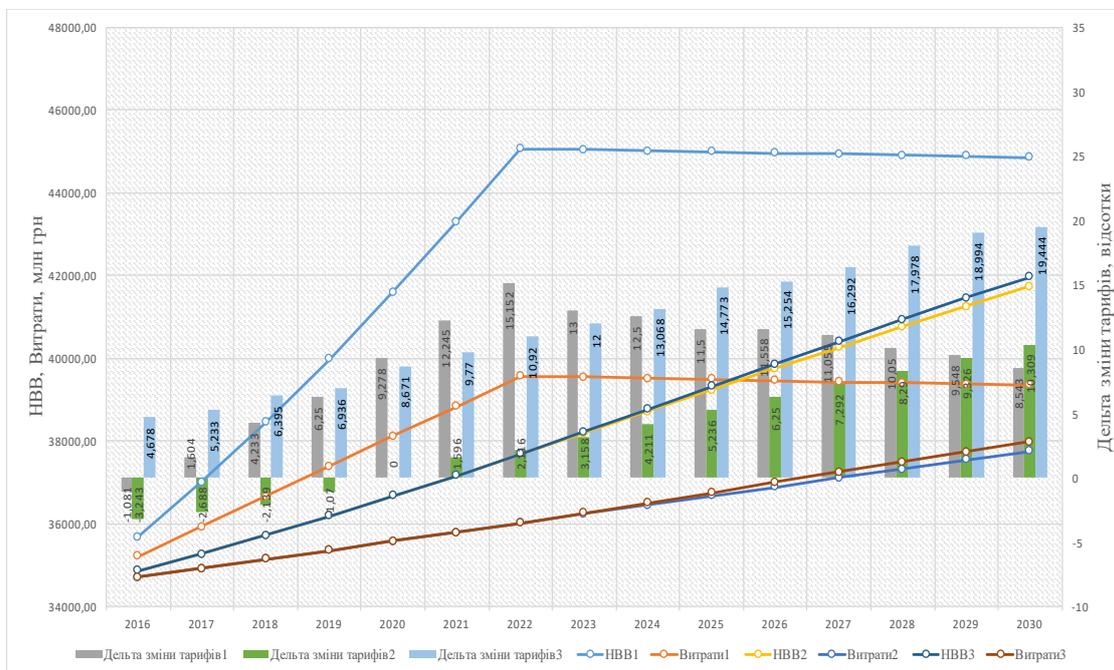


Рис. 1 Порівняння НВВ, витрат та величини зміни тарифів для 3-х сценаріїв застосування моделі

Джерело: розраховано і побудовано автором

Така поведінка ліній даних для 1-го сценарію пояснюється обраним рішенням оновлювати основні засоби радикально протягом 7 років, а також значним фінансування власних та запозичених коштів.

В свою чергу, рівень тарифів також має значні амплітуди коливання. Для 2-го та 3-го сценарію застосування моделі маємо менше зростання як витрат, так і НВВ, але зростання відбувається на всьому проміжку часу переходу на нову модель регулювання.

Це пояснюється тим, що для цих сценаріїв фінансування із власних джерел та зовнішніх здійснюється протягом усього періоду застосування моделі. Також для 2-го та 3-го сценарію зростання тарифів відбувається постійно, хоча для 2-го сценарію необхідне зростання тарифів за весь період застосування нової моделі відбувається на найменшу величину.

**Висновки.** Отже, за результатами нашого моделювання можна зробити наступні висновки:

застосування радикального сценарію дозволяє здійснювати діяльність покриваючи власні потреби на фінансування за рахунок збільшення тарифів від -1,08% до 8,54% після 15 років застосування регулювання, при цьому знос основних засобів буде складати на кінець періоду застосування моделі 28%;

застосування помірною сценарію дозволяє здійснювати діяльність покриваючи власні потреби на фінансування за рахунок збільшення тарифів від -3,24% до 10,31% після 15 років застосування регулювання, при цьому знос основних засобів буде складати на кінець періоду застосування моделі 20,06%;

застосування типового сценарію дозволяє здійснювати діяльність покриваючи власні потреби на фінансування за рахунок збільшення тарифів від 4,68% до 19,44% після 15 років застосування регулювання, при цьому знос основних засобів буде складати на кінець періоду застосування моделі 26,01%.

Таким чином, з розглянутих трьох сценаріїв застосування запропонованої моделі оптимальним за критерієм відносного зростання тарифів можна рекомендувати 1-й та 2-й сценарій застосування для умовної залізничної компанії.

**Список використаних джерел:**

1. Makovšek D. and Veryard D. The Regulatory Asset Base and Project Finance Models: An Analysis of Incentives for Efficiency/ Discussion Paper 2016-1. — Paris: International Transport Forum/OECD, 2016. — P. 41.
2. Port Regulatory Manual for Tariff Year 2014/15 / Ports Regulator of South Africa. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.portsregulator.org/images/documents/Regulatory\\_Manual\\_for\\_the\\_Tariff\\_Year\\_2014\\_2015.pdf](http://www.portsregulator.org/images/documents/Regulatory_Manual_for_the_Tariff_Year_2014_2015.pdf).
3. Laffont J.-J. and Tirole J. A. Theory of Incentives in Procurement and Regulation. — Cambridge, MA: MIT Press, 1994. — 732 p.
4. Пояснювальна записка до консолідованого проекту фінансового плану ПАТ «Українська залізниця» на 2016 рік/ Міністерство інфраструктури України. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://mtu.gov.ua/news/26510.html>.
5. Терешина Н. П. Экономическое обоснование перспективной модели долгосрочного государственного регулирования тарифов на пассажирские перевозки в дальнем железнодорожном сообщении / Н. П. Терешина, И. А. Епишкин, С. М. Ефимов // TBR. — №1. — 2015. — С. 7-11.
6. Молдавська О. В. Фінансова математика. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. — 76 с.
7. Науменкова С. В., Міщенко С. В. Ринок фінансових послуг. — К.: Знання, 2010. — 532 с.
8. Садюк А. Застосування RAB-регулювання при лібералізації ціноутворення на послуги підприємств залізничного транспорту / Журнал «Економічний форум». — Л.: ЛНТУ, 2017. — № 3. — С. 207-216.
9. Садюк А. Застосування RAB-регулювання при лібералізації ціноутворення на послуги підприємств залізничного транспорту / Проблеми економіки транспорту: Тези доповідей XV Міжнародної науково-практичної конференції. — Д.: ДНУЗТ, 2017 р. — С. 185-186.

*Рецензент д.е.н., професор Богомолова Н.І.*

УДК 65.014.1

Черниш І.В., д.е.н. доцент

Кирпита Я.А., студент

Лобач Л.В., студент

Полтавський національний технічний університету імені Юрія Кондратюка

**УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «МИРГОРОДСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД»**

У статті розглядаються напрями комерційної діяльності за рахунок розвитку маркетингової стратегії ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод», та особливості розвитку ринку мінеральних вод, а також співпраця IDS Borjomi Ukraine, що поєднує провідних національних виробників мінеральних вод, розвиток маркетингової стратегії сприятиме удосконаленню комерційної діяльності ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод».

**Ключові слова:** комерційна діяльність, ринок, маркетингова стратегія, розвиток, мінеральна вода.

Черныш И.В., Кирпита Я.А., Лобач Л.В.

**УПРАВЛЕНИЕ КОМЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ЧАО «МИРГОРОДСКИЙ ЗАВОД МИНЕРАЛЬНЫХ ВОД»**

В статье рассматриваются направления коммерческой деятельности за счет развития маркетинговой стратегии ЧАО «Миргородский завод минеральных вод», и особенности развития рынка минеральных вод, а также сотрудничество IDS Borjomi Ukraine, объединяющей ведущих национальных производителей минеральных вод, развитие маркетинговой стратегии будет способствовать совершенствованию коммерческой деятельности ЧАО «Миргородский завод минеральных вод».

**Ключевые слова:** коммерческая деятельность, рынок, маркетинговая стратегия, развитие,

минеральная вода.

Chernysh I., Kyryta Y., Lobach L.

## MANAGEMENT OF COMMERCIAL ACTIVITIES ON PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY "MIRGORODSKY MINERAL WATER PLANT"

The article examines trends business through the development of marketing strategy PJSC «Mirgorod Mineral Water Plant», and features of the market of mineral waters and cooperation IDS Borjomi Ukraine, which unites the leading national producers of mineral water, development of marketing strategy will help to improve business PJSC «Mirgorod Mineral Water Plant».

**Keywords:** commercial activities, market, marketing strategy development, mineral water.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Важливим чинником структурних змін національної економіки є розвиток комерційної діяльності, що забезпечує баланс виробництва та споживання на регіональних і галузевих ринках і сприяє розвитку підприємств різних видів економічної діяльності. Масштабніше це відображається в комерціалізації, що характеризується вибором виду підприємницької діяльності, поширення товарно-грошових відносин на господарську, економічну, соціальну діяльність, розвиток комерційних зв'язків. Всі ці аспекти приводять до того, що у сучасній економіці України спостерігається активізація комерційної діяльності підприємств, що об'єктивно зумовлена розвитком конкурентного середовища та появою нових управлінських технологій, орієнтованих на задоволення потреб ринку. З огляду на це дедалі більшого значення набуває комерційне підприємництво як важливий фактор розвитку ринку товарів і послуг.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питанням управління комерційною діяльністю підприємств приділяли увагу велика кількість вітчизняні та зарубіжні науковців: В. Абчук, Л. Балабанова, І. Беляєвський, Г. Дж. Болт, Л. Дашков, Я. Гандштак, В. Кардаш, Ф. Котлер, Г. Лисак, Н. Савицька, М. Чорна, Л. Янчева. Наявні розробки з оцінювання комерційної діяльності недостатньо враховують особливостей функціонування комерційних підприємств. Незважаючи на велику кількість проведених досліджень, низка важливих питань з управління комерційною діяльністю на підприємствах залишаються невирішеними та потребують подальших наукових досліджень. Існує об'єктивна потреба в удосконаленні процесу обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку комерційної діяльності підприємств.

**Цілі статті.** Мета статті – розглянути сутність комерційної діяльності підприємства та визначити її види для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення системи управління комерційною діяльністю ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод».

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Аналізуючи праці вітчизняних і зарубіжних науковців вказує на те, що у сучасній економічній літературі не існує єдиного тлумачення поняття «комерційна діяльність». Для дослідження комерційної діяльності підприємства виділено такі основні напрями, як вид комерційних процесів, характер комерційної угоди, склад суб'єктів ринку, права учасників ринку, об'єкт комерційної діяльності, формування доходів, режим комерційної діяльності, функціональна спрямованість комерційних процесів. Певна категорія науковців поєднує комерційну і підприємницьку діяльності, інша переконує в суттєвих відмінностях і комерційна діяльність є ширшим поняттям, ніж підприємництво (табл. 1).

## Трактування категорії «комерційна діяльність»

Автор	Поняття
В. Апопій [1]	Спосіб реалізації комерційних процесів як послідовного виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну.
А. Виноградська [2]	У вузькому розумінні комерційне підприємництво — це підприємництво у сфері торгівлі, пов'язане із здійсненням процесів купівлі-продажу товарів для задоволення попиту покупців (споживачів) та отримання прибутку. У широкому розумінні комерційне підприємництво є господарсько-торгівельною діяльністю, що здійснюється суб'єктами господарювання у сфері виробництва і товарного обігу, спрямованою на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжною діяльністю, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг.
Г. Лисак [3]	Діяльність із купівлі-продажу та зберігання товарів з метою задоволення споживчого попиту й отримання прибутку.
Н. Криковцева, О. Казакова, Л. Саркісян, Л. Авдеєнко, Г. Дяченко, Л. Курська, О. Сахарова [4]	Комерційна діяльність — це комплекс операцій по забезпеченню процесу закупівлі і збуту на основі взаємодії господарюючих суб'єктів з метою отримання ними прибутку, а також кінцевим споживачам максимальної вигоди.
І. Марченко[5]	Система оперативно-організаційних заходів, спрямованих на організацію та управління процесами купівлі-продажу товарів з метою задоволення споживчого попиту та отримання прибутку.
Л.В. Осипова та, І.М. Сіняєва [6]	«Комерційна діяльність — поняття економічно більш широке, ніж торгівля, оскільки в основі торгівлі завжди лежить комерція, але не кожна комерційна Діяльність зводиться тільки до торгівлі.

Отже, з наведених у табл. 1 визначень «комерційної діяльності» не можна вважати повним, оскільки воно охоплює лише окремі аспекти, не відображаючи цілісного бачення комерційної діяльності, тому на нашу думку – це діяльність що охоплює всі процеси закупівельно-збутової діяльності з метою отримання прибутку.

Відмітимо, що мета комерційної діяльності полягає у збільшенні доходів від продажу за умови задоволення попиту споживачів, а ринок виступає як система економічних відносин між продавцями і покупцями [7]. Отже, комерційну діяльність контролює оточуюче середовище та кон'юнктура ринку, яка дозволяє організаціям регулювати обмежені матеріальні ресурси і грошові засоби.

Варто зазначити, що конкуренція на ринку виробництва мінеральної води зростає з кожним днем. Ринок, що активно росте, займається залученням нових гравців, жорстка конкуренція в цій сфері особливо між великими підприємствами, які поступово витісняють малий і середній бізнес з ринку виробництва мінеральної води.

В даний час Україна входить до числа світових лідерів за запасами мінеральних вод. Великі виробники намагаються утримати позиції і, по можливості, розширити свою частку на ринку. Регіонами-лідерами з видобутку води є Львівська, Закарпатська, Полтавська і Дніпропетровська області. Такий стан ринку може створити додаткові труднощі для входження нових виробників, але розвивається культура споживання продукту і зростаючий попит все-таки надають хороші можливості для цього. Найбільше води виробляється у Києві – 6611 5тис. дал. або 34,4 % всього обсягу, що зумовлено наявністю значного ринку збуту, високим рівнем урбанізації та інвестиційною привабливістю даного регіону. На другому місці знаходяться південні області України, де виробляється 39510 тис. дал. або 20,6 %. На Заході виробляється 36273 тис. дал.

До основних операторів на ринку мінеральної води в Україні належать:

IDS Group Ukraine (ТМ «Моршинська», ТМ «Миргородська», ТМ «Аляска», ТМ «Трускавецька», ТМ «Боржомі»); Українські мінеральні води (ТМ «Куяльник», ТМ «Поляна Квасова», ТМ «Лужанська»)

З перерахованих великих компаній більшість є закордонними, а не українськими, а саме, їх портфель брендів складається в основному з вітчизняних торгових марок. Причина цього, що українці більш лояльні до вітчизняних торгових марок через те, що мінеральна вода українських брендів дешевше, ніж у міжнародних. Світовими лідерами з виробництва мінеральної води залишаються Nestle та Danone.

ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» - один із найбільших виробників мінеральних вод в Україні. З 2003 р. входить до складу компанії IDS Borjomi Ukraine. Його вважають потужним товариством з багатою історією, яке оснащено найсучаснішими європейськими лініями розливу. ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» має свою закріплену споживчу аудиторію, що постійно зростає, так як споживачі довіряють якості продукції, що відповідає усім нормам національної сертифікації УкрСЕПРО [8].

ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» має основний свій ринок збуту і це Україна, також експортує свою продукцію до США, Естонії, Молдови, Німеччини. Але, відмітимо, що генеральним дистрибутором продукції ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» є компанія «Індустріальні та дистрибуційні системи» (IDS). Ця сама компанія займатиметься просуванням на українському ринку мінеральних вод торгової марки «Боржомі».

Між ними укладено угоду та проведено розподіл функцій, в обов'язки заводу входить забезпечення високих стандартів якості продукції, модернізація та розширення виробничих потужностей, гарантування безперервності виробництва, а в свою чергу (IDS) повинна налагоджувати ефективну систему просування продукції. В її обов'язки входить: розробка маркетингових стратегій для кожної торгової марки, а також займатися дослідженням ринку.

Головна особливість промоушн компанії «IDS» мінеральних вод полягає у тому, що основний акцент робиться не на нав'язливу рекламу, а на достатньо унікальні властивості продукції, високу якість продукту та оптимальну маркетингову стратегію. Головний комерційний принцип компанії «Індустріальні та дистрибуційні системи»: продукція ПрАТ «Миргородського заводу мінеральних вод» повинна бути від споживача на відстані руки. Все це дає змогу успішно конкурувати і з уже «розкрученими» загальнонаціональними брендами, й з численними регіональними торговими марками, ринкова стратегія яких ґрунтується переважно на дешевизні продукції. Маркетингова політика підприємства є його реакцією на стан ринкової кон'юнктури. Тому величезне значення має тут часовий чинник, нерозривно пов'язаний з поняттям життєвого циклу. Всі види товарів, технологій і послуг мають свій життєвий цикл. Ринкова ситуація вимагає коректування стратегії і тактики маркетингу на кожній стадії розвитку життєвого циклу продукту. Основний критерій при визначенні стадії життєвого циклу – ступінь відповідності об'єкта (товару) ринковим очікуванням. Ефективність маркетингу залежить від узгодженості стадій індивідуального життєвого циклу товару і життєвого циклу галузі (сукупності аналогічних товарів на ринку).

Близько 15 років плідної співпраці ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» з компанією IDS обсяги продажу зросли майже вп'ятеро. Відмітимо, що ринок даної продукції досить концентрований, біля 10 великих виробників займають більше 50% ринку в сегменті газованих вод і більше 70% - негазованих, обсяг ринку який залишився, займають невеликі локальні торгові марки. На сьогодні в світі існує більше 3600 брендів мінеральної води, які належать компаніям з більш як 140 країн світу.

Загалом, глобальна галузь мінеральної води стала дуже прибутковою за останні 10-15 років.

Група компаній IDS Borjomi Ukraine, що поєднує провідних національних виробників мінеральних вод, являється експертом з питань якості відповідно продукції, яка видобувається в екологічно чистих і курортних зонах України та являється зразком якості відповідно міжнародних стандартів. IDS Borjomi Ukraine на ринку пропонує споживачу згрупований асортимент популярних мінеральних та питних вод («Миргородська», «Аляска», «Моршинська», «Трускавецька», а також є імпортером «Боржомі» в Україні). Група компаній IDS Borjomi Ukraine, що входить до складу IDS Borjomi International та випускає продукцію на чотирьох заводах Трускавця, Миргорода, Моршина та Голої Пристані Херсонської області) під торговими марками «Моршинська», «Миргородська», «Трускавецька», «Старий Миргород», «Аляска», «Сорочинська».

На нашу думку, комерційна діяльність ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» в першу чергу повинна поширюватись на підвищення якості продукції, основа планування якої – це діяльність, яка визначає цілі та вимоги до якості продукції, а також до застосування елементів її системи. Розширення міжнародні ринки та співпраця між країнами ставлять завдання вирівнювання на світовому рівні вимоги що ставляться до якості продукції на експорт, та узгодження вимог до якості між окремими країнами і групами країн. Розвиток маркетингової стратегії відкриває перед маркетинговою службою такі можливості, як:

- ✓ контакт з численною аудиторією споживачів закордоном, тих країнах де споживають продукцію ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»;
- ✓ просування іміджу і цінності бренду в новаторському медіа, що є досить перспективним;
- ✓ інтерактивна демонстрація нових товарів і послуг;
- ✓ спілкування з зацікавленими споживачами;
- ✓ поєднання реклами та відпочинку.

Розробка даного механізму просування продукції, через ЗМІ та мережу Інтернет, збільшує попит мінеральної води в декілька разів, що надасть змогу отримати більші прибутки.

**Висновки.** Отже, розглядаючи комерційну діяльність ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод», в основному, як важливу структурну складову комплексної системи організації, можемо відмітити, що вона сприяє створенню додаткових надходжень до бюджетів усіх рівнів за рахунок сплати податків і зборів, розширить масштаби та нарощування потужності виробництва підприємства, що дозволить збільшити прибуток, обсяги реалізації та ринки збуту.

#### Список використаних джерел:

1. Апопій В. В. Соціальна функція торгівлі / В. В. Апопій. // Економіка і прогнозування. – 2007. – № 4. – С. 93-104.
2. Виноградська А.М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку / А.М. Виноградська: Монографія. - Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 807 с.
3. Лисак Г. Г. Удосконалення методики аналізу товарних запасів підприємства / Т. О. Сідорова, Н. Б. Кашена, Г. Г. Лисак // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць : у 2-х частинах. – Харків : ХДУХТ, 2013. – Вип. 1 (17). – Ч. 1. – С. 23–30.
4. Криковцева Н.О. Комерційна діяльність. / Н.О. Криковцева, О.Б. Казакова, Л.Г. Саркісян, Л.Л. Авдєєнко, Г.А. Дяченко, Л.С. Курська, О.Н. Сахарова – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 296 с.
5. Марченко И. С. Системный подход к управлению коммерческой деятельностью органи-заций / И. С. Марченко // Вестник МГТУ. – 2010. – № 1, т. 13. – С. 27–30.
6. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 623 с.
7. Тютюшкина Г. С. Основы коммерческой деятельности / Г. С. Тютюшкина. – Ульяновск: УлГТУ, 2006. – 112 с
8. Миргородський завод мінеральних вод <https://uk.wikipedia.org/wiki>

УДК 658.009.12

Чобіток В.І., к.е.н., доцент

Грабар М.В., магістр

Українська інженерно-педагогічна академія

### **МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті розглянуто фактори та показники що впливають на конкурентоспроможність підприємства, проаналізовано сутність методів оцінки конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та наведено переваги та недоліки цих методів.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємств, методи оцінки конкурентоспроможності; ефективність; конкуренти.

Chobitok V., Hrabar M.

### **METHODS ESTIMATION COMPETITIVENESS DOMESTIC INDUSTRIAL ENTERPRISES**

The article considers factors and indicators influencing the competitiveness enterprises, analyzed the essence methods for assessing the competitiveness domestic industrial enterprises, and shows the advantages and disadvantages these methods.

**Key words:** enterprise competitiveness, methods of competitiveness assessment; efficiency; competitors.

Чобиток В.І., Грабар М.В.

### **МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье рассмотрены факторы и показатели влияющих на конкурентоспособность предприятия, проанализированы сущность методы оценки конкурентоспособности отечественных промышленных предприятий и приведены преимущества и недостатки этих методов.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, методы оценки конкурентоспособности; эффективность; конкуренты.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Економіка України має всі передумови для підвищення свого рівня, одним з напрямків її розвитку є ефективне функціонування вітчизняних промислових підприємств, за рахунок підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Багато вітчизняних промислових підприємств знаходяться у критичному стані за рахунок зношення основних засобів, низької кваліфікації працівників, застарілих технологій та ін. Тому необхідно вітчизняним промисловим підприємствам підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності за рахунок впровадження інноваційних технологій, придбання прогресивного обладнання, диверсифікації виробництва, займатись підвищенням кваліфікації працівників, продукувати ефективні управлінські рішення та ін.

Сучасні світові промислові підприємства пропонують великий вибір конкурентоспроможних товарів та послуг, що є перешкодою для конкурування вітчизняних промислових підприємств у задоволенні потреб споживачів як на зовнішньому так і на внутрішньому ринках.

Отже, для виявлення проблем та знаходження шляхів щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств необхідно проводити постійний моніторинг за допомогою методів оцінки їх конкурентоспроможності.

Оцінювання конкурентоспроможності дозволяє виявити переваги діяльності підприємства, що нададуть можливість покращувати стан виробництва та їх недоліки, що заважають підвищувати рівень їх конкурентоспроможності.

Визначення рівня конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств є початковим моментом планування його діяльності та розробки стратегії щодо підвищення рівня конкурентоспроможності з урахуванням інтересів інвесторів, підприємств, споживачів, держави та ін.

#### **Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.**

Методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності досліджувалися багатьма вченими та науковцями, цьому питанню присвятили значну кількість праць, зокрема: Д. Барабась [9], П. Брінь [1], Л. Газіна [1], В. Дикань [2], О. Дуброва [9], Ю Іванов [8], М. Кизим [8], А. Кваско [3], С. Клименко [9], Р. Лупак [5], О. Николук [6], Т. Омеляненко [9], В. Прохорова [7], О. Янковий [4], Д. Яцковий [10] та ін.

Значний внесок зробили вчені в питання методики оцінки конкурентоспроможності, але до цього часу не має єдиного варіанту систематизації цих методів.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Питання методів оцінки конкурентоспроможності є досі актуальним, тому, що не має єдиної точки зору щодо використання методів, їх аналізу, систематизації. Виникає багато питань щодо переваг та недоліків їх використання. Саме тому, вважаємо за необхідне, зробити аналіз найпоширеніших методів та зазначити їх переваги та недоліки.

**Цілі статті.** Проведення аналізу існуючих методів оцінки конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств, систематизація і характеристика основних груп даних методів.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Рівень конкурентоспроможності характеризує стан промислового підприємства, що визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань. Ефективність функціонування вітчизняних промислових підприємств полягає у його здатності відповідати високим вимогам ринку, якості задоволення споживчого попиту та використання ресурсного потенціалу, є основними факторами, що визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Показники конкурентоспроможності, а також внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність промислового підприємства, наведено на рис.1.



Рис. 1 Фактори впливу на конкурентоспроможність промислового підприємства та її показники

Визначення поняття конкурентоспроможності підприємства є досить багатограним, але можливо виокремити такі фактори, за якими, на нашу думку, потрібно проводити оцінку, а саме: визначення конкурентних переваг, здатність просуватися та адаптуватися в ринкових умовах, управління та організація виробництва, розробка та впровадження інноваційних видів продукції та технологій виробництва, оцінка потенціалу підприємства та ін.

Багато науковців визначають конкурентоспроможність як певну можливість або ж здатність підприємства задовольняти потреби споживачів. Для того щоб відповідати потребам суспільства, підприємство повинно оцінити свою діяльність та визначити всі позитивні та негативні фактори, що нададуть можливість підвищити ефективність виробництва. Конкурентоспроможність промислового підприємства необхідно оцінювати для того щоб:

- ✓ визначити рівень управлінських дії щодо функціонування промислового підприємства та формування стратегії його розвитку;
- ✓ прийняти необхідні рішення для створення необхідних умов функціонування промислового підприємства;
- ✓ розробити та впровадити заходи підтримки наявних переваг для підвищення ефективності діяльності промислового підприємства;
- ✓ вивести промислове підприємство високий рівень для конкурентної боротьби.
- ✓ Існує велика сукупність методів оцінки конкурентоспроможності промислового

підприємства, які в основному науковці поділяють на такі групи: матричні, графічні, аналітичні.

Проаналізувавши вітчизняні літературні джерела було сформовано систему методів оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств, що наведено на рис.2.

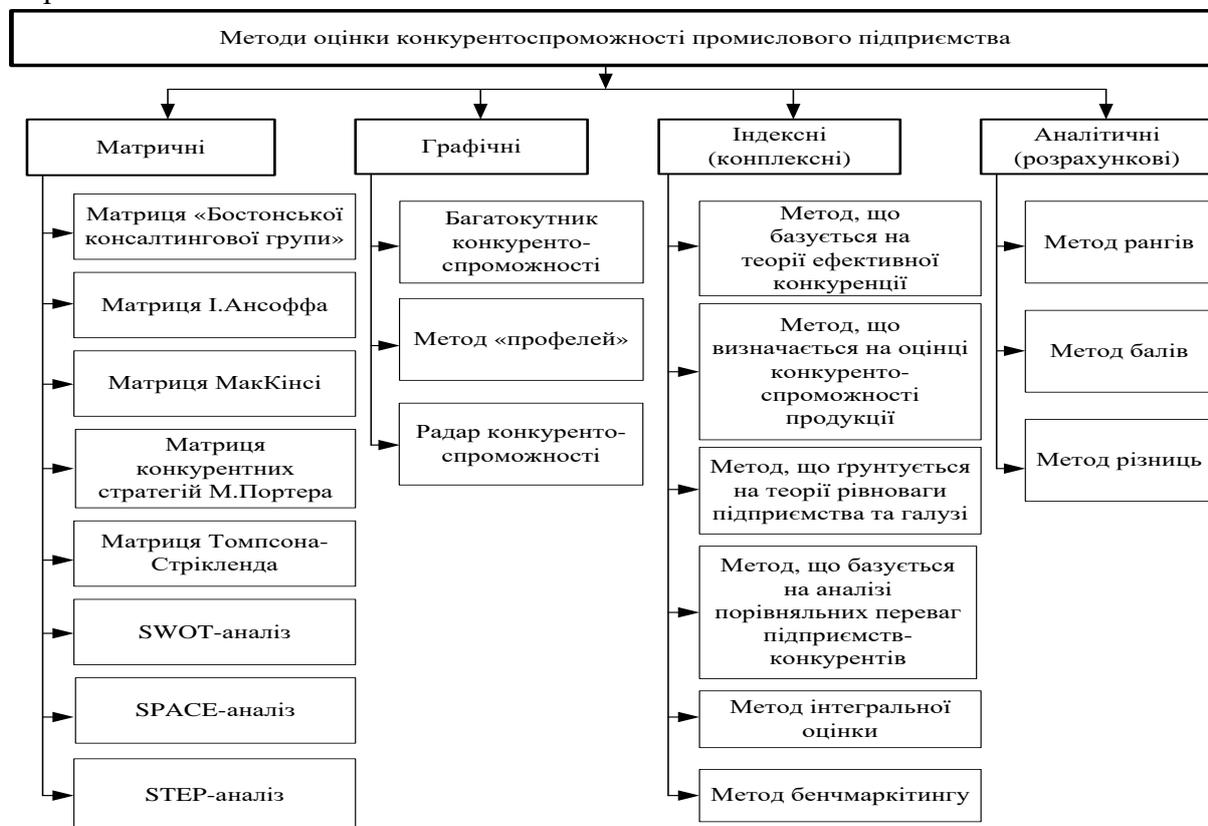


Рис.2 Методи оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства

Важливо зазначити, що не існує ідеального єдиного методу оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства, тому, що для кожного окремого промислового підприємства необхідно оцінювати конкурентоспроможність декількома методами, для того щоб виявити сильні та слабкі сторони, знизити можливі негативні фактори та ін. Вивчення конкурента є невід’ємним фактором аналізу, що дає більше розуміння, що необхідно здійснити промислового підприємству для визначення своєї переваги і не допустити помилок підприємств-конкурентів.

Кожний зазначений метод не є вичерпним і має свої переваги та недоліки, які наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Переваги та недоліки методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група методів Назва методу та його зміст		Переваги	Недоліки
Матричні	Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ) – це система координат в якій: по вертикалі — темпи росту частки ринку, що розташовані по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Високу конкурентоспроможність мають підприємства, що посідають значну частку на ринку.	Простота використання; поєднання видів діяльності; використання, як для підприємства в цілому, так і для окремих підрозділів; динамічне дослідження процесів конкуренції.	Аналізуються причини, що затрудняють розробку управлінських рішень; Залишаються без уваги методи управління.
	Матриця І. Ансоффа. – метод ґрунтується на направленості діяльності тільки в одній з	Просте застосування; наочний виклад стратегій.	Обмежена кількість стратегій; направленість лише на два

	Група методів Назва методу та його зміст	Переваги	Недоліки
	чотирьох стратегій: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація.		чинники «продукт-ринок».
	Матриця МакКінсі - характеризує привабливість ринку та конкурентоспроможність підприємства.	Широта застосування: розглядається значна кількість факторів; враховуються особливості конкретної ситуації.	Труднощі і суб'єктивізм при визначенні важливості факторів.
	Матриця конкурентних стратегій М. Портера – це загальноконкурентні стратегії, існують у таких видах: лідирування у зниженні витрат (цін); диференціація; фокусування.	Дозволяє підприємству обрати самостійно ту чи іншу стратегію.	У кожній з стратегій є певний перелік ризиків; необхідно як можна ретельніше досліджувати ситуації.
	Матриця Томпсона – Стрікланда – надає вибір стратегії залежно від темпів зростання галузевого ринку та конкурентної позиції підприємства.	Варіанти розвитку підприємства є як для слабкої так і сильної конкурентної позиції, а також швидкого чи повільного зростання ринку.	Враховуються два чинники; труднощі у визначенні необхідної кількості змінних.
	SWOT-аналіз встановлює зв'язки між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкими, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.	Простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення; гнучкість і наявність безлічі варіантів.	Неможливість врахування всіх факторів чотирьох сторін аналізу; суб'єктивність вибору факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що має змінний характер.
	SPACE-аналіз призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.	Дає змогу здійснити оцінку сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за відповідними групами критеріїв.	Залучення для аналізу експертів з зовні чи внутрішнього середовища.
	СТЕР-аналіз застосовується багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали.	Дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді.	Остаточну оцінку рівня конкурентоспроможності можна дістати тільки в результаті порівняння його параметрів з параметрами конкурента
	Багатокутник конкурентоспроможності – будується коло, яке ділиться радіальними оціночними шкалами на рівні сектори. Їх кількість відповідає кількості обраних критеріїв, шкала наноситься на радіальні прями щоб всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола, далі нанесення на кожну вісь точок, що відповідають значенням критеріїв та з'єднуються ламаною лінією.	Простота; наочність.	Багатокутник не дає можливості створити значення загального показника конкурентоспроможності.
Графічні	Метод «профілів» – для побудови профілю вибираються найбільш значимі з погляду споживачів продукції техніко-економічні показники й прямокутне оцінне поле.	Використання непрямих узагальнених показників; кількість факторів, є необмеженою.	Не враховує ефективності виробничої діяльності; використовується для підприємств, які випускають один вид продукції.
	Радар конкурентоспроможності - базується на побудові багатокутника, побудованого на осях, які відповідають показникам конкурентоспроможності.	Наочність; комплексність при зіставленні показників.	Трудомісткість обчислень, побудови й розрахунку при великій кількості показників; неможливість визначення ступеня впливу окремих факторів; площа радара залежить від послідовності розташування показників, що знижує об'єктивність
Індекс	Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції - передбачає оцінку ефективності	Значний аналіз господарської діяльності;	Значні обсяги розрахунків; складність

Група методів Назва методу та його зміст		Переваги	Недоліки
	використання матеріальних, фінансових, інтелектуальних та управлінських ресурсів підприємства, які поділяються на певні групи з відповідними показниками та коефіцієнтами вагомості.	оцінка стану підприємства на галузевому рівні; допомагає виявити сильні і слабкі сторони, розробити управлінські дії щодо поліпшення.	узагальнення результатів оцінки; неможливість оцінки динаміки чинників.
	Метод, що визначається на оцінці конкурентоспроможності продукції – оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства виходячи із споживчої цінності виробленої продукції.	Найважливішим показником є конкурентоспроможність товару.	Обмежене розуміння переваг та недоліків підприємства.
	Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги підприємства та галузі, критерієм конкурентоспроможності підприємства є наявність у виробників факторів виробництва, які можуть бути використані більш ефективно, ніж у конкурентів.	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн.	Не враховуються внутрішні фактори обмежені умовами ринку досконалої конкуренції; складність узагальнення результатів оцінки.
	Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів – базується на положеннях теорії міжнародного розподілу праці, відповідно до яких передумовою для завоювання галузю чи підприємством стійких конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дають змогу забезпечити відносно нижчі витрати виробництва порівняно з конкуруючою галузю чи підприємством, необхідно спів ставити виробничі витрати, обсяг та норму прибутку, обсяг продажів і ринкову частку.	Простота використання.	Не дає змоги зробити узагальнені висновки про рівень конкурентоспроможності, тому що для якості оцінки використовують тільки виробничі витрати; не відображає процеси взаємодії виробника продукції з ринком.
	Метод інтегральної оцінки – показник містить два елементи: критерій, що показує ступінь задоволення потреб споживача, і критерій ефективності виробництва.	Простота; наочність, однозначність та узагальненість оцінки конкурентних позицій виробника.	Обмеженість у використанні; не дає глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня діяльності; не враховує галузеві особливості.
	Метод бенчмаркінгу – дозволяє виявити те, що інші роблять краще, вивчення роботи інших організацій заключається в тому, щоб на основі дослідження надійно встановити ймовірність успіху підприємства.	Вивчення показників ефективності дає можливість зрозуміти уразливі та раціональні сторони діяльності.	Необхідна сильна теоретична підготовка; необхідність створення власної стратегії обміну інформацією.
Аналітичні (розрахункові)	Метод рангів – дозволяє давати оцінку місць підприємств за допомогою ранжування значень основних показників, допомагає виявляти сильні та слабкі сторони діяльності.	Простота у застосуванні; використанні якісних і кількісних показників.	Дає наближений результат, не дозволяє встановити ступінь відставання підприємств; рекомендації щодо розробки стратегій тільки наближені.
	Метод балів дозволяє отримати узагальнену кількісну оцінку стану підприємства з побудовою матриці показників, присвоєння показникам бального значення та порівняння за кожним показником балів підприємств у досліджуваній сукупності підприємств.	Можливість визначити місце в конкурентній боротьбі кожного з оцінюваних підприємств.	Не дає конкретних рекомендацій щодо формування стратегій.
	Метод різниць – дозволяє передбачати порівняння і визначення оцінних показників підприємства відносно лише показників одного конкурента.	Оцінка не тільки окремих позицій підприємства, але і різницю в значеннях показників між підприємствами, що порівнюються	Використовуються тільки кількісні показники; не має можливості розрахувати узагальнений показник конкурентоспроможності.

Таблиця складена на основі використаних джерел [1,2,3,7,10]

Таким чином, для ефективної та повної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства необхідно використовувати комплексну систему методів.

**Висновки.** Конкурентоспроможність промислового підприємства є одним з найважливіших факторів діяльності, тому створюючи систему забезпечення

конкурентних переваг, кожне промислове підприємство обирає власні шляхи для аналізу діяльності і використовує різні методи.

Систематизація методів оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства дає можливість дослідити ситуацію на ринку з можливими змінами, вивчити діяльність конкурентів, провести аналіз можливостей розширення ринку збуту і є основою в практичній діяльності підприємства для розробки заходів щодо підвищення його конкурентоспроможності.

**Список використаних джерел:**

1. Газіна Л. І. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. / Л.І.Газіна, П.В. Брінь // Вісник НТУ «ХПІ». – 2012. – № 58(964). – С. 28–32.
2. Дикань, В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. / В.Л. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». – 2011. – Випуск 36. – С. 100–105.
3. Кваско А. В. Аналіз методів конкурентоспроможності підприємства. / А.В. Кваско // Наукові записи. – 2017. – 1 (54). – С. 111-118.
4. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг.ред. О.Г.Янкового]. – Одеса: Атлант. – 2013. – 470 с.
5. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб./Р.Л.Лупак, Т.Г.Васильців. – Львів: Видавництво ЛКА. – 2016. – 484 с.
6. Николук О. М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. / О.М. Николук // Житомир. – 2017. – 50бс.
7. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Потенціал підприємства: формування і оцінка: Навчальний посібник./В.В.Прохорова, В.І.Чобіток. – Харків: НТМТ. – 2013. – 212 с.
8. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник./ [Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко та ін.]; за заг. ред. Ю. Б. Іванова, М. О. Кизима.– Харків: ВД «ІНЖЕК». – 2010. – 320 с.
9. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб./ С. М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко. – Київ: КНЕУ, – 2008. – 516 с.
10. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. / Д.В.Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип.4 (51). – С.183–188.

*Рецензент д.е.н., професор Прохорова В.В.*

УДК 338.2

Черниш І.В., д. е. н., доцент

Хабло Ю.О., магістрантка

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ  
ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ**

У статті досліджено значення поняття «сталого розвитку організації», а також формування стратегії сталого розвитку установи в умовах євроінтеграції. Визначено основні положення національної стратегії сталого розвитку «Україна 2020», цілі сталого розвитку, реалізація яких має забезпечити економічне зростання, соціальну справедливість у суспільстві та раціональне природокористування. Встановлено, що концепція сталого розвитку в Україні перебуває на стадії доопрацювання та вдосконалення до стандартів європейського життя. Важливим напрямом, що сприяє підвищенню ефективності стратегії є екологізація економіки, культури та способу життя.

**Ключові слова:** стратегія, сталий розвиток, стратегія сталого розвитку, державна установа, євроінтеграція, стратегічне планування.

Chernysh I., Khablo Y.

**THEORETICAL BASIS OF DEVELOPING A SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
STRATEGY FOR STATE ORGANIZATION**

In the article examines the meaning of the concept of «sustainable development of the organization» and formation of the strategy of sustainable development of state organization in the conditions of European integration. Defined the main provisions of the national sustainable development strategy Ukraine 2020, the

goals of sustainable development, the implementation of which should ensure economic growth, social justice in society and rational nature management. It has been established that the concept of sustainable development in Ukraine is at the stage of elaboration and improvement to the standards of European life. An important direction in improving the effectiveness of the strategy is the ecologization of the economy, culture and lifestyle.

**Keywords:** strategy, sustainable development, sustainable development strategy, state institution, eurointegration, strategic planning.

Черниш І.В., Хабло Ю.О.

## ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

В статье исследовано значение понятия «устойчивого развития организации», а также формирования стратегии устойчивого развития учреждения в условиях евроинтеграции. Определено основные положения национальной стратегии устойчивого развития «Украина 2020», цели устойчивого развития, реализация которых должна обеспечить экономический рост, социальную справедливость в обществе и рациональное природопользование. Установлено, что концепция устойчивого развития в Украине находится на стадии доработки и совершенствования стандартам европейской жизни. Важным направлением, которое способствует повышению эффективности стратегии является экологизация экономики, культуры и образа жизни.

**Ключевые слова:** стратегия, устойчивое развитие, стратегия устойчивого развития, государственное учреждение, евроинтеграция, стратегическое планирование.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її з важливими науковими та практичними завданнями.** В умовах збільшення швидкості та масштабів глобальних економічних та політичних змін, демократизації суспільства, встановлення курсу держави на європейські стандарти та входження до європейського простору, а також підвищення ролі держави у соціальному добробуті суспільства актуальним питанням постає забезпечення здатності державних організацій протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища. У розвинених країнах Заходу питання формування та реалізації підприємствами та установами стратегії сталого розвитку є важливою умовою приналежності до лідерів міжнародного простору та ринку. Орієнтуючись на інтеграцію із Європейським союзом, Україна, зокрема установи та підприємства мають впроваджувати найбільш прогресивні практики функціонування в основі яких лежить стратегія сталого розвитку. Сталий розвиток – це розвиток який задовольняє потреби нинішнього покоління і не ставить під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти їхні власні потреби [1; с. 29].

Зовнішні та внутрішні чинники спричиняють необхідність впровадження в державних організаціях стратегію сталого розвитку. Першочерговими є міжнародні зобов'язання України щодо сталого розвитку, які визначені стратегічними документами ООН та Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Сьогодні існує потреба у детальному дослідженні особливостей формування універсальної стратегії сталого розвитку державної організації, будь-якої за розміром чи географічним розміщенням. Адже, успіх реалізації загальнодержавної стратегії залежить від правильної постановки діяльності державних організацій всіх регіонів держави, координації дій та правильного розуміння векторів руху.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** На сьогодні одним з актуальних завдань державних організацій є прийняття стратегії сталого розвитку, адаптація до цілей сталого розвитку. Питанням сталого розвитку економічних систем та можливостям його досягнення займалися вчені: В.М. Андерсон, Н.М. Бурик, О.О Веклич, Е.В. Гірусова, Б.М. Данилишина, Г. Дейлі, Д. Медоуз,

Л.Г. Мельник, О.І. Карінцева, О.Г. Осауленко Г.В. Платонов, О. Шубравська та ін. І все ж формування стратегії сталого розвитку являє собою складну наукову проблему, особливо для держави та державних організацій, через те, що інтеграція у Європейський простір передбачає великий блок соціального забезпечення та стандартів, що потребує відповідного кадрового, фінансового забезпечення, а також підтримка з боку народу.

**Цілі статті.** Метою статті є дослідження теоретичних основ та особливостей формування стратегії сталого розвитку державної установи в сучасних економічних, політичних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Поняття «сталого розвитку» набуло особливого поширення після затвердження президентом у 2015 році Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», яка передбачає прийняття нових орієнтирів та плану дій для українського суспільства. Одним із положень стратегії є ратифікація Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, щоб у майбутньому стати повноцінним членом в Європейському Союзі. Стратегія «Україна – 2020» визначає мету, вектори руху, дорожню карту, першочергові пріоритети та індикатори належних оборонних, соціально-економічних, організаційних, політико-правових умов становлення та розвитку України [2]. До основних векторів належать: вектор розвитку, вектор безпеки, вектор відповідальності, вектор гордості. Дана стратегія передбачає також реалізацію 62 реформ та програм розвитку. Першочергово планується реалізувати такі реформи і програми: Реформа системи національної безпеки та оборони, Оновлення влади та антикорупційна реформа, Судова реформа, Реформа правоохоронної системи, Децентралізація та реформа державного управління, Дeregуляція та розвиток підприємництва, Реформа системи охорони здоров'я, Податкова реформа, Програма енергонезалежності, Програма популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі. Також передбачено ключові показники за якими можна оцінити виконання реформ та програм.

Варто відмітити, що передумовою реалізації стратегії є взаємна співпраця між владою, бізнесом та громадянським суспільством, де кожна сторона має свою зону відповідальності.

Не менш важливим документом-орієнтиром є Національна доповідь Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Цілі Сталого Розвитку: Україна» яка була затверджена у 2015 на Саміті ООН зі сталого розвитку.

Пропозиції щодо цілей сталого розвитку надали представники міністерств відомств, урядових установ, агентств ООН в Україні, міжнародних організацій, бізнес-спільноти, експертного середовища, громадських організацій та громадянського суспільства.

Реалізація національних цілей сталого розвитку має забезпечити економічне зростання, соціальну справедливість у суспільстві та раціональне природокористування.

Також, сьогодні опубліковано проект Стратегії сталого розвитку України до 2030 року, який визначає стратегічні напрями довгострокового розвитку України, а інструментом впровадження стратегії є Національний план дій переходу України до сталого розвитку, який буде ухвалено після затвердження Стратегії. Стратегія встановлює цілісну систему переходу до інтегрованого економічного, соціального та екологічного розвитку країни до 2030 року.

Стратегічне бачення сталого розвитку України ґрунтується на:

- подоланні дисбалансів в економічній, соціальній та екологічній сферах;
- трансформації економічної діяльності, перехід на засади «зеленої економіки»;
- побудові мирного та безпечного, соціально згуртованого суспільства з належним врядуванням та інклюзивними інституціями;
- забезпеченні партнерської взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу, науки, освіти та організацій громадянського суспільства;
- повній зайнятості населення;
- високому рівні науки, освіти та охорони здоров'я;
- підтриманні довкілля в належному стані, який забезпечуватиме якісне життя та благополуччя теперішнього і майбутніх поколінь;
- децентралізації та впровадженні регіональної політики, яка передбачає гармонійне поєднання загальнонаціональних і регіональних інтересів;
- збереження національних культурних цінностей і традицій.

Для реалізації стратегії важливим є дотримання принципів верховенства права, демократії, належного управління на всіх рівнях, створення ефективних, результативних, інклюзивних та підзвітних інституцій. Лише інституційні реформи в державному управлінні здатні привести до системних змін.

Метою Стратегії сталого розвитку є забезпечення високого рівня та якості життя населення України, створення сприятливих умов для діяльності нинішнього та майбутніх поколінь та припинення деградації природних екосистем шляхом впровадження нової моделі економічного зростання, що базується на засадах сталого розвитку [2; с. 7].

На практиці дана стратегія ставить наступні завдання [3]:

- забезпечити щорічне зростання валового внутрішнього продукту ні не менше ніж на 4%, 6% і 7% до 2030 року;
- сприяти зміні структури експорту в бік зростання продукції та послуг з високою часткою доданої вартості, зокрема підвищити в структурі експорту частку продукції високотехнологічних секторів економіки до 15%;
- домогтися підвищення продуктивності в економіці шляхом диверсифікації, технічної модернізації, створення стимулів, збільшення кількості робочих місць;
- до 2030 року збільшити обсяги фінансування науки за рахунок усіх джерел до 3% ВВП та забезпечити державне бюджетне фінансування наукової та науково-технічної діяльності у розмірі не менше 1,7% ВВП;
- забезпечити реалізацію політики, яка сприяє продуктивній діяльності, створенню гідних умов праці, підприємництву, творчості та інноваційній діяльності, створити сприятливі умови для підвищення кваліфікації, мотиваційні стимули для професійної переорієнтації та розвитку самозайнятості населення;
- до 2030 року забезпечити повну і продуктивну зайнятість та гідні умови праці для всіх жінок і чоловіків, зокрема молодих людей та інвалідів, і рівну оплату за працю рівної цінності відповідно до показників продуктивності праці;
- підвищити рівень зайнятості населення до 70% у 2030 році за рахунок створення нових робочих місць;
- сприяти забороні та ліквідації найгірших форм дитячої праці, а до 2025 року припинити практику використання дитячої праці в усіх її формах;
- до 2030 зменшити ступінь зносу до 40% та забезпечити оновлення основних засобів на 50% у певних видах економічної діяльності;
- до 2030 року довести частку доріг загального користування з твердим покриттям до 70%;

- до 2030 року збільшити рівень інтенсивності перевезень вантажів внутрішніми водними шляхами до 5 млн ткм на 1 км шляхів;

- до 2030 р року підвищити частку переробної промисловості у валовій доданій вартості до 30%;

- сформувати організаційну інфраструктуру підтримки підприємництва у вигляді технопарків, бізнес-інкубаторів, мереж надання послуг підприємствам, зокрема на засадах державно-приватного партнерства; сприяти розвитку кластерних мереж;

- сприяти децентралізації енергозабезпечення для всіх шляхом створення умов для автономного енерговиробництва, зокрема на основі відновлюваних джерел енергії;

- до 2020 року зменшити рівень енергетичної залежності країни від зовнішніх поставок палива на 30% шляхом розвитку власного виробництва та диверсифікації постачання первинних енергетичних ресурсів.

- до 2025 року ліквідувати крайню бідність;

- до 2030 року підтримати законодавчим шляхом та заохочувати активну участь усіх людей у соціальному, економічному і політичному житті.

Отже, концепція сталого розвитку в Україні перебуває на стадії доопрацювання та вдосконалення до стандартів європейського життя. Для реалізації завдань визначено кошти державного бюджету, підприємств, пенсійних та інших фондів соціального страхування, кредити, надані банками та кредитними спілками, кошти населення, іноземні інвестиції, кошти Міжнародних фінансових організацій та міжнародної технічної допомоги, кошти державного та місцевих бюджетів, які виділяються на умовах державно-приватного партнерства. Основними установами, які повинні будуть реалізовувати та зараз реалізують національну стратегію сталого розвитку є державні організації, зокрема державні установи.

Державні установи займають особливе місце в механізмі держави, адже здійснюють соціально-культурну, наукову, навчально-виховну та інші види невиконавчої діяльності з метою створення духовних цінностей і фінансуються цілком чи частково за рахунок державного бюджету. Варто враховувати, що діяльність установ спирається на ресурси організаційного характеру (економічні, політичні, соціальні, культурні та ін.), які представлені відповідними державними інститутами.

Враховуючи положення національної стратегії сталого розвитку кожна організація потребує власної стратегії.

Основною ідеєю сталого розвитку є відхід суспільства від концепції споживацтва. Тобто потрібно досягти оптимальне співвідношення між природокористуванням і соціально-економічним розвитком, яке б забезпечило раціональне, економне і ефективне використання природних ресурсів, підтримувало б екологічну безпеку суспільства, і разом з тим гарантувало б необхідну якість життя і добробуту населення.

Сталий розвиток підприємства в поточному періоді – це здатність до здійснення економічної діяльності в кожен окремих момент часу в умовах невизначеності впливів зовнішнього середовища які порушують нормальне функціонування і розвиток підприємства [4; с. 87].

Якщо порівнювати сталий розвиток приватних і державних організацій, то відмінною рисою державних установ є той факт, що вони працюють на благо суспільства, переважно є неприбутковими організаціями, функціонують для сталого розвитку держави. У той час як приватні підприємства мають на меті задовольнити власні потреби після задоволення потреб споживачів, і їх життєвий цикл визначається потребами та бажанням власників.

Формування стратегії сталого розвитку державної організації передбачає врахування національних цілей сталого розвитку та включає наступні етапи – рис.1.

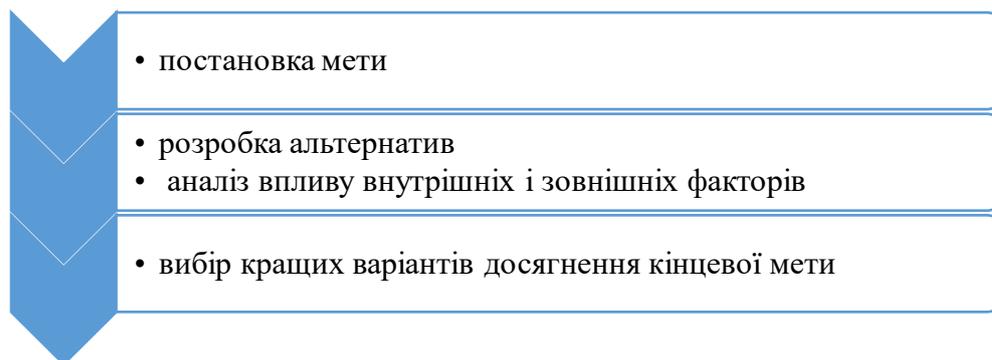


Рис. 1 Етапи формування стратегії сталого розвитку

Першим етапом формування стратегії є постановка мети – економічної, соціальної дієздатності діяльності державної установи в контексті сталого розвитку. Необхідно здійснити оцінку сталого розвитку установи, яка побудована на принципах: взаємообумовленості розвитку підсистем установи (економічної, соціальної, екологічної); досягнення стійкості розвитку з урахуванням економічної ефективності, соціальної стабільності, ризикозахищеності та екологічної безпеки; виявлення ресурсів стійкості розвитку. Згідно з цим принципом інтегральна оцінка сталого розвитку установи повинна дати достовірну інформацію про значення економічних, соціальних та екологічних показників, а на їх основі – про вплив управління на рівень стійкості розвитку установи. За результатами аналізу виявляють необхідність розробки управлінських рекомендацій, спрямованих на підвищення стійкості розвитку [5, с. 170].

Другий етап формування стратегії полягає у розробці можливих альтернатив. На цьому етапі необхідно провести аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх факторів (соціальних, екологічних, економічних та інституційних) на стратегію сталого розвитку підприємства та виконати факторний аналіз впливу стратегії на досягнення визначеного рівня сталого розвитку установи.

На третьому етапі формування стратегії сталого розвитку є вибір кращої альтернативи для досягнення кінцевої мети на основі оцінки можливостей установи, її значення для суспільства.

При формуванні стратегії сталого розвитку державної установи потрібно враховувати напрями, що сприятимуть підвищенню ефективності стратегії [6; с. 54]:

1. Екологізація способу життя, стимулювання «екологізбалансованої» поведінки.
2. Екологізація світогляду, духовної сфери життєдіяльності людини, формування масової екологічної культури, освіти.
3. Екологізація економіки, зростання її енергоефективності.
4. Регламентація й захист національних екологічних інтересів.

Стратегія сталого розвитку керується певними принципами, які забезпечують її дієвість [7; с. 101]:

- орієнтація на потреби й інтереси людей;
- консенсус щодо довготермінової мети (бачення) ;
- усебічність та цілісність;
- спрямованість на чіткі бюджетні пріоритети;
- покладання на комплексний та точний аналіз;
- обов'язковість моніторингу, навчання та вдосконалення;
- відповідальність та лідерство на місцевому рівні;
- впливовість провідної установи та висока готовність органів влади дотримуватися зобов'язань;

- розбудова існуючих механізмів і стратегій (стратегія сталого розвитку базується на тому, що вже існує в країні на національному, регіональному та місцевому рівнях, сприяючи поєднанню, взаємному доповненню та узгодженості між різними інструментами і процедурами планування та підходами до нього);

- зв'язок між національним та місцевим рівнями;

- розвиток та зміцнення наявного потенціалу.

Таким чином, формування стратегії сталого розвитку державної установи потребує стратегічного підходу, який передбачає формування нової філософії мислення, основою якої є: екологізація суспільного життя, підвищення рівня життя населення та впровадження європейських цінностей у суспільство.

**Висновки.** Формування стратегії сталого розвитку державної установи є складним управлінським процесом, особливо в умовах євроінтеграції, адже впровадження європейських стандартів та цінностей потребує значних фінансових коштів переважно із державного бюджету. Тому оцінивши зовнішні та внутрішні фактори важливо обрати альтернативу розвитку, яка матиме найбільший ефект. Одним із напрямків підвищення ефективності стратегії є екологізація суспільного життя. Також необхідно притримуватися цілей розвитку, які визначені на міжнародному та національному рівні та є обов'язковими для виконання при інтеграції до Європейського Союзу.

#### Список використаних джерел:

1. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. Проект-2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/Sustainable-Development-Strategy-for-Ukraine-by-2030.html>
2. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
3. Цілі Сталого Розвитку: Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://menr.gov.ua/files/docs/%D0%9D%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8C%20%D0%A6%D0%A1%D0%A0%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8\\_%D0%BB%D0%B8%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D1%8C%202017%20ukr.pdf](https://menr.gov.ua/files/docs/%D0%9D%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8C%20%D0%A6%D0%A1%D0%A0%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8_%D0%BB%D0%B8%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D1%8C%202017%20ukr.pdf)
4. Квятковська Л.А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства / Л.А. Квятковська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 1. – С. 85-89.
5. Міщенко С. П. Теоретичні засади стійкого розвитку / С. П. Міщенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 168-171.
6. Демченко Н.В. Проблеми і перспективи формування стратегії сталого розвитку в Україні / Н.В. Демченко // Сталый розвиток економіки. – 2013. – № 2. – С. 53-56.
7. Буряк В.В. Методичні підходи до формування стратегії сталого розвитку промислового міста / В. В. Буряк // Інноваційна економіка. – 2016. – № 7-8. – С. 99-104.

УДК 330.341:515

Ящишина І.В., д.е.н, професор

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

### СМАРТ-ІННОВАЦІЇ З ПОЗИЦІЙ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

Стаття присвячена дослідженню нового класу інновацій – смарт-інновацій, визначенню їх характерних рис. З позицій системного підходу виявлено та угруповано основні властивості смарт-інновацій як системного явища. Виявлено та проаналізовано основні умови створення і дифузії смарт-інновацій (цифровізація, інноваційна екосистема, людський капітал).

**Ключові слова:** інновація, смарт-інновація, системний підхід, властивості системи смарт-інновація.

Yaschyshina I.

## SMART INNOVATION FROM SYSTEM OPTIONS

The article is devoted to research of a new class of innovations – smart-innovations, revealing their characteristic features. From the positions of the system approach, the main basic properties of smart-innovations as a systemic phenomenon were identified and grouped. The main conditions for the creation and diffusion of smart-innovations (digitalization, innovative ecosystem, human capital) were identified and analyzed.

**Keywords:** innovation, smart-innovation, system approach, properties of the system of smart-innovation.

Ящишина И.В.

## СМАРТ-ИННОВАЦИИ С ПОЗИЦИЙ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА

Статья посвящена исследованию нового класса инноваций – смарт-инноваций, выявлению их характерных особенностей. С позиций системного подхода обнаружено и группировано основные свойства смарт-инноваций как системного явления. Выявлены и проанализированы основные условия создания и диффузии смарт-инноваций (цифровизация, инновационная экосистема, человеческий капитал).

**Ключевые слова:** инновация, смарт-инновация, системный подход, свойства системы смарт-инновация.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Початок ХХІ століття у світовому масштабі виокремлюється активним переходом багатьох країн до нової якості економічного зростання на основі новітніх технологій і так званої 4-ї промислової революції, широкого розвитку інноваційно-інформаційної економіки, визнанням інновацій основним джерелом не тільки економічних, а й соціальних зрушень. Варто визнати, що із формуванням інформаційного суспільства відбулись суттєві зрушення і в інноваційній діяльності, зокрема з'явилась низка новітніх технологій і продуктів, у назві яких є означальний іменниковий компонент «смарт»: смарт-фон, смарт-дім, смарт-місто, смарт-телевізор, смарт-годинник, смарт-браслет тощо. Усі ці нововведення базуються на смарт-інноваціях, які за місцем і значенням в сучасному соціально-економічному розвитку, швидкістю їх дифузії можуть бути виокремлені в новий клас, що має потужну зростаючу динаміку, але залишається маловивченим.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** В теорії інновацій визначальним став науковий доробок Й. Шумпетера, який базується на основних ідеях М. Кондратьєва, трактував інновації як нові науково-організаційні комбінації виробничих чинників, що здійснює підприємець, який «спрямовує виробничі засоби в нове русло» і за допомогою таких дій отримує підприємницький прибуток. У термін «інновація» Й. Шумпетер вкладав широкий зміст та виділяв такі види інновацій: «..виготовлення нового блага...; упровадження нового методу виробництва...; освоєння нового ринку збуту...; ...отримання нового джерела сировини або напівфабрикатів ...; ..проведення відповідної реорганізації, наприклад, забезпечення монопольного положення» [1, с. 158-159].

В залежності від об'єкта і предмету дослідження, науковці трактують інновації як зміни (Р. Нельсон, С. Уінтер Й. Шумпетер, Ю. Яковець, та інші), як процес (Д. Бессант, В. Мединський Л. Нейкова, К. Павітт, Б. Санто, Б. Твісс, Д. Тідд, Д. Черваньов та ін.), як результат (Х. Рігс, Р. Фатхутдінов, В.Хіпель). Найбільш близьким до об'єкта нашого дослідження є процесний підхід, згідно якого інновації розглядають як соціальний, технічний, економічний процес, що зумовлює створення кращих за своїми властивостями товарів (продуктів, послуг) і технологій шляхом практичного

використання нововведень [2]. В межах системного підходу виокремлено синергетичний ефект інновацій, визнається, що сучасні інновації є надскладними і самоорганізованими системами з розгалуженою структурою внутрішніх і зовнішніх взаємодій між когерентними інтерактивними процесами, які детермінують динамізм системи [3, с. 224]. Знання виступає синергетичним ядром інновацій, визначає їх природу.

Інновація як рушійна сила розвитку має, як мінімум, два напрями. По-перше, поширення інновацій й нових технологій забезпечує модернізацію, підвищення продуктивності праці та прибутковість бізнесу. По-друге, інновації – передумова появи нового продукту, отже, й необхідна умова для суспільного розвитку [4, с. 8].

Різні підходи до трактування суті і класифікацій інновацій уможливають виявлення єдності різних вчених щодо визначення сутнісного змісту категорії, основу якої становлять зміни. Інновація є кінцевим результатом інноваційної діяльності, введенням в дію новації, яка реалізована на ринку чи впроваджена у виробництво. Кінцевий результат впровадження інновації може бути формалізованим через економічний, соціальний, науково-технічний ефект [5].

Незважаючи на достатньо широку розробленість проблематики інновацій в сучасній економічній науці, розумні інновації, які широко розповсюджуються в умовах формування інформаційної економіки є малодослідженими. Науковці більше вивчають смарт-технології, смарт-спеціалізацію, смарт-освіту, концепцію смарт-міста, при цьому смарт-інновації, що лежать в основі смарт-явищ, залишаються поза увагою наукового мейнстріму.

**Цілі статті.** Ціллю статті є виявлення характерних рис та формалізація поняття «смарт-інновація» з позицій системного підходу.

Для дослідження нового класу інновацій – смарт-інновацій застосована методологія системного підходу та використані наступні методи: аналіз та синтез, групування, узагальнення, теоретичний аналіз.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Слово «smart» у перекладі на українську мову означає розумний, тобто такий, що сприяє розвитку розумних технологій, розумних інновацій і формуванню розумного суспільства [6]. У найбільш загальному вигляді смарт – це здатність системи чи процесу до взаємодії із зовнішнім середовищем і до реагування на зміни у ньому. Смарт властивість проявляється через:

- 1) здатність до адаптації щодо умов зовнішнього середовища, які постійно міняються і трансформуються;
- 2) саморозвиток і самоконтроль;
- 3) ефективне вирішення поставленої задачі і досягнення результату.

Ключовим у властивості «смарт» є взаємодія із зовнішнім середовищем. Не випадково розвинуті країни вже давно сформували концепції (парадигми, теорії) розвитку смарт-суспільства, а саме – розумного суспільства, розумного уряду, розумної освіти, розумного міста, що пов'язано з формуванням та розвитком «економіки знань».

Вчені відзначають, що смарт, як властивість об'єкта характеризує інтеграцію за допомогою використання мережі Інтернет у даному об'єкті раніше непеєднаних елементів. На нашу думку долучення смарт властивості до інновацій дає можливість говорити про утворення нового системного явища – смарт-інновації.

Науковий пошук у виділеному сегменті смарт-інновацій характеризується тим, що наука досліджує вже існуючі смарт продукти. До виділеного класу інновацій відносять не тільки наведені вище смарт-товари, а й програмні засоби, які включають

компоненти штучного інтелекту при вирішенні функціональних завдань: шахові гри, розпізнавання образів, класифікація, кластеризація, переклад текстів, голосове управління гаджетами і цілий ряд інших, які постійно оновлюються.

Смарт інновації можуть бути охарактеризовані наступними істотними ознаками [7]:

- знання, що постійно оновлюються, стають не тільки базою створення цих інновацій, а й їх модифікації та самовдосконалення вже у процесі використання і експлуатації;
- застосування штучного інтелекту, який виробляються і використовуються в процесі застосування інноваційного рішення;
- наявність властивості адаптації до екзогенних і ендогенних умов (робота в адаптаційному режимі);
- робота з формуванням або застосуванням знань в реальних умовах в режимі реального часу без участі людини;
- переваги в порівнянні з аналогами на базі розумного функціонування;
- використання знань на всіх етапах життєвого циклу інновацій, включаючи комерціалізацію, експлуатацію, відхід з ринку або заміщення новими версіями однотипного продукту;
- підключення до мережі Інтернет (або локальної мережі за потребою);
- наявність операційної системи і програмного забезпечення для реалізації смарт-функцій.

Інновації, які раніше базувались на інформації та знаннях, трансформуються в інновації, що формуються на взаємодії та обміні досвідом.

Важливо відзначити, що розумні інноваційні пристрої можуть бути агреговані в системи, при цьому така система проявляє одну із значимих властивостей – емерджентність, тобто появу таких властивостей, які не притаманні жодному з пристроїв, що входять в систему зокрема.

З позицій «нового системного підходу» [8] системне явище смарт-інновація може бути описане за допомогою таких основних процесів:

- 1) метаболізм – трансформація вхідних потоків у вихідні;
- 2) репродукція як відтворення основних умов функціонування, збереження і вдосконалення характеристик стану системи;
- 3) еволюція, тобто зміна основних характеристик системи на основі самоорганізації;
- 4) внутрішня гармонізація як забезпечення єдності в самій системі, узгодженого функціонування та розвитку її підсистем;
- 5) реплікації – породження подібних до себе систем.

Визначальною ознакою системності є виникнення безпосередньо системного ефекту, для виявлення якого в процесі аналітичних розрахунків елімінують вплив чинників, тоді утворюється вільний нерозкладний залишок, який не пов'язаний із впливом бодай одного із незалежних чинників. Ціле отримує якості, що не притаманні жодному складнику. Наявність системного ефекту свідчить про ефективність функціонування системи. На нашу думку смарт-інновація володіє системним ефектом і тому варто характеризувати її як систему.

Для поглиблення аналізу основні властивості системи смарт-інновація пропонується розширити та згрупувати за низкою класифікаційних ознак (див. табл. 1).

Таблиця 1

## Характеристика властивостей системи смарт-інновація

№ з/п	Властивості	Суть властивостей	Особливості властивостей системи смарт-інновація
1	2	3	4
<i>Властивості, що описують зв'язок системи із зовнішнім середовищем</i>			
1.	Взаємозалежність системи і зовнішнього середовища	Система реагує на вплив зовнішнього середовища, розвивається під його впливом, але при цьому зберігає якісну визначеність	Трансформується під дією зовнішнього середовища, однак зберігає властивості, які забезпечують відносну стійкість та адаптивність функціонування системи
2.	Ступінь самостійності	Швидкість відмирання, ділення або об'єднання складників системи без зовнішнього впливу	Швидкість відмирання, ділення та об'єднання зростає
3.	Сумісність системи	Ступінь сумісності системи із іншими системами зовнішнього середовища	Максимально можливий ефект позитивної взаємодії із системами зовнішнього середовища, на макро-, мезо- та мікро- рівнях
<i>Властивості, що характеризують методологію визначення цілей системи</i>			
4.	Цілеспрямованість	Побудова дерева цілей системи із визначенням їх ієрархічної підпорядкованості	Постановка та ієрархія цілей
5.	Надійність	Збереження властивостей якості системи протягом певного проміжку часу; можливість функціонування при відмиранні певного складника	Проміжок часу, протягом якого можливе збереження якості системи скорочується
6.	Оптимальність	Ступінь виконання вимог до системи, досягнення запланованих цілей, що забезпечують найкраще використання її потенціалу	Зростає
7.	Емерджентність	Цілі та функції складників (підсистем) не завжди збігаються із цілями та функціями системи	Проявляється у протиріччях
8.	Мультиплікативність	Результати вияву певних властивостей системи визначаються не сумуванням, а множенням відносних значень даної властивості складників	Значно зростає
<i>Властивості, що описують функціонування та розвиток системи</i>			
9.	Безперервність розвитку	Система функціонує доки існує, вона має володіти здатністю до навчання та саморозвитку	Система є саморозвиваючою
10.	Синергічність	Ефективність системи не дорівнює сумі ефективності її складників, якщо вона більша, то має місце позитивний ефект синергії, а якщо менша, то негативний	Значно зростає
11.	Інерційність	Швидкість зміни вихідних параметрів системи, як результат зміни її вхідних параметрів та параметрів внутрішнього функціонування	Обов'язкова
12.	Адаптивність	Здатність системи функціонувати відповідно до заданих критеріїв при зміні параметрів зовнішнього середовища, можливість пристосуватись до екзогенних змін	Реагує та пристосовується до екзогенних змін
13.	Організованість	Ступінь наближення показників безперервності, пропорційності до оптимального рівня в конкретних умовах	Неоднозначна
14.	Рівень стандартизації	Здатність забезпечити сумісність із іншими системами за визначеними державою та міжнародними організаціями критеріями	Обов'язкова
15.	Креативність*	Творчість	Здатність до продукування принципово нових ідей
16.	Новітність*	Можливість запропонувати нові рішення щодо вирішення наявних проблем	Здатність до постійного оновлення складників

Складено автором за джерелами [9, 10], \*- добавлено автором

Наведені властивості відображають як статичні, так і динамічні параметри системи і слугують взаємодоповнювальними умовами реалізації наукової методології системного підходу.

Основною умовою як створення так і широкої дифузії смарт-інновацій є цифровізація економічного і суспільного життя та створення цифрової інфраструктури.

Цифровізацію визначають як насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливує інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір. Ключовою метою цифровізації визнають досягнення цифрової трансформації існуючих та створення нових галузей економіки, а також трансформацію сфер життєдіяльності країни у нові, більш ефективні та сучасні [11].

Цифрова інфраструктура забезпечує необхідні умови щодо впровадження і експлуатації смарт-інновацій. Основні складові цифрової інфраструктури такі:

1) додатки (послуги, аналітика, прикладне програмне забезпечення, управління даними);

2) дата центри (сервери, центри збереження даних, центри обробки даних, резервування);

3) інформаційно-комунікаційні мережі (інтернет, широкосмугові мережі, сенсорні мережі, мережі передачі даних, Wi-Fi);

4) системи збору інформації (датчики і гаджети, смарт системи відеоспостереження, термінали).

Наступною умовою для широкого розвитку смарт-інновацій є існування інноваційної системи в широкому розумінні, яку називають ще «екосистемою». З точки зору реалізації смарт-інновацій вона забезпечує створення і впровадження смарт-рішень на базі інновацій в інформаційно-комунікаційних технологіях, розвиток науки та технологій, а також оптимізацію управління. В цілому, з урахуванням інноваційного розвитку економіки, інноваційна екосистема є сукупністю технологічної платформи, людей і компаній, а також відповідних правил взаємодії. Тут технологічна платформа розглядається, як комунікативне середовище з відповідними інструментами, спрямованими на: вдосконалення нормативно-правової бази інноваційного розвитку, організацію завершення досліджень і розробок на основі участі всіх зацікавлених сторін (бізнесу, науки, держави, громадянського суспільства), бізнес-інкубацію і організацію венчурного та іншого інвестування стартап-компаній з розробки та впровадження смарт-інновацій.

Ще однією важливою умовою для створення і впровадження смарт-інновацій є людський капітал, що передбачає наявність відповідного рівня системи освіти для підготовки фахівців і формування відповідних компетенцій як щодо розробки так і щодо впровадження та використання смарт-інновацій. Зрозуміло, що використання ІКТ для оптимізації управління економікою різних рівнів і окремими технологічними процесами створює високотехнологічні робочі місця, які потребують цифрових навичок, що актуалізує необхідність інвестицій в людину, її здоров'я та освіти.

**Висновки.** Таким чином із формуванням нової ери інноваційно-інформаційної економіки виникають, модифікуються та розповсюджуються смарт-інновації, що можуть бути виділені в окремий клас інновацій. Смарт-інновації мають свої характерні риси та властивості, володіють системним ефектом і тому можуть розглядатись як системне явище. На сьогодні смарт-інновації є ще маловивченим явищем у сучасній інноватиці, тому необхідне їх подальше дослідження в теоретичній і прикладній площині для прийняття адекватних управлінських рішень макро- і мікро- рівнів.

#### Список використаних джерел:

1. Шумпетер Й. Теория экономического развития /Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1992. – 231 с.
2. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент : учебник / В. Г. Медынский. – М. : Инфра-М, 2002. – 401 с.

3. Ящишина І. В. Соціальне спрямування інноваційної економіки: досвід, тенденції, наслідки : монографія / Ірина Ящишина. – Кам'янець-Подільський : Сисин Я.І., 2012. – 368 с.
4. Воронкова В.Г. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до Smart-суспільства / В.Г. Воронкова, Т.П. Романенко, Р.Андрюкайтене // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 67. – С. 13-27.
5. Минаков В.Ф. Смарт инновации: понятие, сущность // Nauka-rastudent.ru. – 2016. – No. 01 (25) / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://nauka-rastudent.ru/25/3175/>.
6. Згуровский М. З. Системный анализ: проблемы, методология, приложения / М. З. Згуровский, Н. Д. Панкратова. – К. : Наук. думка, 2011 – 726 с.
7. Проект Розпорядження Кабінету міністрів України Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/file/NT4071.DOC](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/file/NT4071.DOC).

**ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ**

УДК 338.984

Біленко Д.В., к.е.н., доцент

Донецький національний університет імені Василя Стуса

**МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКІВ  
ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

У статті процес бюджетування на підприємстві розглянуто з точки зору системного підходу, проаналізовані методи оцінки впливу зміни вихідних параметрів бюджету на його кінцеві характеристики, доведено необхідність у розробці та впровадженні сучасної системи бюджетування, що враховує імовірнісний характер реалізації ризикових подій і невизначеності. Послідовність кроків з формування бюджету підприємства в умовах ризиків та невизначеності запропоновано у вигляді алгоритму визначення граничної величини кінцевого фінансового результату у вигляді діапазону з оцінкою розподілу ймовірності її досягнення методом Монте-Карло.

**Ключові слова:** формування бюджету, бюджетна система, умови ризиків та невизначеності, метод Монте-Карло.

Беленко Д.В.

**МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ  
РИСКОВ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

В статье процесс бюджетирования на предприятии рассмотрен с точки зрения системного подхода, проанализированы методы оценки влияния изменения выходных параметров бюджета на его конечные характеристики, доказана необходимость в разработке и внедрении современной системы бюджетирования, учитывающей вероятностный характер реализации рисков событий и неопределенности. Последовательность шагов формирования бюджета предприятия в условиях рисков и неопределенности предложена в виде алгоритма определения граничной величины конечного финансового результата в виде диапазона с оценкой распределения вероятности его достижения методом Монте-Карло.

**Ключевые слова:** формирование бюджета, бюджетная система, условия рисков и неопределенности, метод Монте-Карло.

Bilenko D.

**THE METHODS OF ENTERPRISE BUDGET FORMATION IN CONDITIONS OF  
RISKS AND UNCERTAINTY**

In the article, the process of enterprise budgeting is considered from the point of view of the system approach, estimating methods of the impact of changes in the budget output parameters on its final characteristics are analyzed, the need for the development and implementation of a modern budgeting system that takes into account the probabilistic nature of the risks and uncertainty is proved. The steps sequence to form an enterprise budget under risk and uncertainty is proposed in the algorithm form for determining the boundary value of the final financial result in the form of a range with an estimate of the probability distribution of its achievement by the Monte Carlo.

**Key words:** budget formation, budget system, conditions of risks and uncertainty, the Monte Carlo method.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Здійснення господарської діяльності будь-якого підприємства передбачає наявність витрат та доходів, а метою є отримання

прибутку. Для аналізу умов та формування передумов, що дозволяють гарантовано отримувати прибуток в майбутньому періоді, на підприємстві розробляються бюджети.

Незважаючи на те, що складання бюджетів – невід’ємна частина сучасної системи фінансового управління – основне завдання бюджетування, яке полягає в досягненні цілей, що поставлено, шляхом найбільш ефективного використання ресурсів, вирішується не в повній мірі. Це пов’язано з неможливістю заздалегідь передбачити деякі види витрат, поява яких може бути викликана факторами невизначеності зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. На практиці це призводить до спроб закласти в бюджет кошти, що пов’язані з непередбаченими витратами, а особливості використання бюджетних коштів потребують освоєння всіх виділених коштів [1-3]. Звідси виникає проблема в штучному «роздуванні» бюджету на етапі його формування, тобто в визначенні таких планових показників, які легко виконати.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** У працях економістів-теоретиків, що стосуються різних аспектів бюджетування, аналізується питання яким чином «еластичність бюджету» впливає на мотивацію менеджерів. Висновки теоретичних досліджень свідчать про те, що легко здійснимі бюджети не мотивують до впровадження нових ефективних підходів; по мірі посилення бюджету, їх мотивуюча роль підвищується до певної точки, після проходження якої, мотивація знову знижується [1-4].

**Цілі статті.** Звідси ціллю написання статті є запропонування методів, використання яких дозволить формувати бюджет підприємства з урахуванням імовірнісного характеру реалізації ризикових подій і невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Процедура складання й прийняття бюджетів (бюджетування) є однією зі складових системи фінансового управління, що призначена для оптимального розподілу ресурсів господарюючого суб'єкта в часі та покликана допомогти в аналізі та прийнятті рішення при відхиленні фактичних фінансово-економічних показників бюджетів від запланованих. Головною метою бюджетування є забезпечення виробничо-комерційного процесу необхідними грошовими ресурсами [1,3].

Звичайною практикою на підприємствах є складання початкового варіанту бюджету керівником відповідного відділу, який потім коригується у ході його узгодження з контролюючими органами (бюджетним контролером, бюджетним комітетом) або вищим керівництвом.

Володіючи достатнім управлінським досвідом, керівник при формуванні початкового варіанту бюджету має природне бажання «підстрахуватися» на випадок непередбачених ситуацій, що вимагають додаткового фінансування. Також він побоюється, що його варіант видаткової частини бюджету може бути скорочений вищим керівництвом, і зацікавлений у погодженні дохідної частини бюджету, що буде легко виконувати. Все вищезазначене призводить до того, що при плануванні бюджету витрати, необхідні для досягнення цілей, перебільшуються, що, в свою чергу, призводить до порушення процедури контролю, оскільки порівняння планових показників з фактичними не відображають дійсної ефективності [2].

Друга проблема пов’язана з тим, що передбачається 100% освоєння виділених бюджетних коштів. Якщо кошти будуть використано більш норми, то з великою часткою ймовірності робота керівника підрозділу буде визнана незадовільною, якщо кошти залишаться незатребуваними, то на наступний період витратні статті бюджету можуть бути скорочені. При такому підході при освоєнні коштів абсолютно не

враховується вплив факторів невизначеності, що не дає можливість акумулювати певний обсяг коштів на непередбачені видатки на випадок надзвичайних обставин.

У деяких випадках величини кінцевого фінансового результату за статтями бюджету спускаються директивно керівництвом виконавцю у відповідності з обмеженнями щодо розподілу ресурсів. Такі бюджети, як правило, не оптимальні, погано опрацьовані і гірше виконуються [3,4].

Незалежно від того, формується бюджет керівництвом або його безпосередніми виконавцями, щодо багатьох елементів бюджету завжди існує значний ступінь невизначеності. Наприклад, в умовах конкурентного ринку неможливо точно визначити кількість реалізованої продукції або її собівартість, яка може бути змінена, якщо постачальники сировини змінять свої ціни, тощо.

Існують різні підходи до оцінки впливу зміни вихідних параметрів на його кінцеві характеристики, найбільш поширений з них – аналіз чутливості [1].

Аналіз чутливості передбачає перегляд бюджету на основі ряду різних припущень. Техніка його проведення складається в зміні параметрів у певних межах, за умови, що інші параметри залишаються незмінними. Цей вид аналізу дозволяє визначити найбільш критичні змінні, які найбільшою мірою можуть вплинути на здійсненість та ефективність бюджету. Результатом аналізу чутливості є подання бюджету в трьох варіантах: «базовий» варіант, «найгірший» та «найкращий» можливі варіанти [1]. Основним недоліком даного методу є те, що він однофакторний, що означає ізольовану зміну однієї змінної без впливу на інші. На практиці існує невизначеність відносно великої кількості факторів бюджету, які можуть змінюватися одночасно з різною ймовірністю.

Звідси виникає необхідність у розробці та впровадженні сучасної системи бюджетування, що враховує імовірнісний характер реалізації ризикових подій і невизначеності діяльності підприємства, та забезпечує оперативну реалізацію коригувальних заходів.

Оскільки бюджетування визначається як частина системи фінансового управління, необхідно чітко визначити основні ознаки й елементи, що властиві системі [2-4,5]. Систему бюджетування можна умовно розділити на дві підсистеми: яка керує (господарська діяльність підприємства) та якою керують (планування бюджету, контроль і прийняття рішень). Вхідними ресурсами системи, якою керують, можуть виступати матеріальні ресурси (матеріали, обладнання, енергія), грошові та трудові ресурси, інформація і т. д. Результатами на виході – товари, послуги, інформація. Процес – господарська діяльність, яка проводиться після одержання ресурсу з метою домогтися результату шляхом створення додаткової вартості. Система, яка керує, більшою мірою взаємодіє з зовнішнім середовищем, отримуючи з неї ресурси на вході і поставляючи в неї результати.

Система, якою керують, діє у межах підприємства, тобто у внутрішньому середовищі наступним чином: на підставі інформації за результатами на виході формуються фактичні показники бюджету, які порівнюються з плановими. Метод порівняння є ключовим механізмом, в контексті якого здійснюється підготовка звіту про виконання бюджету. У звіті робиться звірка планових та фактичних показників шляхом розрахунку відхилень. Інформація про відхилення вказує на дії менеджера, які необхідно вжити для того, щоб усунути несприятливі відхилення. Описана вище система бюджетування представлена на рис. 1:

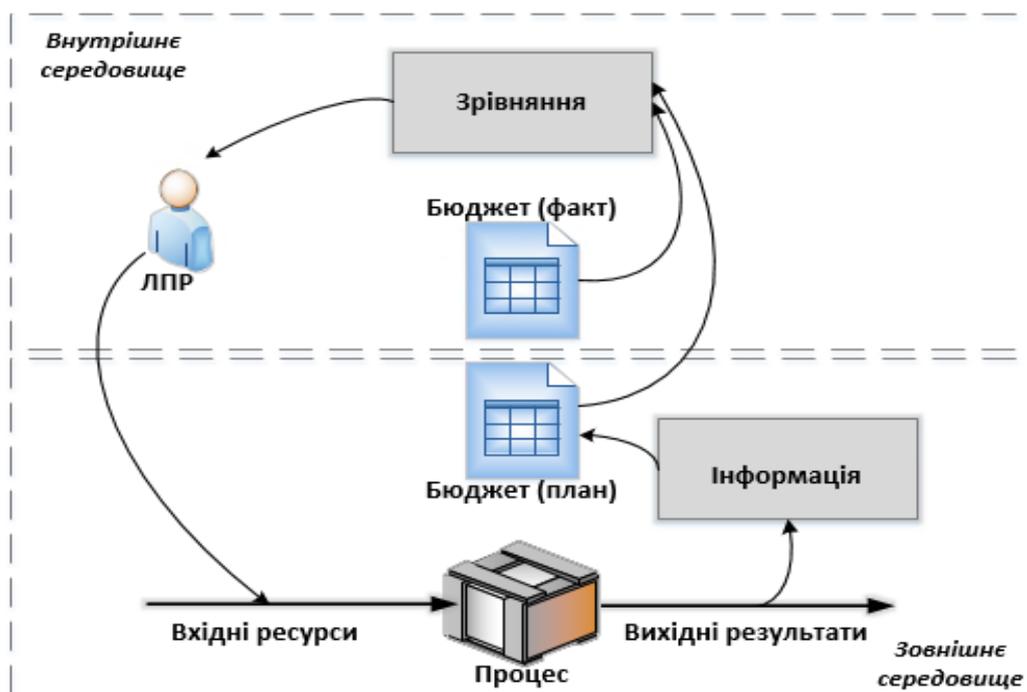


Рис.1. – Система бюджетування підприємства

Така система бюджетування працює за принципом балансуєчого зворотного зв'язку [6] та відноситься до класу систем, що виявляють, оскільки відхилення від планових даних викликають відповідну реакцію з метою приведення фактичних результатів у відповідність з плановими. Алгоритм порівняння в даному випадку, наприклад для витратних статей бюджету при встановленні граничної величини кінцевого фінансового результату, можна сформулювати наступним чином:

$$\begin{aligned} \text{Якщо } KPI_{\text{факт}}^i < KPI_{\text{пл.}}^i, \text{ то } KPI_{\text{пл.}}^{i+1} < KPI_{\text{пл.}}^i. \\ \text{Якщо } KPI_{\text{факт}}^i > KPI_{\text{пл.}}^i, \text{ то } \{\Omega\}. \end{aligned}$$

де  $KPI_{\text{план}}^i$  – планове значення показника витрат в  $i$ -му році;  
 $KPI_{\text{факт}}^i$  – фактичне значення показника витрат в  $i$ -му році;  
 $\{\Omega\}$  – перелік дій, що мають зменшити відхилення фактичних витрат від планових.

Повернення системи в заданий стан здійснюватися в ручному режимі і веде до проблем, описаних вище: «роздування» витратної частини бюджету для можливості здійснення маневру в разі непередбачених обставин, що призводять до перевищення фактичних витрат над плановими, або ж обов'язкове освоєння всіх виділених коштів у разі, якщо фактичні витрати виявилися нижчими від планових. Що стосується переліку заходів, покликаних зменшити відхилення фактичних витрат від планових, то, як правило, вони або відносяться до загальноприйнятих (наприклад, збільшення ціни при збільшенні собівартості тощо), або розробляються безпосередньо в момент прийняття рішення залежно від конкретної ситуації.

Не заперечуючи загальноприйнятну логіку побудови і функціонування систем бюджетування (рис.1) необхідно констатувати, що досягнення бажаного значення планового показника бюджету через балансуєчий цикл зворотного зв'язку дуже дієвий і сильний інструмент, щоб за його допомогою домагатися рівності планових і фактичних значень показника бюджету. Набагато ефективнішим є підхід, при якому визначається діапазон бюджету, що враховує імовірнісний характер реалізації

ризикових подій і невизначеності. У цьому випадку ефект негативного зворотного зв'язку буде зведений до ініціації дій, спрямованих на повернення процесу у заплановане русло лише у разі виходу ситуації з-під контролю, що має мінімізувати зазначені вище зловживання.

Тут закономірно виникає питання, яким чином визначати даний діапазон. Існує достатня кількість методів, що дозволяють кількісно визначити вплив ризику та врахувати фактор невизначеності.

Найпростіший і найпоширеніший спосіб врахування невизначеності – експертне оцінювання – процедура отримання оцінки проблеми на основі думки фахівців (експертів) з метою подальшого прийняття рішення. Різновидом експертних оцінок при аналізі ризику та невизначеності є дерево рішень, де результати представляються графічно.

Особливістю експертних методів є їх висока ступінь суб'єктивізму і вплив людського фактору при проорокуванні ймовірностей сценаріїв, оскільки експерти, а також особи, що приймають рішення (ОПР), по-різному ставляться до ризику. Можна виділити два крайніх варіанти: люди схильні до ризику – зосереджуються на самій сприятливій можливості, менше уваги приділяють її ймовірності, і люди, не схильні до ризику – концентруються на негативних сценаріях, вибирають рішення, в яких втрати або відхилення від середнього мінімальні. Очевидно, що їх оцінка можливих негативних наслідків виконання бюджету за ймовірністю їх настання може значно відрізнятись один від одного [7].

Окремо виділяють групу методів, де експертне оцінювання зведено до мінімуму, а критерієм прийняття рішення в умовах невизначеності є величина розкиду передбачуваних результатів, для вимірювання якого використовують стандартне відхилення. Одним з найбільш популярних та дієвих методів кількісної оцінки ймовірностей різних результатів, є моделювання методом Монте-Карло. Основною перевагою даного методу є можливість в вихідній розрахунковій таблиці моделювати будь-який процес, на перебіг якого впливають випадкові фактори [6,7].

Звідси пропонується в наведеній вище системі бюджетування (рис.1) граничну величину кінцевого фінансового результату визначати у вигляді діапазону з оцінкою розподілу ймовірності її досягнення методом Монте-Карло.

Алгоритм визначення граничної величини кінцевого фінансового результату у вигляді діапазону з оцінкою розподілу ймовірності її досягнення методом Монте-Карло складається з наступних кроків:

- побудова вихідної комп'ютерної фінансово-економічної моделі, яка забезпечує розрахунок бюджету в прикладних програмних продуктах (у тому числі в ПП MS Excel);
- вибір змінних вихідної моделі (випадкові змінні), схильних до впливу ризику;
- оцінка впливу ризиків у вихідній моделі шляхом завдання виду та параметрів функції розподілу ймовірності випадкових змінних;
- проведення статистичних випробувань (комп'ютерна імітація), отримання випадкових значень критеріїв;
- статистичний аналіз результатів імітаційного моделювання – розрахунок статистичних характеристик критеріїв по отриманій вибірці (математичного очікування значення критеріїв, дисперсії, середньоквадратичного відхилення і т. д.).

Інструментом реалізації методу Монте-Карло можуть бути як спеціальні комп'ютерні програми, що дозволяють використовувати методи імітаційного моделювання, так і спеціальні надбудови електронних таблиць MS Excel.

**Висновки.** При формуванні бюджету підприємства використання методу Монте-Карло, який на відміну від аналізу чутливості, де невизначеним може бути лише один показник бюджету, передбачає одночасну зміну декількох взаємопов'язаних показників, дозволяє визначати діапазон бюджету з урахуванням ймовірнісного характеру реалізації ризикових подій і невизначеності. Перевагою визначення

граничної величини кінцевого фінансового результату методом Монте-Карло є забезпечення більш ефективного контролю при порівнянні планових показників з фактичними, що підвищує мотивацію менеджерів до виконання бюджету.

**Список використаних джерел:**

1. Бюджетування як система забезпечення інноваційного розвитку підприємств: монографія / [С.А. Ткаченко, О.М. Потишняк, О.О. Артеменко, С.О. Заїка]. – Харків: Вид-во «Міськдрук», 2012. – 160 с.
2. Федорченко О. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві / О. Федорченко // Економіка та держава. – 2015. – № 11. – С. 37–39.
3. Чаюн І.О. Проблеми формування системи бюджетування діяльності підприємства / І.О. Чаюн, В.Ф. Серебринський // Економіка і суспільство. – 2017. – № 9. – С. 705–711.
4. Ткаченко С.А. Системний підхід – необхідна передумова впровадження процесу бюджетування інноваційного розвитку підприємства / С.А. Ткаченко // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми та шляхи вдосконалення економічного механізму підприємницької діяльності». – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2009. – С. 90–93.
5. Гараедаги Д. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Д. Гараедаги. – Минск: Гревцов Букс, 2010. – 480 с.
6. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Дж. О'Коннор, И. Макдермотт. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 256 с.
7. Гигеренцер Г. Понимать риски. Как выбирать правильный курс / Г. Гигеренцер. – М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2015. – 352 с.

*Рецензент д.е.н., професор Кравченко В.М.*

УДК 346.9:336.9](477)

Владичин У.В., д.е.н, доцент, професор

Ліпша О.О., магістрант

Львівський національний університет імені Івана Франка

**ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ЕЛЕМЕНТИ ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ  
БАНКІВСЬКИХ КРЕДИТНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

У статті проведено аналіз правової бази забезпечення захисту прав споживачів банківських кредитних послуг, охарактеризовано рівень фінансової грамотності населення у сфері споживчого кредитування. Визначено проблеми та перспективи побудови ефективного механізму врегулювання спорів у разі порушення прав споживачів на ринку банківського споживчого кредитування України. У ході дослідження виявлено недоліки інституційно-правового регулювання у сфері захисту прав банківських позичальників та окреслено необхідність підвищення рівня фінансової грамотності населення.

**Ключові слова:** кредит, фінансова грамотність, споживче кредитування, захист прав споживачів, фінансовий омбудсмен.

Vladychyn U., Lipsha O.

**THE FUNDAMENTAL ELEMENTS OF THE PROTECTION OF CONSUMER'S  
RIGHTS OF BANK CREDIT SERVICES IN UKRAINE**

In the article the legal basis for ensuring the protection of consumers' rights of bank's lending services are analyzed, the level of financial literacy of the population in the field of consumer lending is characterizes. The problems and perspectives of establishing an effective mechanism for settling disputes in case of violation of consumer rights in the market of consumer lending of Ukraine are determined. The disadvantages of institutional and legal regulation in the area of protecting the rights of banks borrowers have been detected during the study and the need to increase the level of financial literacy of the population has been defined.

**Key words:** credit, financial literacy, consumer lending, the protection of consumers' rights, financial ombudsman.

Владычын У.В., Липша А.А.

**ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ЗАЩИТЫ ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ  
БАНКОВСКИХ КРЕДИТНЫХ УСЛУГ В УКРАИНЕ**

В статье проведен анализ правовой базы обеспечения защиты прав потребителей банковских

кредитних услуг, охарактеризованы уровень финансовой грамотности населения в сфере потребительского кредитования. Определены проблемы и перспективы построения эффективного механизма урегулирования споров в случае нарушения прав потребителей на рынке банковского потребительского кредитования Украины. В ходе исследования выявлены недостатки институционально-правового регулирования в сфере защиты прав банковских заемщиков и обозначены необходимость повышения уровня финансовой грамотности населения.

**Ключевые слова:** кредит, финансовая грамотность, потребительское кредитование, защита прав потребителей, финансовый омбудсмен.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** З розвитком ринкової економіки України вагомим значення набуває активізація споживання банківських послуг населенням. Водночас недосконалість правової бази та випадки зловживань з боку банків спричиняють порушення прав їхніх клієнтів – фізичних осіб. У ході загострення економічної та політичної кризи постають проблеми з виконанням кредитних договорів, оскільки має місце реалізація цілої низки ризиків: валютного, процентного, ринкового тощо. В умовах кризового стану в економіці, проблеми в сфері кредитування значним чином позначаються, насамперед, на споживачах таких послуг – банківських позичальниках.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Досвід різних країн у сфері захисту прав споживачів фінансових послуг, його особливості та чинники впливу аналізували такі вітчизняні вчені-економісти: Аванесова І., Бондаренко Є., Вітка Ю., Лобозинська С., Науменкова С., Приймак С., Шкільник І. та ін. В їхніх працях були досліджені питання вітчизняної практики та перспектив розвитку системи захисту прав споживачів в Україні, запропоновані напрями формування системи захисту прав споживачів фінансових послуг в Україні, розроблено економічний механізм захисту прав споживачів на ринку банківських послуг, визначено стратегію розвитку вітчизняного фінансового ринку тощо. Питаннями захисту прав споживачів у фінансовій сфері також присвятили свої праці такі зарубіжні вчені, як Д. Найтс, Е. Старді, Г. Морган, Д. Козуп, Д. Хогарт. Проте, виникає потреба в аналізі сучасного стану захисту прав саме банківських позичальників у сфері споживчого кредитування в силу останніх змін у законодавстві, а саме – прийняття Закону України «Про споживче кредитування», в якому закріплені такі права більш чітко та прозоро, а також в окресленні способів імплементації зарубіжного досвіду у вітчизняну практику шляхів підвищення рівня фінансової обізнаності населення та його впливу на добробут як окремих домогосподарств, так і держави.

**Цілі статті.** Важливою передумовою досягнення стабільного розвитку фінансової системи держави є належне забезпечення балансу інтересів установ-надавачів фінансових послуг та їхніх споживачів. Оскільки, саме фізичні особи є слабшими з точки зору захищеності й більш вразливими до зловживань і шахрайств з боку банків і небанківських фінансових установ, ціллю дослідження є розгляд трьох основних складових, які, на нашу думку, є фундаментальними в питанні захисту прав споживачів банківських послуг, а саме: законодавчої бази, що визначає права споживачів кредитних та інших послуг, яка покликана сприяти підвищенню прозорості та найбільш повному розкриттю банками інформації про сукупну вартість послуг та умов кредитування; досягнення необхідного рівня фінансової грамотності населення, що уможливило б впевнене користування такими послугами та раціональне розпорядження власними грошовими ресурсами шляхом прийняття фінансово обґрунтованих рішень; ефективного механізму розгляду скарг державними органами і врегулювання спорів у сфері захисту споживачів фінансових послуг.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Донедавна у вітчизняному законодавстві у сфері споживчого кредитування бракувало окремого документу, де були б закріплені конкретно визначені норми, які б повною мірою відображали правила надання банками

та небанківськими фінансовими установами правдивих рекламних матеріалів із зазначенням усієї необхідної інформації про фактичну вартість споживчого кредиту, тобто, розрахунку реальної річної процентної ставки та орієнтовної вартості послуг третіх осіб (страховиків, оцінювачів тощо), а також зобов'язували б кредитодавця проводити аналіз кредитоспроможності позичальника до моменту укладення договору з метою відсіювання тих, що не мають достатніх передумов для повернення боргу своєчасно та в повному обсязі.

Важливим кроком до приведення українського законодавства до кращих світових практик у сфері захисту прав споживачів фінансових послуг стало прийняття у 2017 р. Закону України «Про споживче кредитування», розробленого в рамках проекту «Трансформація фінансового сектору» за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), завдяки якому, власне, й вдалося заповнити юридичні прогалини. До моменту його прийняття в Україні діяла Постанова НБУ №168 від 10.05.2007 р. «Про затвердження Правил надання банками України інформації споживачу про умови кредитування та сукупну вартість кредиту». Вона розкривала лише окремі питання ціни споживчих кредитів і втратила чинність із ухваленням закону.

Закон розроблений, у першу чергу, орієнтуючись на такий нормативний документ, як Директива № 2008/48/ЄС Європейського Парламенту і Ради ЄС «Про договори споживчого кредитування». Дія Закону розповсюджується на всі споживчі кредити, строком більше одного місяця та сумою більше, ніж одна мінімальна заробітна плата, розмір якої становить 3723 грн. станом на 2018 р. Підхід ЄС до ефективного режиму захисту прав споживачів фінансових послуг базується на трьох основних принципах, які передбачають наявність у споживачів доступу до: достатньої інформації для прийняття поінформованих рішень при купівлі фінансових послуг; недорогих механізмів захисту від порушень договору про надання фінпослуг; програм фінансової освіти [13].

Кредит – ефективний фінансовий інструмент, проте, необхідно усвідомлювати, як правильно його використовувати. Існує низка превентивних дій, яких рекомендується вживати позичальникам з метою запобігання ситуацій, за яких їхні права можуть бути порушені. Насамперед, рекомендується уважно читати текст договору, а у випадку з «безвідсотковими» кредитами звертати особливу увагу на приховані комісії. Перед прийняттям рішення про одержання кредиту, отримати паспорт споживчого кредиту в декількох фінансових установах з метою порівняння умов кредитування, передбачити майбутні доходи та витрати сімейного бюджету, урахувавши потенційні незаплановані видатки.

Розглянемо динаміку споживчого кредитування банками України протягом останніх 10 років (рис. 1). Бачимо, що у докризовий період (до 2008 р.) відбувалося стрімке зростання обсягів кредитування населення, а впродовж 2009-2012 рр. обсяги споживчого кредитування поступово зменшувались у зв'язку з фінансовою кризою, зниженням платоспроможності населення тощо. Проте у 2013-2014 рр. відбувалося часткове відновлення ринку.

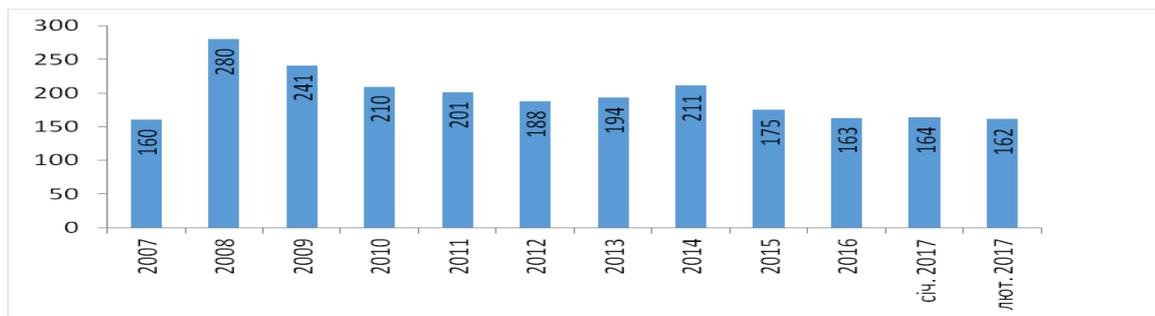


Рис. 1. Динаміка обсягів банківського споживчого кредитування в Україні, 2007 – лютий 2017 рр., млрд. грн. [4]

Після 2015 р. обсяги кредитування залишаються на приблизно однаковому рівні. У 2017 р. вперше від початку кризи значно збільшився портфель кредитів фізичним особам. На кінець жовтня валові кредити у гривні зросли на 29,4%, а чисті – на 37,5%. Зростали всі складові, крім кредитів на придбання та будівництво нерухомості. Утім, враховуючи скорочення валютних кредитів, сумарний приріст портфеля був значно меншим і склав 5,1% [4].

Незважаючи на те, що Закон України «Про споживче кредитування» вступив дію з 10 червня 2017 р., велика частка фінансових установ не повністю виконує нововведені законодавчі норми. Компанією GfK була проведена перша хвиля дослідження з питань споживчого кредитування, за результатами якої було виявлено наступне: 73,6% рекламних матеріалів взагалі не містять фінансової інформації, у 8,8% рекламних матеріалах обіцяли «безпроцентні кредити», що відтепер є поза законом. За допомогою методу дослідження «таємний покупець» було виявлено, що тільки у 15% випадків потенційному позичальнику дозволили взяти копію кредитної угоди із собою, у 78% було відмовлено у наданні проекту договору. Жодному таємному покупцю не була надана у повному обсязі письмова інформація, яка вимагалася Законом «Про захист прав споживачів». У 67% оцінюваних банків було повідомлено про наслідки прострочення кредиту та у 45% про можливість відмови від кредиту протягом 14 днів лише після прямого запитання самого споживача [1].

Отже, існує потреба створення відповідних інституцій у сфері регулювання споживчого кредитування. У законопроекті 2456-д «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення захисту прав споживачів фінансових послуг» визначено конкретні санкції за порушення прав споживачів, такі як надання споживачу неповної чи недостовірної інформації, ненадання примірника договору, неповідомлення споживача про зміну процентної ставки тощо, яку рекламу у сфері фінансових послуг слід вважати недобросовісною, дії органів, які здійснюють державне регулювання ринків фінансових послуг, кожного у межах своєї компетенції [1]. Крім того, важливим є ще один законопроект №8055 «Про установа фінансового омбудсмена», що запровадить ефективний механізм позасудового неупередженого вирішення спорів, а також спростить і здешевить процес їхнього вирішення.

На разі вітчизняні банки ще вбачають суттєвий рівень ризику на ринку споживчого кредитування, про що свідчить високий рівень процентних ставок за кредитами населенню. Вони мали лише незначну тенденцію до зниження: з 31,2% у січні 2016 р. до 27,7% у серпні 2017 р. Поступово зростає рівень індексу доцільності користування банківськими кредитними продуктами, у березні 2017 р. він становив 35,7%, проте, він, все-таки, є значно нижчим, ніж у докризовий період – 98,6% станом на січень 2008 р.

Унаслідок вступу в дію вищезгаданих законопроектів, ринок споживчого кредитування в Україні має потенціал до розширення, адже, саме правдива реклама, письмове розкриття інформації та справедливі договори, що відповідають законодавству, дозволять побудувати відносини взаємоповаги та взаємовигоди між споживачами та фінансовими установами [1]. Підвищення рівня довіри населення до банків шляхом удосконалення системи захисту прав споживачів на ринках фінансових послуг стимулюватиме залучення до фінансового сектору заощаджень фізичних осіб, що, в свою чергу, зменшить навантаження на державні фінанси та дасть можливість використати додаткові вивільнені грошові ресурси на виконання цілей і завдань економічного розвитку держави.

Одним із аспектів підвищення захищеності фізичних осіб від зловживань у випадках користування банківськими послугами є рівень їхньої фінансової грамотності. Сьогодні фінансова грамотність є темою, що знаходиться під прискіпливою увагою міжнародної спільноти. У багатьох країнах світу існують державні стратегії фінансової освіти, координуючи діяльність на місцях. Фінансова грамотність – це широке поняття, що охоплює розуміння таких фінансових концепцій, як рентабельність, ризик і

винагорода, планування та управління особистими фінансами, аналіз фінансової інформації та можливість її застосування в контексті особистого та сімейного бюджету, а також складних відсотків, диверсифікації ризиків, вигідних методів заощаджень та знання своїх споживчих прав. Володіння теоретичними знаннями та вміння інтерпретувати фінансову інформацію – саме це характеризує поняття «фінансова грамотність» у сфері фінансів домогосподарств. Фінансову грамотність слід розглядати як комбінацію наступних її складових: фінансових знань, навичок та фінансової поведінки, яка визначається фінансовими ставленнями до того чи іншого фінансового інструменту. Хоча вимірювання рівня фінансової грамотності не є тривіальним завданням, очевидно, що у більшості роздрібних клієнтів він є значно нижчий, ніж у банків та їхніх працівників. Це створює проблему асиметрії інформації, що, в свою чергу, призводить до так званого «неправильного продажу» (з англ. «mis-selling») [15]. В європейських країнах ці питання порушуються у Директиві ЄС «Про ринки фінансових інструментів» I та II (Markets in Financial Instruments Directive – MiFID), де було визначено багато нових правил, яких банківські установи повинні дотримуватися в роздрібному банкінгу. Метою їхнього прийняття було зменшити ефект від непорозуміння між банками та клієнтами.

Результати дослідження, здійсненого в рамках Євробарометру – міжнародного проекту регулярних опитувань громадської думки, що проводяться від імені Європейської Комісії, показали, що багатьом клієнтам не надаються достатні консультації при купівлі фінансових послуг, а 52% з них схильні робити вибір на користь першого фінансового продукту, який їм пропонується, при відкритті поточного банківського рахунку чи при отриманні кредитної картки. Більше того, 80% споживачів не бажають змінювати установу, в якій обслуговуються, після отримання кредиту чи кредитної картки у певному банку, чи змінювати, наприклад, надавача іпотеки [14].

Відповідно до директивного документу Організації економічного співробітництва та розвитку 2009 р., недостатній рівень фінансової освіти та обізнаності змушує споживачів реагувати в непередбачуваний і нераціональний спосіб, а також послаблює відносини між домогосподарствами та фінансовими установами, підсилюючи асиметрію інформації [10]. Вміння приймати розумні фінансові рішення роблять особу більш надійною стороною у відносинах з банками та іншими фінансовими установами, роблячи свій внесок у стабільність фінансової системи та економіки в цілому. Аналогічно, в глобальному масштабі, недоречні фінансові рішення споживачів (серед інших чинників) можуть спричинити ланцюгову реакцію, поширюючи свій ефект на стабільність фінансового ринку, як це було у випадку з іпотечною кризою в США. Недостатня фінансова обізнаність має негативний вплив на макроекономічну ситуацію в країні, спричиняючи нерівномірний розподіл багатства, оскільки такі особи готові менше заощаджувати, мають менше заощаджень для пенсійного забезпечення, більше користуються дорогими кредитами та так званім «хижацьким» кредитуванням і загалом більше схильються до позик, як джерела фінансування своїх потреб.

Основними суб'єктами, які займаються популяризацією фінансових знань та навичок серед населення в розвинених країнах світу здебільшого є держава в особі центрального банку, банківські асоціації, громадські організації, волонтерські програми та інші інституції. У переважній кількості розвинених країн світу вивчення фінансової грамотності передбачено шкільною програмою, що допомагає змалку орієнтуватися у певних фінансових питаннях. Наприклад, у Норвегії більшість банків співпрацюють зі школами на регулярній основі. У низки розвинених країн, таких як Голландія, Данія, Ісландія тощо проводяться Національні Тижні Грошей (англ. National Money Week) та існують онлайн-платформи, де міститься широка інформація про базові аспекти фінансової освіти (Іспанія – «Finance for All», Словенія – «Moje Finance», Норвегія – «Economics for Success», Австрія – «Inflation Cockpit», Бельгія – «Me and my money», Данія – «Broke – avoid petty debts», Німеччина – «Unterrichtshilfe Finanzkompetenz», Ліхтенштейн – «Rund-ums-Geld» тощо) [16].

Очевидно, що бути фінансово грамотним, є вигідним для приватних клієнтів та їхніх домогосподарств, тому що завдяки цьому вони схильні приймати більш помірковані рішення, коли йдеться про пенсійне забезпечення та заощадження на навчання, вони можуть, наприклад, укласти договір іпотеки, яку здатні виплатити своєчасно. Проте, є й інші вигоди, які суспільство може отримати від фінансово грамотних споживачів. Дослідження показали, що фінансово обізнані індивідууми будуть активнішими на фінансових ринках та інвестуватимуть у цінні папери.

В Україні стимулювання підвищення рівня фінансової грамотності та захист прав споживачів фінансових послуг знаходяться на початковому етапі. Не існує окремого органу із захисту прав споживачів фінансових послуг; немає інституту фінансового омбудсмена; відсутні неурядові організації, що мали б спеціалізуватися на захисті споживачів та пропагуванні фінансової освіти; не існує комерційного банку, що обстоював би важливість наявності обізнаного споживача; відсутня урядова фундація на рівні центрального банку або міністерств фінансового блоку, що була б націлена на фінансову грамотність [4]. Нерідко зростання фінансових зловживань, накопичення надлишкової кредитної заборгованості є спричиненими необізнаністю та фінансовою неграмотністю самих споживачів.

Важливим стратегічним завданням у сфері фінансової грамотності населення повинно бути підвищення обізнаності про можливі правові наслідки отримання фінансових послуг. Адже, одне з найбільш актуальних питань, які порушувалися у зверненнях споживачів за 2017 р., пов'язані з відносинами за кредитними договорами, зокрема, поінформованістю споживачів про їхній правовий зміст.

У рамках проекту Агентства з міжнародного розвитку USAID «Трансформація фінансового сектору» (Програма FINREP-II), покликаною підтримати реформу фінансового сектору, чільне місце займають дослідження, пов'язані саме з фінансовою грамотністю та обізнаністю населення України та було представлено результати загальнонаціонального опитування, проведеного у січні 2017 р. (рис. 2).

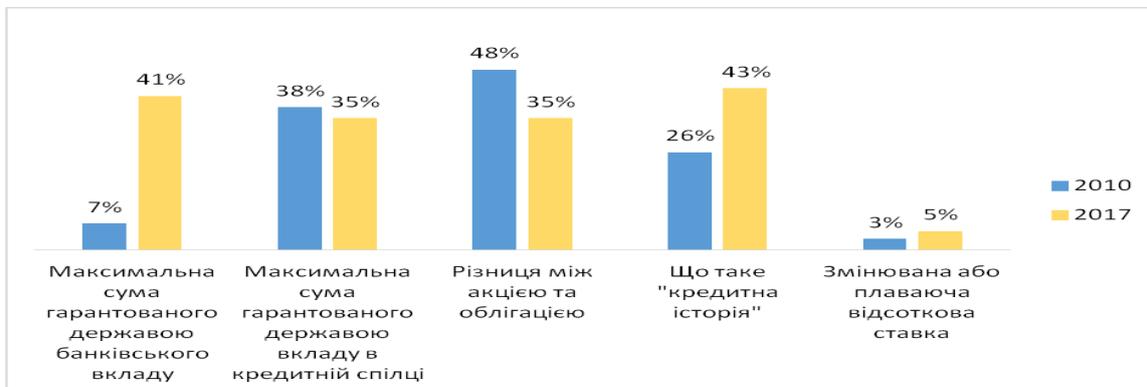


Рис. 2. Фінансова обізнаність в Україні: порівняння 2017 р. з 2010 р. [12]

З рис. 2 видно, що за результатами опитувань у 2017 р. порівняно з 2010 р. суттєво підвищилась обізнаність стосовно знання максимальної суми гарантованого державою банківського вкладу – на 34% та поняття «кредитна історія» – на 17%. Це пов'язано з тим, що населення швидше вчиться зі свого попереднього негативного досвіду і таким чином стає більш грамотним. Адже саме з такими проблемами стикалось чимало людей у кризовий період – відшкодуванням вкладів і наявністю надмірної кредитної заборгованості. При цьому, розрізнити акцію від облігації можуть на 13% менше опитаних, ніж у 2010 р. Це, в свою чергу, пов'язано з тим, що український фондовий ринок залишається досить малорозвиненим, у зв'язку з (поряд з недосконалістю законодавства, порушенням прав інвесторів і нерозвиненістю інфраструктури) слабкою поінформованістю громадян про можливості використання фінансових інструментів.

У розвинених європейських країнах кредит – це широкоживаний фінансовий інструмент, який використовується споживачами для задоволення своїх потреб. Розглянемо ж, натомість, відношення населення України до кредитних послуг за віковими категоріями (рис. 3).

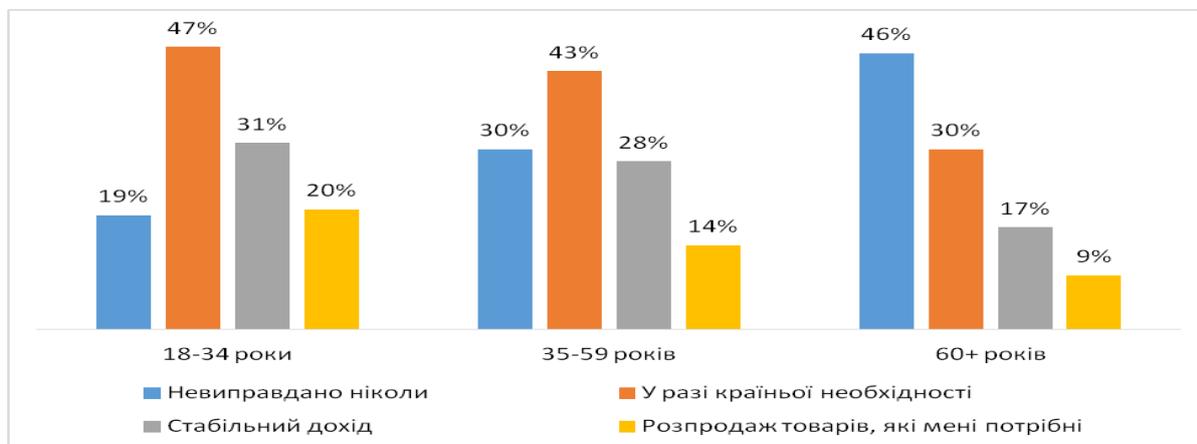


Рис. 3. Ставлення населення України до отримання кредитів за віковими категоріями [12]

Результати опитування показали, що в переважній більшості випадків українці не воліють користуватися кредитами, проте, молодь є більш сприйнятливою до кредитних послуг, ніж старше населення. Це спричинено, насамперед, недовірою до банківської системи, високими процентними ставками, але й, крім того, фінансовою неграмотністю. Оскільки, населення не бажає вступати у кредитні відносини, не бажаючи навіть вникати в деталі кредитних угод та не знаючи своїх прав, як споживача. Досить велика частка респондентів вважають, що отримання кредиту є невиправданим за будь-яких обставин (серед осіб, старших 60 років такої думки притримуються аж 46% опитаних). Бачимо, що серед молоді найбільш поширеною є позиція, що кредитними послугами необхідно користуватися лише у випадку крайньої потреби – 47%, 31% респондентів готові брати кредити лише за наявності стабільного доходу.

Сьогодні в Україні існує декілька програм, присвячених навчанням раціональної фінансової поведінки й ефективному вибору та використанню фінансових інструментів населенням, серед яких: курс «Фінансова грамотність», розроблений Програмою USAID/FINREP-II спільно з Університетом банківської справи НБУ для учнів 10-х класів. Крім того, НБУ затвердив План заходів, створений як складова частина Стратегії реформування системи захисту прав споживачів на ринках фінансових послуг на 2012–2017 рр. Планом заходів передбачалася реалізація низки масштабних просвітницьких проектів, орієнтованих на різні верстви населення [6]. Безумовно також є необхідність втілення рекомендацій ОЕСР стосовно питань фінансової освіти, які насамперед передбачають національні кампанії з приводу підвищення обізнаності щодо основних фінансових концепцій, про фінансові ризики тощо, акцентуючи увагу на тому, що базова фінансова освіта повинна набуватись ще у школі (або якомога раніше). ОЕСР також наголошує, що повинні проводитись персоналізовані фінансові консультаційні програми та семінари, розроблятися спеціальні веб-сайти з доступною релевантною інформацією та безкоштовні інформаційні сервіси, а також системи попередження, які б інформували про ризики та можливі шахрайські схеми.

Для забезпечення ефективного захисту прав споживачів банківських послуг, існує необхідність в існуванні досконалого механізму розгляду скарг державними органами

та врегулювання спорів, що виникають з кредитних правовідносин. Головними інституціями, до яких звертаються споживачі фінансових послуг з метою захисту своїх прав, є: НБУ, третейські суди, медіація, фінансовий омбудсмен, позов до суду.

Основним шляхом, за допомогою якого споживач фінансових послуг може захистити свої права, є звернення до державного органу-регулятора конкретного сегменту фінансового ринку. У випадку з банківськими послугами таким органом виступає Національний банк. При цьому позичальнику необхідно подати письмове звернення, описати суть порушення, відповідь на яке НБУ зобов'язаний надати протягом 30 днів. Кількість звернень населення за різними питаннями, що надійшла до НБУ за 2017 р., наведена на рис. 4.

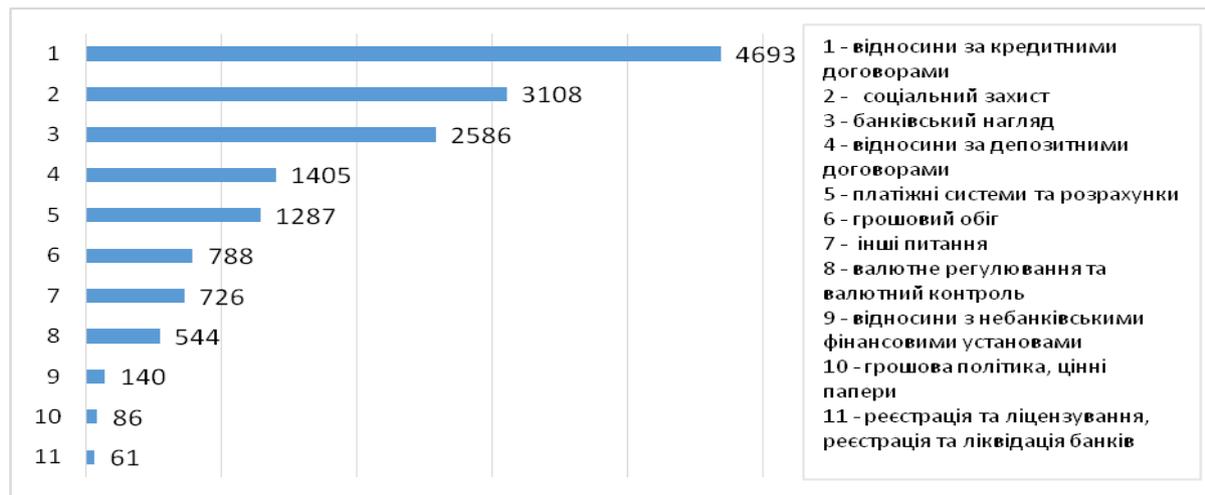


Рис. 4. Найактуальніші питання, які порушувалися у зверненнях громадян до НБУ за 2017 рік [3]

З рис. 4 видно, що найбільша кількість звернень громадян до НБУ пов'язана з відносинами саме за кредитними договорами – 4693 (30% усіх поданих скарг), а також з соціальним захистом – 3108 скарг (20%) та банківським наглядом – 2568 (17%). Результати роботи із розгляду звернень громадян Національним банком у 2017 р. видно на рис. 5.

Як свідчать дані, наведені на рис. 5, за більшістю звернень НБУ було надано роз'яснення (55% звернень), 24% було надіслано за належністю (як такі, що не відносяться до компетенції НБУ), 16% з них було вирішено. Відносно невелика їхня частка (2%) ще перебувають на розгляді. Кількість позовів споживачів до суду проти фінансових установ складає більше 70 тисяч у рік. За сегментами фінансового ринку їхня частка розподілилась наступним чином: 54% припадає на банківський сектор, 33% – на страхування і 10% – на кредитні спілки.

Альтернативним варіантом є подання судового позову, причому строк написання такого позову становить 3 роки з дня порушення прав споживача. При цьому, згідно із ЗУ «Про захист прав споживачів», споживачі звільняються від сплати судового збору за позовами, що пов'язані з порушенням їхніх прав [7]. Проте, у зв'язку з недосконалістю сучасного законодавства України, має місце юридична колізія: Законом України «Про судовий збір» встановлено, що за подання заяв, скарг до суду на всій території України справляється судовий збір [9]. У результаті, виходячи з того, що статтею 5 Закону України «Про судовий збір» (який виступає спеціальним законом, який визначає підстави для звільнення від сплати судового збору та пільги щодо його сплати) не передбачено звільнення споживачів від сплати судового збору, можна зробити

висновок про відсутність правових підстав для звільнення позивачів-споживачів від сплати судового збору за подання відповідної позовної заяви.



Рис. 5. Результати розгляду звернень громадян до НБУ за 2017 рік [3]

У межах проекту USAID «Трансформація фінансового сектору» було ініційовано заснування в Україні альтернативного інституту вирішення фінансових спорів – фінансового омбудсмена, законопроект про створення якого, на разі знаходиться на розгляді. Медіації, яка є однією з технологій альтернативного врегулювання спорів за участі третьої, незацікавленої в певному фінансовому конфлікті сторони, в Україні не існує. Що стосується позасудової процедури, то третейські судочинства не застосовуються в Україні до фінансових спорів, оскільки нерідко третейські суди контролюються самими фінансовими установами.

**Висновки.** Унаслідок прийняття Закону України «Про споживче кредитування» відбулися суттєві якісні зміни у вітчизняному законодавстві у сфері захисту прав споживачів банківських послуг, серед яких основними є: надання споживачам інформації про фактичну вартість кредиту з урахування усіх додаткових послуг, представлення банками інформації про умови кредитування за спеціальною формою – паспорту споживчого кредиту, що спрощує прийняття споживачем обґрунтованих рішень; чітко прописані норми, які унеможливають використання банками рекламних «гачків»; зміна черговості виплат у випадку прострочення заборгованості з метою запобігання «боргових ям» тощо. Важливим рушієм розвитку як фінансової системи в цілому, так і добробуту окремих домогосподарств є фінансова обізнаність, яка знаходить свій вияв у вмінні приймати поінформовані рішення й ефективно використовувати фінансові інструменти, які з'являються в умовах постійного ускладнення фінансового ринку. При цьому необхідно враховувати рекомендації ОЕСР, які стосуються: 1) національних кампаній з приводу підвищення обізнаності щодо основних фінансових концепцій; 2) проведення персоналізованих фінансових консультаційних програм та семінарів; 3) розробки спеціальних веб-сайтів з доступною релевантною інформацією про послуги, що пропонуються; 4) створення систем попередження про можливі шахрайські схеми. В Україні існує два шляхи, за допомогою яких споживач може захистити свої порушені права: подавши звернення до Національного банку, або ж звернувшись до суду. При цьому, існує перспектива створення інституту альтернативного позасудового вирішення спорів – фінансового омбудсмена, діяльність якого визначається у законопроекті №8055 «Про устанovu фінансового омбудсмена».

#### Список використаних джерел:

1. Вітка Ю. Споживче кредитування в Україні: правові гарантії та поточна практика. Звіт за результатами досліджень з питань споживчого кредитування: перша хвиля / Ю. Вітка, Т. Грищенко, Т. Бурак. – К., 2017. – 46 с.
2. Вітка Ю. Від реклами до штрафів: як зміняться правила надання фінансових послуг / Ю. Вітка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://delo.ua/economyandpoliticsinukraine/vid-reklami-do-shtrafiv-jak-zminjatsja-pravila-nadannja-finansov-320418/>.
3. Дані про надходження, характер і стан виконання звернень громадян за 12 місяців 2017 року. [Електронний

- ресурс] / Національний банк України. – Режим доступу до ресурсу : [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=62600040&cat\\_id=103156](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=62600040&cat_id=103156).
4. Національний банк України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bank.gov.ua>.
  5. Організація з економічного співробітництва та розвитку. [Електронний ресурс] / Офіційний сайт. – Режим доступу : <http://www.oecd.org>.
  6. Про схвалення Стратегії реформування системи захисту прав споживачів на ринках фінансових послуг на 2012-2017 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 867-р від 31 жовтня 2012 року. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/867-2012-%D1%80>.
  7. Про захист прав споживачів. Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.
  8. Про споживче кредитування. Закон України від 15.11.2016 № 1734-VIII. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1734-19>.
  9. Про судовий збір. Закон України від 08.7.2011 № 3674-VI. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3674-17>.
  10. Романовська Ю. А., Урбанович В. А.. Фінансова грамотність населення в Україні // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – Вип. 2 (2), 2017. – С. 99-103. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2017\\_2\(2\)\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_2(2)_21).
  11. Ткачук Я. Новий закон про споживче кредитування: що змінюється для позичальників. [Електронний ресурс] / 24 канал. – Режим доступу до ресурсу : [https://24tv.ua/noviy\\_zakon\\_pro\\_spozhivche\\_kredituvannya\\_shho\\_zminuyetsya\\_dlya\\_pozichalnikov\\_n845347](https://24tv.ua/noviy_zakon_pro_spozhivche_kredituvannya_shho_zminuyetsya_dlya_pozichalnikov_n845347).
  12. Фінансова грамотність в Україні Проекту USAID «Трансформація фінансового сектору», березень 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : [http://www.gofintechua.info/wp-content/uploads/2018/02/Financial-Literacy-2017\\_presentation22mar17\\_ua.pdf](http://www.gofintechua.info/wp-content/uploads/2018/02/Financial-Literacy-2017_presentation22mar17_ua.pdf)
  13. Шевчук О. Р., Ментух Н. Ф. Захист прав споживачів фінансових послуг: досвід України та Європейського союзу // Науковий вісник Херсонського державного університету, серія: юридичні науки, випуск 1, том 2, 2016. – С. 58-62.
  14. Improving the financial literacy of European consumers Briefing May 2015. EPRS | European Parliamentary Research Service Author: Jana Valant Members' Research Service PE 557.020.
  15. Franke G., Mosk T., Schnebel E. Fair Retail Banking: How to Prevent Mis-selling by Banks. White Paper, No. 39, Sustainable Architecture for Finance in Europe (SAFE), Frankfurt am Main, 2016.
  16. Mijs W., Reirs J. Financial Education – National Strategies in Europe – Good Practices Report, European Banking Federation, Frankfurt am Main, 2015.

УДК 338.65.016

Іщук Л.І., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

## ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

У статті проаналізовано й узагальнено сутність поняття «фінансовий стан підприємства», виділено основні сутнісні характеристики даного поняття та розглянуто основні етапи процесу аналізу фінансового стану підприємства.

**Ключові слова:** підприємство, фінансова діяльність, управління, діагностика, фінансовий стан, платоспроможність, ліквідність.

Ishchuk L.

## DIAGNOSTICS OF THE FINANCIAL POSITION AS AN INSTRUMENT OF EFFECTIVE DEPARTMENT MANAGEMENT BY DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

The article analyzes and generalizes the essence of the concept of «financial state of the enterprise», highlights the essential characteristics of this concept and discusses the main stages of the process of analyzing the financial condition of the enterprise.

**Key words:** enterprise, financial activity, management, diagnostics, financial condition, solvency, liquidity.

Ищук Л.И.

## **ДИАГНОСТИКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье проанализированы и обобщены сущность понятия «финансовое состояние предприятия», выделены основные сущностные характеристики данного понятия и рассмотрены основные этапы процесса анализа финансового состояния предприятия.

**Ключевые слова:** предприятие, финансовая деятельность, управление, диагностика, финансовое состояние, платежеспособность, ликвидность.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В сучасних умовах ринкового господарства особливої важливості набуває оцінка та шляхи покращення фінансового стану підприємств. На багатьох підприємствах України поширеною причиною нестабільної діяльності та кризових явищ є незадовільна структура капіталу та нестача оборотних коштів. Попередження розвитку негативних кризових явищ на підприємстві є можливим тільки за умови постійного забезпечення управлінського персоналу інформацією про поточний рівень показників фінансового стану.

**Цілі статті.** Визначення сутності, етапів та напрямів проведення діагностики фінансового стану підприємства як основи його економічного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблемам пошуку шляхів покращення фінансового стану підприємств присвячено багато робіт вітчизняних та закордонних учених, серед яких треба виділити праці Д. Городинського, А. Череп, Л. Кириченко, Т. Обушак, І. Бланка, Е. Хелферта, Ж. Рішара, Е. Альтмана, І. Данильчук, Г. Карпенко, О. Крайник, Е. Мороз, О. Рудницької, В. Смачило, В. Фридинського. Однак зміна економічної ситуації в країні потребує постійного контролю за діяльністю підприємств та виявлення поточних проблем, що перешкоджають ефективно проводити роботу та бути фінансово стабільними. Це обумовлює необхідність розробки нових підходів до покращення фінансового стану підприємств з врахуванням тих негативних чинників, що є наявними в їх роботі.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** На сьогоднішній день виявлення фінансового стану підприємства дозволить власникам, керівникам, партнерам по бізнесу, банкам визначити надійність, стабільність даного підприємства, оцінювати ефективність використання фінансових ресурсів, спрогнозувати результати його діяльності. Для оцінки фінансової стійкості підприємства необхідний аналіз його фінансового стану. Фінансовий стан являє собою сукупність показників, що відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів.

Фінансовий стан – це найважливіша характеристика економічної діяльності підприємства в зовнішньому середовищі. Він визначає конкурентоспроможність підприємства, його потенціал у діловій співпраці, оцінює, в якій мірі гарантовані економічні інтереси самого підприємства та його партнерів з фінансових і інших відносин. За рахунок проведення оцінки фінансового стану розробляється стратегія та тактика розвитку підприємства, визначаються плани та управлінські рішення, а також здійснюється контроль щодо їх дотримання, досліджуються джерела збільшення резервів, проводиться перевірка роботи підрозділів та працівників.

Отже, фінансовий стан підприємства – це економічна категорія, що визначає реальну та потенційну фінансову спроможність підприємства забезпечувати фінансування поточної діяльності, певний рівень саморозвитку підприємства, та погашення зобов'язань перед суб'єктами господарювання (рис. 1).

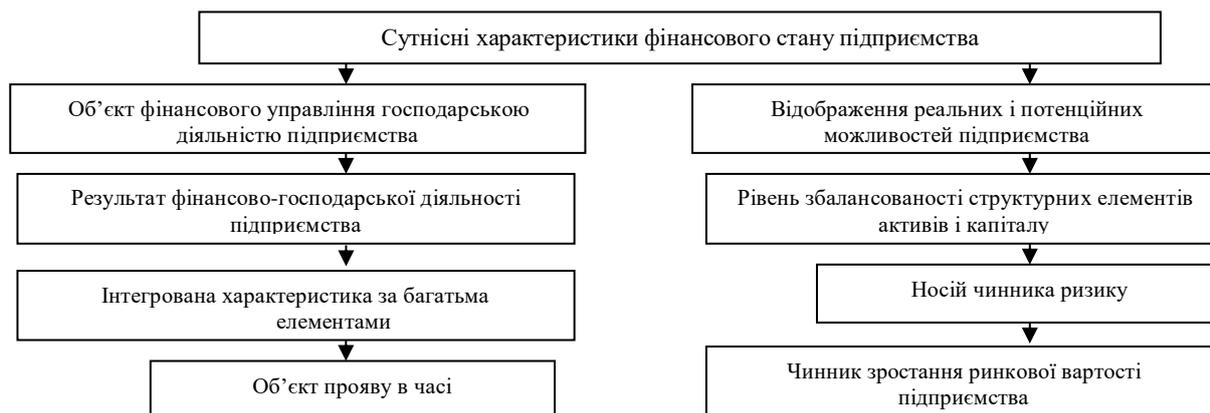


Рис. 1.1. Загальна характеристика фінансового стану підприємства\*

\*Джерело: складено за [1].

Цілі аналітиків, з якими здійснюють діагностику та оцінку фінансового стану підприємства, є різними. Так, акціонери та засновники підприємства цікавляться рентабельністю акціонерного капіталу та внесків засновників у складі загальних інвестицій; менеджери підприємства – дохідністю різних видів активів та ефективністю управління ними, інвестори – рівнем та стабільністю доходів за акціями, тобто прибутковістю (рентабельністю) підприємства; кредиторів цікавить платоспроможність підприємства і ризик неповернення позичкових коштів; працівники підприємства, зацікавлені в отриманні інформації про здатність підприємства своєчасно виплачувати заробітну плату. Оцінка фінансового стану підприємства є вагомим напрямом роботи фінансових менеджерів на підприємстві. Оскільки її результати дозволяють виявити наявність, напрямки розміщення та ефективність використання фінансових ресурсів. Це дозволяє виявляти поточні фінансові проблеми та визначати альтернативні напрямки їх нейтралізації (рис. 3).

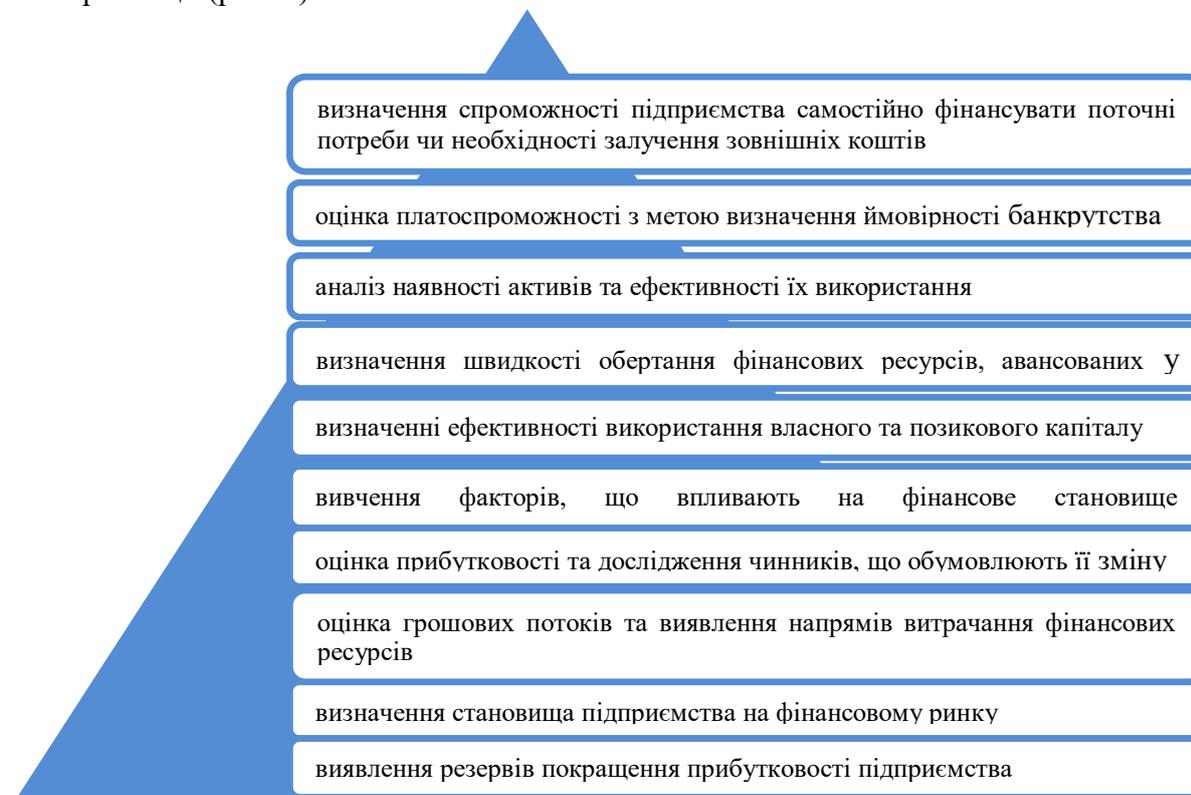


Рис. 2. Основні етапи процесу діагностики фінансового стану підприємства

\*Джерело: розроблено автором

Діагностика фінансового стану – є частиною загального аналізу діяльності підприємств, який складається з двох взаємопов'язаних розділів: фінансового та управлінського аналізу (рис. 2).

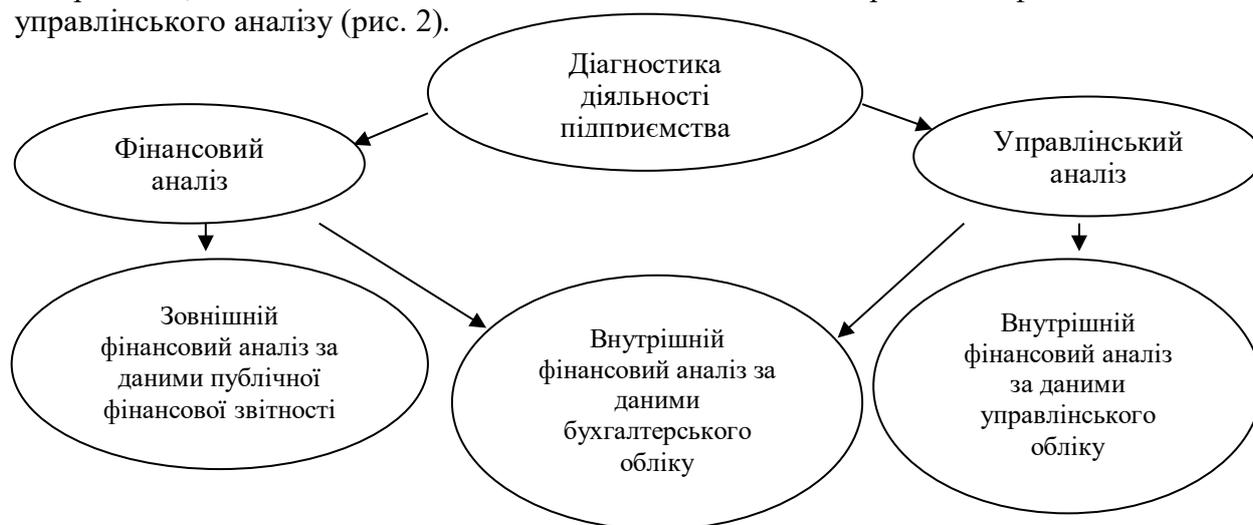


Рис. 1.3. Місце діагностики фінансового стану в загальній системі діяльності підприємства

Особливостями зовнішньої діагностики фінансового стану є:

- Орієнтація аналізу на публічну зовнішню звітність підприємства.
- Велика кількість об'єктів-користувачів.
- Множинність цілей та інтересів суб'єктів діагностики.
- Доступність результатів досліджень для користувачів.

Внутрішня діагностика фінансового стану здійснюється службами підприємства і одержані висновки використовуються для контролю, планування та прогнозування фінансового стану [2, с. 578].

Метою проведення внутрішньої діагностики є встановлення безперервного надходження грошових коштів і розміщення власних і позикових коштів таким чином, щоб забезпечити нормальне функціонування підприємства, отримати максимальний прибуток і запобігти банкрутству.

На фінансовий стан будь-якого підприємства впливає низка внутрішніх та зовнішніх факторів, які несуть як позитивний так і негативний вплив. Виявлення факторів, що негативно впливають на діяльність підприємств є найбільш вагомим завданням аналізу фінансового стану. Своєчасне виявлення дестабілізуючих чинників дозволить мінімізувати ризик погіршення фінансового стану та зменшення прибутку. Негативні фактори впливу на фінансовий стан підприємства несуть для підприємства значні ризики та загрози банкрутства. Оскільки в більшості випадків основною метою проведення аналізу фінансового стану та визначення чинників впливу на нього є визначення кризової ситуації та ймовірності банкрутства [4].

**Висновки.** За результатами аналізу фінансового стану виявляються прогалини в діяльності підприємств та в результаті цього здійснюється пошук резервів покращення. І згідно до цього визначаються альтернативні управлінські рішення і напрями їх реалізації. Відтак, процес аналізу фінансового стану підприємства – це система, яка включає аналіз середовища функціонування, процесу планування і контролю за діяльністю підприємства, що дозволить робити її прибутковою. В цілому підсумовуючи вище зазначене варто свідчити, що від правильності вибору та ходу реалізації управлінських рішень залежить поточний фінансовий стан та напрями його покращення в перспективі.

**Список використаних джерел:**

1. Титаренко О.С. Сутнісна характеристика фінансового стану підприємства / О. С. Титаренко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. - 2012. - № 3. - С. 177-181.
2. Гудзь О.Є. Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств: монографія / О.Є. Гудзь. – К.: ННЦ, 2012. – 578 с.
3. Жукевич С.М. Діагностика фінансового стану в системі управління підприємством/ С.М. Жукевич, Н.В. Кудласва // – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/>
4. Олександренко І.В. Напрями покращення фінансового стану Лісгосподарських підприємств / І.Олександренко // Економічний форум. – 2014.– №4. – С.150-157.

*Рецензент д.е.н., професор Вахович І.М.*

UDC 336.27:303.211(477)

Kovtun G. I.

Summy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko

**PUBLIC DEBT MANAGEMENT AS AN INSTRUMENT FOR ENSURING DEBT SECURITY OF UKRAINE**

The article deals with theoretical-methodological approaches regarding the definition of public debt management; the current state and dynamics of the public debt of Ukraine has been investigated and the main problems of the debt security management, which are related to the growth of public debt, have been characterised; the main tasks have been defined, which are being realised in the process of the public debt management and are aimed at reducing debt servicing costs and ensuring economic growth in Ukraine; the necessity of implementation of measures to improve the debt policy and the optimization of the debt load was founded that will contribute to the formation of new approaches to the public debt management as an instrument of macroeconomic regulation.

**Key words:** public debt, external borrowing, internal borrowing, debt security, public debt management.

Ковтун Г. І.

**УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БОРГОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

У статті висвітлено теоретико-методологічні підходи щодо визначення поняття управління державним боргом; досліджено сучасний стан і динаміку державного боргу України та схарактеризовано основні проблеми управління борговою безпекою, пов'язані зі зростанням державного боргу; визначено основні завдання, що реалізуються в процесі управління державним боргом і спрямовані на зниження витрат на обслуговування боргу та забезпечення економічного зростання в Україні; обґрунтовано необхідність здійснення заходів щодо вдосконалення боргової політики та оптимізації боргового навантаження, що сприятимуть формуванню нових підходів до управління державним боргом як інструмента макроекономічного регулювання.

**Ключові слова:** державний борг, зовнішні запозичення, внутрішні запозичення, боргова безпека, управління державним боргом.

Ковтун Г. И.

**УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ДОЛГОМ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДОЛГОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ УКРАИНЫ**

В статье рассматриваются теоретико-методологические подходы к определению понятия управление государственным долгом; анализируется современное состояние и динамика государственного долга Украины; определяются основные проблемы управления долговой безопасностью, связанные с ростом государственного долга; формулируются основные задачи, которые реализуются в процессе управления государственным долгом и способствуют снижению издержек по обслуживанию долга и обеспечению экономического роста в Украине; обосновывается необходимость осуществления мер по совершенствованию долговой политики и оптимизации долговой нагрузки,

которые будут содействовать формированию новых подходов к управлению государственным долгом как инструмента макроэкономического регулирования.

**Ключевые слова:** государственный долг, внешние заимствования, внутренние заимствования, долговая безопасность, управление государственным долгом.

**Problem statement in the general view and its connection with important scientific and practical tasks.** Current situation in Ukraine is characterized by political and economic instability, crisis processes, unattractive to investors the investment climate in the country, high level of Ukraine's dependence on imported energy sources, slowing down the development of perspective spheres, insufficient level of innovations implementation in the industry, worsening socio-economic problems, excess of exports over imports, increase of loan commitments, ill-considered government policy in relation to debt management, low level of debt security etc. In recent years the state economy has become dependent on external loans that exceed safe and limit indices of a public debt, therefore, issues of improving public debt management is relevant and extremely important. To ensure socio-economic development of the state it is necessary to determine priority directions of the state debt policy and to improve the mechanism of public debt management.

In 2017 the Ministry of Finance of Ukraine prepared and the Cabinet of Ministers approved a Medium-term Strategy of public debt management, which defines the main goals of public debt management, tasks and actions for achieving these goals and sets the target indices of public debt management on medium-term perspective [21]. However, the tendency of increasing public, including external debt, reducing opportunities of its servicing, demonstrates the critical need for measures to improve debt policy, the optimization of the debt load, reducing debt service costs and minimization of debt risks and ensuring of economic growth of Ukraine's economy.

**Analysis of recent researches, in which the problem solving has been started.** Socio-economic essence and the public debt nature, its structure are the object of study of Western scientists-economists: J. Buchanan, N. Kaldor, J. M. Keynes, F. Modigliani, L. Pasinetti, J. Stiglitz, P. Harrod, etc. Problems of public debt management as a means of ensuring the debt sustainability of the state are considered by W. Buiter, J. Eaton, B. Pinto, L. Spaventa, J. Hamilton.

The scientific works of native scientists are dedicated to the role and the value of public debt, tendencies of its dynamics, mechanism of public debt management and debt servicing. Thus, O. Borysiuk formulates directions of public debt management in the national economy in the conditions of instability of international financial markets [2; 3]; H. Doroshenko discloses the essence of the state's debt policy; major factors, which contribute to the growth of the public debt in Ukraine; priority tendencies for improving the policy of public debt management [7]; V. Kamenska determines the directions of optimization of the system of managing public debt of Ukraine [11]; V. Lisovenko characterises the preconditions, stages of formation and consequences of public debt [13]; L. Lysiak explains the role and importance of public debt in the monetary and fiscal policy [14; 15]; L. Londar explores the dynamics of public debt and the key directions of increasing the level of debt security of Ukraine [16]; O. Makar analyses the world experience of public debt management and prospects of its application in Ukraine [18]; O. Cheberiaiko examines the theoretical basis of the debt security and its indicators for Ukraine [24].

In publications of native scientists themes regarding the role, structure and values of public debt, common trends of its dynamics are sufficiently analyzed from different perspectives. However, nowadays the urgent problem is connected to the efficiency of public debt management, with definition of clear state policy concerning its management, because the experience of recent years indicates a lack of clear long-term program of public debt management, and government actions aimed at solving not strategic, but the current short-

term economic problems, in particular – to cover the deficit of the state budget or the costs of the economy functioning (as the loans are not invested in the innovative sectors of the economy and the modernization of industry and, as a result, does not contribute to economic growth). Therefore, the problem of efficient public debt management nowadays is relevant in connection with the permanent increase of public debt and expenditures on its servicing.

**The aim of the article is:** on the bases of studies of modern state and dynamics of public debt of Ukraine to identify the main problems of its management and to prove the directions of improvement of public debt management mechanism and its servicing in the conditions of unstable economy of Ukraine.

**The main research material with full argumentation of gained scientific results.** Integral part of the financial systems of the majority of countries in the world, an instrument of macroeconomic regulation and implementation of economic strategy of the state are the public debt. The globalization of the international financial system is characterized by the growth of public debt of world countries, so the management and servicing of public debt is one of the priority tasks of the financial state policy, an important condition for the stability of its financial system.

At the present stage of economic development the rapid growth of public debt in Ukraine gains the character not only of financial, but also of socio-political problems, which is directly connected with the economic security of the country. Effective debt management is one of the key factors of economic stability in the country, so the problem of public debt management will contribute to a prudent fiscal policy of the state, the problem of public debt service solving, the stability of national currency, financial support from international financial institutions, and therefore socio-economic development of Ukraine's economy as a whole. With the aim of ensuring the debt security of the state, solving the above-mentioned problems requires the search of ways to improve the management mechanism and public debt servicing in Ukraine.

The analysis of scientific theoretical approaches to the interpretation of the concept of "public debt management" indicates that there are different its interpretations, the scientists consider it in narrow and wide sense. For example, in Western economic thought, public debt management is defined as the regulation of the structure and volume of public debt [8, p. 312].

Native scientists S. I. Yurii, V. M. Fedosov consider public debt management as "the complex of measures implemented by the state in the person of authorized bodies to determine the volume and conditions of attracting funds, its allocation and repayment, as well as ensuring the solvency of the state" [25, p. 36]. According to M. I. Karlin, "public debt management is the totality of activities of the state in the payment of interest income to creditors and repayment of loans, change the terms of already issued loans, defining of conditions and issue new loans. The problem of public debt management is in ensuring the solvency of the state, the real sources of its repayment [12, p. 197].

By definition A. S. Glushchenko, who expanded the analysis of this problem, public debt management is the complex of measures implemented by the state in the person of its authorized bodies to determine the volume and conditions of attracting funds, their allocation and repayment, and also ensure the solvency of the state. The scientist treats the concept in broad and narrow sense. In a broad sense, according to the scientist, the public debt management involves the formation of one of the directions of the state financial policy relating to its activities as the borrower and the guarantor, which requires an integrated approach, namely, coordination of monetary and fiscal policy of the state; coordinated interconnections between the government and the NBU on the debt policy; the development of effective forms and methods of debt relief with the application of instruments of public debt management. Public debt management, in a narrow sense, a scientist defines as a set of actions bounded to preparation for the issuance of debt obligations of the state; the placement

of debt obligation; provision of state guarantees for debt obligations; conduct maintenance operations and repayment of debt obligations [5, p. 134].

Public debt management is determined as a set of state measures for determining the conditions for attracting funds, their allocation and return, ensuring the necessary solvency of the state by S. L. Londar and O. V. Tymoshenko [17, p. 200].

Experts of the International Monetary Fund and the World Bank in the "Main principles of public debt management" formulate public debt management as the development and implementation of the strategy of public debt management with the aim to mobilize the necessary amounts of funding with minimal expenses in the medium and long term perspective; the formation and support of an efficient market of government securities. In their view, effective public debt management involves three interrelated processes: selection of suitable kind of financing; the determination of the amount of borrowings; maintaining a complete and timely reporting on public debt. Experts think that the main criterion of effectiveness of operations in the public debt is achievement of the savings of the state budget [19, p. 5].

Strategic aim of public debt management as an instrument of macroeconomic regulation is to provide the necessary liquid funds of general government management and minimize costs associated with risks, repayment and servicing of public debt; the creation of conditions of macroeconomic stability in the short and long periods [3, p. 189].

Public debt management involves consideration of the current economic state, the political situation in the country, inflation rate, level of business activity, investment climate, financial and economic security state of the country, external markets situation, development of innovative environment etc.

Debt security, as a component of financial security of the state, suggests a level of internal and external debt including the cost of its maintenance and the effectiveness of utilization of internal and external borrowings and the optimal ratio between them that is sufficient for the solution of urgent socio-economic needs, which is not threatened by loss of sovereignty and destruction of the national financial system.

Public debt management involves the realisation of the following tasks:

1) the strategic task is the search of the optimal variant of attracted funds, which involves the minimization of the cost of deployment and maintenance, which leads to efficient use of public budget, stimulates investment and innovative activities, economic growth and welfare of the state population;

2) preventing of inefficient and inappropriate use of borrowed funds. New loans in Ukraine, mainly are aimed to cover the state budget deficit, formed as a result of significant growth in defence spending and to service the existing public debt, which in its turn, without sending them to the real sectors of the economy only aggravates the financial and economic condition of the state;

3) providing full and timely payment of the main debt and accrued interest. Total payments on the public debt, which are to be made in 2018 at the expense of the state budget, are estimated on the level of 305,9 billion UAH, 63,2 % of which, or 193,4 billion UAH are payments on internal debt and 36,8 % or 112,6 billion UAH form payments on the external debt. The volume of payments on servicing the public debt in 2018 is expected to be 130,2 billion UAH, 79,3 billion of which, or 60,9 % are payments on internal debt, and 50,9 billion UAH, or 39,1 % are payments on the external debt. The structure of the total payments on the public debt in 2018 by the type of payment: repayment of the debt itself – 57,4 %, repayment of debt service – 42,6 % [23];

4) determination of the optimal ratio between internal and external borrowings in the condition of maintaining financial stability in the country. Thus, on the 31 December 2018, the share of public external debt will be approximately 62,4 % of public debt volume and public internal debt – 37,6 % [23];

5) ensuring the stability of the exchange rate and stock market of the country.

The study of the state of public debt in Ukraine proves the existence of a chain of problems that negatively affect the economic development of our country. Among them, it is reasonable to allocate the following:

1. The rapid growth of public debt volume as in absolute terms and relatively to GDP of the country.

The dynamics of public and state-guaranteed debt of Ukraine in the context of external and internal debt is represented in the table 1.

Table 1

Public and state-guaranteed debt of Ukraine (mln UAH)

Year	Total dept	Increment, %	External dept	Increment	Gearing, %	Internal dept	Increment, %	Gearing, %
01.01.2010	316884,6		211751,7			105132,9		
01.01.2011	432235,4	+36,4	276745,6	+30,7	64,0	155489,8	+47,9	36,0
01.01.2012	473121,6	+9,5	299413,9	+8,2	63,3	173707,7	+11,7	36,7
01.01.2013	515510,6	+9,0	308999,8	+3,2	59,9	206510,7	+18,9	40,1
01.01.2014	584114,1	+13,3	300025,4	-2,9	51,3	284088,7	+37,6	48,6
01.01.2015	1100564,0	+88,4	611697,1	+103,9	55,6	488866,9	+72,1	44,4
01.01.2016	1572180,2	+42,9	1042719,6	+70,5	66,3	529460,6	+8,3	33,7
01.01.2017	1929758,7	+22,7	1240028,7	+18,9	64,3	689730,0	+30,3	35,7
01.01.2018	2141674,4	+11,0	1374995,5	+10,9	64,2	766678,9	+11,1	35,8

Source: calculate on the data [6].

Data of the table 1 shows that the total public debt of Ukraine for the period from 2010 to 2018 has increased by 1824789,8 million UAH, that is 675,9 %, including external debt – 1163243,8 million UAH (649,3 %), internal – 661546,0 million UAH (729,2 %). This situation is explained by the sharp increase in external borrowing in 2014 due to the annexation of Crimea and the military conflict in Eastern Ukraine.

Public debt dynamics characterises only the quantitative side of the problem, but to evaluate the quality component of the state debt policy the indicators of debt security are important, which characterize the debt load on the state economy. One such indicator is the ratio of public debt to gross domestic product. By the results of research of the IMF, which takes into account the effects of the global economic and financial crisis, the critical value of the ratio of public and local debt to GDP for the countries with emerging markets is 42,8 % [26].

At the beginning of 2017 this figure in Ukraine had a critical level and was 81 % (table 2).

Table 2

Dynamics of the volume of public dept and GDP of Ukraine (mln UAH) [6]

Year	Total dept mln UAH	Gross domestic product, mln UAH	Total dept / Gross domestic product, %
01.01.2010	316884,6	913345	34,7
01.01.2011	432235,4	1082569	39,9
01.01.2012	473121,6	1316600	35,9
01.01.2013	515510,6	1408889	36,6
01.01.2014	584114,1	1454931	40,1
01.01.2015	1100564,0	1566728	70,2
01.01.2016	1572180,2	1979458	79,4
01.01.2017	1929758,7	2383182	81,0
01.01.2018	2141674,4	2445587	87,6

Consequently, the debt load on the state economy tends to increase that in the future may increase the level of the debt security of the state, and, in its turn, lead to higher interest rates on

state market borrowings, to increase of the level of taxation of business entities, to reduction of investment, to the outflow of the country's total foreign exchange reserves, to the decline of the international prestige of the country and living standards of the population [4, p. 22].

2. Non-optimal structure of public debt: the predominance of external debt in the structure of public debt and the large amount of government-guaranteed debt. In the structure of public debt consistently dominates the share of external debt (66,2 % as of 01.01.2018) [6].

It is believed that the internal debt is less dangerous than the external, because the interest payment on internal debt remains within the country, under conditions of moderate interest rates it is not a burden for future generations. The external debt is forming due to borrowing granted on certain conditions, the default of which negatively affects the national security of the country.

3. According to the results of government negotiations with international creditors Ukraine has not been able to negotiate lower interest rates, on the contrary, they have increased: the interest rate for the debt, which has remained after the writing-off 20 % of the principal amount of the debt, will be 7,75 % instead of 7,2 %.

The country has received from international creditors a delay of debt payment until 2019, simultaneously taking on the additional obligation to pay the creditors the additional amounts by 2025 if the economy will grow more than for 3 % a year and if the annual GDP exceeds \$ 125 billion [1].

4. Significant arrears to international financial institutions, in particular, the growing influence of the IMF on the country's economy by providing loans on rather stringent conditions that threatens the economic security of Ukraine.

The largest creditor of Ukraine is the International Monetary Fund (IMF), which accounts for about 20 % in the structure of public debt of Ukraine. Total payments on the public debt, which are to be implemented in 2018 at the expense of the state budget, will amount to about 306 billion UAH that is one third of the total state budget. The volume of payments on servicing the public debt to the International Monetary Fund in 2018 is planned to be in the amount of 43,7 billion UAH, to the International Bank for Reconstruction and Development (IBRD) – 8,3 billion UAH, to the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) – 3,8 billion UAH [23].

5. The slow development of the market of internal public borrowing that makes it difficult to attract significant funds within the country.

For the purpose of attracting financial resources to cover the budget deficit, the state uses one of the instruments for the management of internal public debt – government securities market. Government securities are government liabilities, which are produced by the government, local authorities and some state-owned enterprises for distribution of loans and the discharge of deficit in the state budget. The following types of securities represent government obligations in the internal market: internal state loan bonds, bonds of local loans, treasury obligations. The most issued type of the state securities is the bonds of internal state loan (BISL). BISL is a security which certifies the payment, in this case, to the state by the owner of certain funds for its acquisition; its owner gets some income; reaffirms the commitment of the state to refund the full face value of the bond by the deadline [22].

In Ukraine during 2017 compared with data of similar period of 2016, the volume of exchange contracts with securities on the trade organizers has decreased by 14,4 % (or by 38,1 billion UAH) (January-December 2016 – 235,4 billion UAH). The greatest volume of trading in financial instruments on the trade organizers during this period was recorded in government bonds of Ukraine – 189,6 billion UAH (92,1 % of the total volume of exchange contracts for trade organizers during 2017) [10].

The practice of managing the internal public debt in developed countries shows that the issue of government securities is one of the economically effective and feasible methods of

financing the budget deficit compared to borrowing at the central bank and attraction funds by issuing national currency.

6. The use of external public borrowing to ensure stability of the monetary system, to balance the state budget, as well as support of state enterprises and banks by increasing their authorized capital. For example, in 2014 financing deficit of the "Naftogaz of Ukraine", which amounted to 5,7 % of GDP, were financed by government borrowing [20].

In 2017, it was implemented the capitalization of banks, with a corresponding adjustment of the limit amount of public debt in the total amount of 70,7 billion UAH, including: JSC "The State Export-Import Bank of Ukraine" in the amount of 7,72 billion UAH; JSC "The State Savings Bank of Ukraine" in the amount of 14,62 billion UAH JSC CB "PrivatBank" in the amount of 48,36 billion UAH [9].

7. The imperfection of the legal provisions concerning the formation and management of public debt. Formed legal basis should clearly define the institutions and the competence of those bodies in the execution of debt obligations, procedure of issuing new instruments of public debt management, the rules for the placement or allocation of resources, conditions of giving warranties and other operations implemented in the management of public debt [7].

Consequences of rising public debt is strengthening of inflationary processes, devaluation of the income and savings of the population, the country's dependence on creditors and the increase of Ukraine's commitments to fulfil their conditions, devaluation of the national currency, and, consequently, a decrease in real incomes and fall of living standards of the population, a significant rise in energy sources etc. In 2018, the first payment of the external debt in the amount of \$ 7 billion is expected. In the condition of the state strategy absence for the management of external and internal debt additional challenges for the development of the country are raised.

**Conclusions.** Public debt is not only means of raising funds for financing public needs, but also an important instrument of state policy, ineffective use of which violates the stability of economic development of the country and increases the debt load on the economy. In these circumstances priority task should become the identification of the conceptual foundations of the native debt policy, the development and approval of long-term strategy of public debt management where public debt is considered not from the standpoint of the debt load of the national economy, but as an instrument to support real economic growth and financial stability in the country, the required rate of GDP growth and full employment, containment of inflation processes, the formation of sufficient amounts of credit resources to stimulate business activity and development of enterprises activity, funding of social programs, attracting foreign investment in the country.

The basic initial points of the strategy must be:

- legal support of formation of public and state-guaranteed debts;
- transparent and targeted use of funds received from creditors, monitoring and informing of the society on the directions and effectiveness of their use;
- the slowdown in the growth of public debt aimed at reducing the load on the state budget that will ensure the timely implementation of payments for public debt servicing, monitoring of maintenance and repayment schedules of the main part of the public debt;
- balanced policy of regulating the exchange rate, which will reduce the cost of servicing both internal and external public debt;
- determination of the optimal ratio between external and internal debt, which would be consistent with the current economic situation and the strategic interests of Ukraine;
- creating an attractive investment climate in the country to stimulate the development of the real sector of the economy, further providing a legal basis for the establishment and development of the business environment in the country;

– promoting the development of the internal financial market, which will contribute to the reorientation of foreign loans on the inside one that will help to minimize currency risks and to increase the attractiveness of public debt instruments etc.

Therefore, the above-mentioned activities will contribute to the further development and improvement of the state's debt policy, the formation of new approaches to public debt management as an important instrument of macroeconomic regulation, the gradual approach of the debt load to an economically safe level, and further to the improvement of the economy of Ukraine.

### References:

1. Біттер О. А. Актуальні проблеми дослідження державного боргу України та пропозиція заходів з управління ним / О. А. Біттер (Калник) Л. Д. Чалапко, І. І. Кобзарук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2016. – Вип. 16 (1). – С. 22–26. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdn\\_en\\_2016\\_16%281%29\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdn_en_2016_16%281%29_6).
2. Борисюк О. В. Напрямки управління державного боргу України в сучасних умовах / О. В. Борисюк // Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Сер.: Економіка. – 2013. – Вип. 21. – С. 121–125. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2013\\_21\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2013_21_28).
3. Борисюк О. В. Державний борг України: сучасний стан та проблеми управління / О. В. Борисюк, О. Ю. Пальоха // Науковий вісник. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 2 (23). – С. 187–195.
4. Вахненко Т. П. Особливості формування державного боргу та управління його складовими у період фінансової кризи / Т. П. Вахненко // Фінанси України. – 2009. – № 6. – С. 14–28.
5. Глушенко А. С. Фінанси [Текст] / А. С. Глушенко – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна. – 2010. – 190 с.
6. Государственный долг Украины – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/index/debtgov/>.
7. Дорошенко Г. О. Пріоритетні напрями удосконалення політики управління державним боргом / Г. О. Дорошенко // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна. – 2016. – Вип. 90. – С. 35–43. . Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE\\_2016\\_90\\_6/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2016_90_6/).
8. Заверуха І. Б. Зміст управління державним боргом: правові аспекти [Текст] / І. Б. Заверуха // Університетські наукові записки. – 2006. – № 3–4 (19–20). – С. 312–317.
9. Інформаційна довідка щодо державного та гарантованого державою боргу України (станом на 31.12.2017). Оперативні дані – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.minfin.gov.ua/news/borg/derzhavnyi-borh-ta-harantovanyi-derzhavoiu-borh>.
10. Інформаційна довідка щодо розвитку фондового ринку України протягом січня-грудня 2017 року – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://old.nssmc.gov.ua/fund/analytics>.
11. Каменська В. П. Напрями оптимізації системи управління державним боргом України / В. П. Каменська – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Evu/2011\\_17\\_1/Kamenskaia.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Evu/2011_17_1/Kamenskaia.pdf).
12. Карлін М. І. Фінансова система України [Текст] / М. І. Карлін. – К.: Знання, 2007. – 324 с.
13. Лісовенко В. В. Державний зовнішній борг України: етапи формування та розвитку / В. В. Лісовенко // Вісник НБУ. – 2000. – № 9. – С. 35–36.
14. Лисяк Л. В. Боргова політика України в умовах реформування системи публічних фінансів / Л. В. Лисяк // Економічний вісник університету: 36. наук. праць. – 2015. – Вип. 27/1 – С. 189–195.
15. Лисяк Л. В. Політика фіскальної консолідації в Україні як інструмент стабілізації державних фінансів / Л. В. Лисяк // [Електронний ресурс] / Ефективна економіка. – 2015. – № 8. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4239>.
16. Лондар Л. П. Оцінка стану державного боргу та ключові напрями підвищення рівня боргової безпеки України / Л. П. Лондар // Серія «Економіка». – № 69. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/derzhavniy\\_borg-cc2fd.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/derzhavniy_borg-cc2fd.pdf).
17. Лондар С. Л. Фінанси [Текст]: навчальний посібник / С. Л. Лондар, О. В. Тимошенко / Вінниця: Нова Книга, 2009. – 384 с.
18. Макар О. П. Світовий досвід управління державним боргом та перспективи його застосування в Україні / О. П. Макар, Г. Я. Ільницька-Гикавчук, І. С. Дулін // Ефективна економіка. – 2013. – № 10. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2435>.
19. Пересмотренные Руководящие принципы управления государственным долгом / Подготовлено персоналом Международного Валютного Фонда и Всемирного банка. 2014. – С. 5 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://treasury.worldbank.org/documents/RevisedGuidelinesforPublicDebtManagement\\_2014\\_Russian.pdf](http://treasury.worldbank.org/documents/RevisedGuidelinesforPublicDebtManagement_2014_Russian.pdf).
20. Про Стратегію сталого розвитку «Україна–2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 // Урядовий кур'єр. – 2015. – № 6. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
21. Про затвердження Середньострокової стратегії управління державним боргом на 2017–2019 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. – № 905. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/905-2017-%D0%BF>.
22. Про цінні папери та фондовий ринок: Закон України від 23.02.2006 р., № 3480–IV (зі змінами і доповненнями). Редакція від 04.06.2017 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.help/law/3480-IV/>.
23. Програма управління державним боргом на 2018 рік: Наказ Міністерства фінансів України від 31 січня 2018 року № 69. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0%20%D1%83%D0%B4%D0%B1%20%D0%BD%D0%B0%202018%20%2031.01.2018.pdf>.

24. Чеберяко О. В. Державний борг як індикатор боргової безпеки / О. В. Чеберяко, Н. М. Пасічна // Економічний вісник університету. – 2016. – Вип. 31 (1). – С. 283–291. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2016\\_31%281%29\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2016_31%281%29_43).

25. Юрій С. І. Фінанси [Текст] : підручник / С. І. Юрій, В. М. Федосов. / К. : «Знання». – 2012. – 687 с.

26. IMF Working Paper. Assessing Fiscal Stress / Prepared by Emanuele Baldacci, Iva Petrova, Nazim Belhocine, Gabriela Dobrescu, and Samah Mazraani. – May 2011. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.imf.org>.

*Рецензент: д.е.н., професор Кудріна О. Ю.*

УДК 339.137.2

Ніколаєва А.М., к.е.н., доцент

Іщук Л.І., к.е.н., доцент

Пиріг С.О., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

### **ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ КАПІТАЛІЗАЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті узагальнено наукові підходи до визначення дефініції «фінансовий механізм підприємства». Уточнено сутність фінансового механізму підвищення капіталізації підприємств з урахуванням особливостей функціонування підприємств аграрного сектору економіки; визначено його основні елементи та критерії ефективності.

**Ключові слова:** фінансовий механізм, фінансові ресурси, капіталізація підприємств, аграрний сектор економіки.

Nikolaeva A., Ishchuk L., Pyrih S.

### **FINANCIAL MECHANISM FOR INCREASING CAPITALIZATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

The article generalizes the scientific approaches to defining the definition of «financial mechanism of the enterprise». The essence of the financial mechanism for increasing the capitalization of enterprises with regard to the peculiarities of functioning of enterprises of the agrarian sector of the economy is specified. Its main elements and criteria of effectiveness are determined.

**Key words:** financial mechanism, financial resources, capitalization of enterprises, agrarian sector of economy.

Николаева А.Н., Ищук Л.И., Пыриг С.А.

### **ФИНАНСОВЫЙ МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ КАПИТАЛИЗАЦИИ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье обобщены научные подходы к определению дефиниции «финансовый механизм предприятия». Уточнена сущность фінансового механізму підвищення капіталізації підприємств з урахуванням особливостей функціонування підприємств аграрного сектору економіки; визначено його основні елементи та критерії ефективності.

**Ключевые слова:** финансовый механизм, финансовые ресурсы, капитализация предприятий, аграрный сектор экономики.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В наш час вітчизняні аграрні підприємства змушені працювати у складних умовах господарювання, пов'язаних з лібералізацією цін, нееквівалентним обміном між сільським господарством та іншими галузями економіки, зростанням рівня внутрішньої і зовнішньої конкуренції, низькою доступністю кредитних ресурсів, недостатнім рівнем державної підтримки, нестабільністю макроекономічного стану в країні тощо. У цій ситуації різко

підвищується значимість управління наявними фінансовими ресурсами для підвищення капіталізації підприємства. Від того, наскільки ефективно їх використання, доцільне і обґрунтоване їх витрачання, залежить розмір фінансового капіталу підприємства та фінансове благополуччя кожного конкретного товаровиробника і галузі в цілому. Фінансові ресурси в цих умовах набувають першорядне значення. Інструментом впливу на них є фінансовий механізм.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Окремим теоретичним та методичним аспектам фінансового механізму підприємств присвячена значна кількість праць зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема І. Балабанова [1], В. Базилевича та В. Ільїна [2], І. Благуна [3], С. Єлецьких [4], Г. Кірейцева [5], А. Ковальової [6], О. Ковалюк [7], В. Москаленко, В. Оспіщева, І. Нагорної, А. Поддєрьогіна [8], В. Родіонова [9], А. Шеремета [10] та багатьох інших. Проблеми фінансового забезпечення розвитку аграрного сектору та підвищення капіталізації сільськогосподарських підприємств піднімали в своїх працях В.Г. Андрійчук, В.А. Борисова [11], М.Я. Дем'яненко, М.А. Козоріз, Ю.О. Нестерчук, Ю.В. Улянич [12], Б.Я. Панасюк, П.Т. Саблук, М.Й. Хорунжий та ін. Проте, враховуючи динамічну зміну внутрішнього і зовнішнього середовища господарювання аграрних фірм, потребують подальших досліджень концептуальні засади формування ефективного фінансового механізму підвищення капіталізації для підприємств аграрного сектору економіки.

**Цілі статті.** Розробка фінансового механізму підвищення капіталізації підприємств сільського господарства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Успішність соціально-економічних перетворень, що відбуваються в галузі АПК, багато в чому залежить від загальноприйнятої економічної стратегії розвитку держави, раціональної побудови економічних відносин, в тому числі в частині фінансово-кредитної системи. На сучасному етапі реформування економіки України необхідно створити економічні умови для стабілізації і подальшого розвитку агропромислового виробництва, посилити роль фінансового механізму з тим, щоб він найбільш повно відповідав існуючим умовам господарювання та управління, переорієнтувати систему державної підтримки на підвищення ефективності сільського господарства.

В економічній літературі сутність фінансового механізму розглядається з різних позицій. У найбільш поширених підходах до визначення фінансового механізму він визначається як складова частина всього господарського механізму, сукупність фінансових інструментів, форм, методів і важелів регулювання економічних процесів [1, 2, 3, 4, 5, 7, 9 та ін.]. Під господарським механізмом розуміється «сукупність процесів, організаційних структур, конкретних форм і методів управління, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються діючі в конкретних умовах економічні закони, процес відтворення» [9].

І.Т. Балабанов визначає фінансовий механізм як «систему дії фінансових важелів, що виражається в організації, плануванні і стимулюванні використання фінансових ресурсів» [1]. Фінансовий механізм у І.Т. Балабанова включає: фінансові методи, фінансові важелі, правове, нормативне та інформаційні забезпечення.

Г. Кірейцев [5] розглядає фінансовий механізм в контексті діяльності підприємницьких структур як сукупність методів реалізації економічних інтересів шляхом фінансового впливу на соціально-економічний розвиток підприємства. При цьому складовими фінансового механізму, на думку автора, є: фінансове забезпечення; фінансове регулювання; система фінансових індикаторів і фінансових інструментів, які дають змогу оцінити цей вплив.

Більш широке визначення з точки зору структури фінансового механізму, на нашу думку, пропонує український вчений О. Ковалюк [7], який зазначає, що «... фінансовий механізм – це система фінансових форм, методів, важелів та інструментів, які

використовуються у фінансовій діяльності держави і підприємств за відповідного нормативного, правового та інформаційного забезпечення, в контексті відповідної фінансової політики на мікроекономічному та макроекономічному рівнях».

Згідно іншого підходу до трактування дефініції «фінансовий механізм», вчені його визначають як систему управління фінансами або фінансовими відносинами підприємства [6, 8, 10 та ін.].

Так, на думку А.М. Поддєрьогіна [8], фінансовий механізм підприємства – це система управління фінансами, призначена для організації взаємодії фінансових відносин і грошових фондів з метою оптимізації їхнього впливу на кінцеві результати його діяльності. При цьому оптимальна взаємодія фінансових відносин досягається використанням усіх фінансових категорій (виручка, прибуток, амортизація, оборотні кошти, кредит, бюджет, податки), нормативів, різного роду стимулів, пільг, санкцій та інших фінансових важелів.

Інші вчені, А.Д. Шеремет і А.Ф. Іонова також пропонують визначати фінансовий механізм як систему управління фінансовими відносинами підприємства через фінансові важелі за допомогою фінансових методів [10]. До елементів фінансового механізму ці автори відносять: фінансові відносини як об'єкт фінансового управління, фінансові важелі, фінансові методи.

А.М. Ковальова розглядає фінансовий механізм як систему управління фінансами, «призначену для організації взаємодії фінансових відносин і фондів грошових коштів з метою ефективного їх впливу на кінцеві результати виробництва, що встановлюється державою у відповідності з вимогами економічних законів» [6].

Структура фінансового механізму досить складна. До неї входять різноманітні елементи, відповідні види фінансових відносин (рис. 1). Саме множинність фінансових взаємозв'язків зумовлює застосування великої кількості видів, форм і методів їх організації (елементів фінансового механізму).

Кожна сфера і кожна окрема ланка фінансового механізму є складовою частиною єдиного цілого. Разом з тим сфери та ланки функціонують відносно самостійно. Ця обставина викликає необхідність постійного узгодження складових фінансового механізму. Внутрішня ув'язка складових (структурних і функціональних) ланок є важливою умовою його дієвості.

Щодо аграрного сектору слід вказати на суттєві особливості фінансового механізму, зумовлені специфікою формування ринкового механізму в АПК. Цей механізм включає в себе дві паралельно існуючі системи: перша – система саморегулювання на основі принципів ринку, де основними важелями є попит і пропозиція, конкуренція; друга – державне регулювання в прямому та індикативному режимах, що забезпечує ефективне функціонування ринку, здійснення антимонопольної політики, соціальну захищеність сільських товаровиробників.

На нашу думку, реалізація фінансового механізму в аграрному секторі економіки повинна бути спрямована на досягнення наступних цілей: підвищення капіталізації підприємства, посилення інвестиційної активності, заохочення модернізації та технічного переозброєння сфери виробництва, зберігання і переробки продукції; підтримання прибутковості сільськогосподарських товаровиробників; стимулювання підвищення ефективності виробництва та адаптації товаровиробників до діяльності в новому економічному середовищі.

Таким чином, на наш погляд, найбільш точно фінансовий механізм підвищення капіталізації аграрних підприємств слід визначати як систему управління фінансовими відносинами підприємства за допомогою фінансових методів з метою підвищення капіталізації підприємства, посилення інвестиційної активності, стимулювання ефективності виробництва і підтримки рентабельності та конкурентоспроможності сільськогосподарських організацій.

Актуальною проблемою регіонального фінансового механізму залишається проблема розширення джерел фінансування. Вона стосується питань міжбюджетних

відносин, використання механізмів місцевого оподаткування, залучення капіталу фінансово-банківського сектора, використання муніципальних позик і регіонального ринку цінних паперів. В силу суттєвості відмінностей в економічному становищі регіонів не може бути єдиної схеми для акумулювання фінансових коштів.

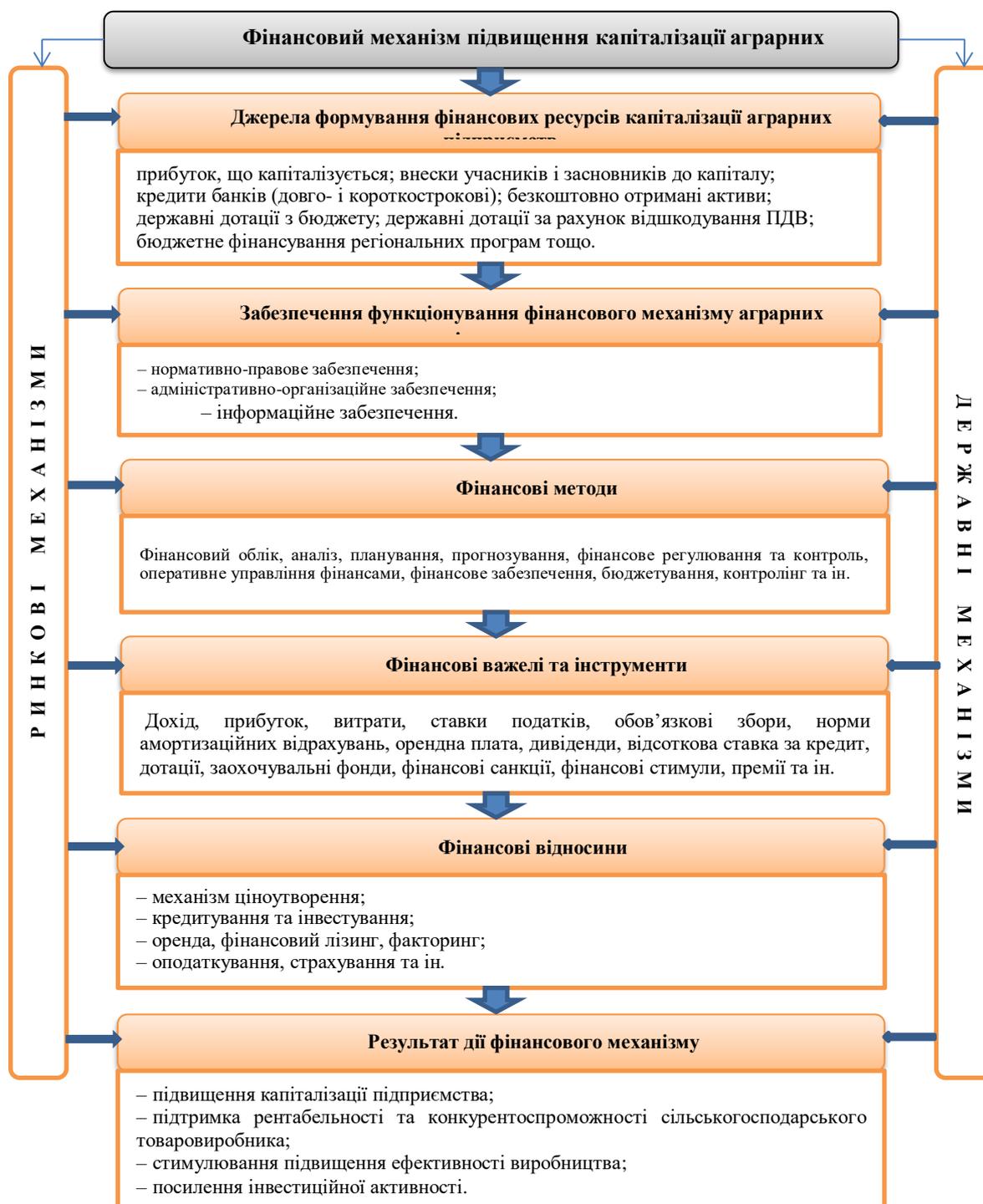


Рис. 1. Формування фінансового механізму підвищення капіталізації підприємств в аграрному секторі економіки\*

\* складено авторами

Очевидно, що оптимальною буде система, за якої задіяні багатоканальні джерела фінансування. Це забезпечить реалізацію цілей і завдань, що стоять перед фінансовим механізмом для вдосконалення економічних відносин в АПК.

Що стосується критеріїв ефективності фінансового механізму підвищення капіталізації підприємств в сільському господарстві, то вони, на нашу думку, повинні охоплювати такі шість груп показників:

- 1) фінансова стійкість;
- 2) ліквідність;
- 3) платоспроможність;
- 4) ділова активність;
- 5) рентабельність;
- 6) інвестиційна активність.

Для проведення комплексної оцінки ефективності фінансового механізму підприємства пропонуємо використовувати модель бальних оцінок, сутність якої полягає в класифікації підприємств за рівнем ефективності функціонування фінансового механізму. Результатом розрахунку є віднесення підприємства до певної групи залежно від кількості набраних балів. Модель основана на розрахунку шести показників, що характеризують фінансовий механізм з позиції всіх вищезазначених критеріїв оцінки.

**Висновки.** Таким чином, формування ефективного фінансового механізму має ключове значення для аграрного сектору економіки. Однією з його складових є визначення джерел фінансування. Завдання держави полягає у створенні правових і організаційних умов для ефективного реалізації багатоканального механізму фінансування інвестицій. Основними джерелами інвестиційної діяльності в сільському господарстві повинні стати: власні кошти підприємств, кошти банківських структур, бюджетні кошти, кошти приватних та іноземних інвесторів, підприємств інших галузей.

Ефективне функціонування фінансового механізму в сільському господарстві передбачає використання як державних, так і господарських важелів регулювання. Причому державне регулювання в умовах організації нових економічних відносин означає поєднання загальнодержавних і регіональних механізмів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: учеб. пособие / И.Т. Балабанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 528 с.
2. Базилевич В. Метафізика економіки: моногр. / В. Базилевич, В. Ільїн. – К.: Знання-Прес, 2007. – 718 с.
3. Благуни І.Г. Фінанси [Текст]: навч. посіб. / І.Г. Благун, Р.С. Сорока, І.В. Єлейко. – Львів: Магнолія 2006, 2008. – 314с. – (Вища Освіта в Україні).
4. Єлєцьких С.Я. Дослідження сутності та складових фінансового механізму стійкого розвитку промислового підприємства / С.Я. Єлєцьких // Економіка промисловості. – 2013. – № 3 (63). – С. 105-112.
5. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент / Г.Г. Кірейцев. – Житомир: ЖІТІ, 2001. – 440 с.
6. Финансы в управлении предприятием / Под ред. А.М. Ковалевой. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 160 с.
7. Ковалюк О.М. Фінансовий механізм організації економіки України (проблеми теорії і практики): моногр. / О.М. Ковалюк. – Львів: Вид. центр Львівського нац. ун-ту ім. Івана Франка, 2002. – 396 с.
8. Фінанси підприємств: підруч. / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін.; Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – 7-ме вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2008. – 552 с.
9. Финансы / Под ред. В.М. Родионова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 348 с.
10. Шеремет, А.Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ / А.Д. Шеремет, А.Ф. Ионова. – М.: ИНФРА-М. – 2009. – 479 с.
11. Борисова В.А. Економічний механізм ресурсокористування в аграрній сфері. – Суми: Довкілля, 2004. – 167 с.
12. Нестерчук Ю.О. Розвиток капіталізації сільськогосподарських підприємств: моногр. / Ю.О. Нестерчук, Ю.В. Улянич. – Умань: видавець «Сочінський», 2013. – 204 с.

*Рецензент д.е.н., професор Вахович І.М.*

УДК 336.72

Мельничук Л.Ю., к.е.н, доцент

Одеський торговельно-економічний інститут КНТЕУ

Ротарь О.М., вчитель-методист, спеціаліст вищої категорії

Одеський фінансово-економічний коледж КНТЕУ

### **СИСТЕМНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В РЕФОРМУВАННІ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГРОМАДЯН УКРАЇНИ**

Досліджено теоретичні і практичні питання реформування пенсійного забезпечення громадян України. Обґрунтовані чинники необхідності проведення пенсійної реформи як інструменту соціального захисту населення країни у частині підвищення рівня матеріального забезпечення пенсіонерів.

**Ключові слова:** реформа, пенсійне забезпечення, пенсійний вік, соціальний захист.

Melnychuk L., Rotar O.

### **SYSTEM TRANSFORMATIONS IN REFORM OF PENSION SUPPLY OF UKRAINIAN CITIZENS**

The theoretical and practical questions of reforming the pension provision of Ukrainian citizens are researched. The factors of necessity of carrying out of pension reform as an instrument of social protection of the population of the country in the part of increase of level of material maintenance of pensioners are grounded.

**Key words:** reform, pension, retirement age, social protection.

Мельничук Л.Ю., Ротарь Е.Н.

### **СИСТЕМНЫЕ ТРАНСФОРМАЦИИ В РЕФОРМИРОВАНИИ ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ГРАЖДАН УКРАИНЫ**

Исследованы теоретические и практические вопросы реформирования пенсионного обеспечения граждан Украины. Обоснованы факторы необходимости проведения пенсионной реформы как инструмента социальной защиты населения страны в части повышения уровня материального обеспечения пенсионеров.

**Ключевые слова:** реформа, пенсионное обеспечение, пенсионный возраст, социальная защита.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Основним завданням на шляху до становлення та розвитку демократичного суспільства в країні є управління його життям на основі становлення соціально-орієнтованої держави, де свобода і права громадян були б найбільшою соціальною цінністю. На даному етапі пенсійне забезпечення в Україні можна охарактеризувати відсутністю соціальної справедливості, пенсійної культури, надійних та дієвих фінансових механізмів, які б надавали можливість забезпечити її громадян необхідними коштами. Отже, сучасна вітчизняна пенсійна система не спроможна захистити пенсіонерів від бідності, тому неминучим стає проведення пенсійних реформ, які сприяли б вирішенню як теперішніх, так і майбутніх проблемних питань у цій сфері.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблеми пенсійного забезпечення завжди були в центрі уваги. Методологічні та прикладні питання проблеми соціального захисту населення та його залежності від розвитку та інституціоналізації економіки в цілому ставали предметом досліджень української наукової школи, значний внесок у формування якої зробили А. Бабенко [1], Е. Лібанова [2], Б. Надточій [3] та ін. Аналіз наукових публікацій свідчить, що не зважаючи на велику увагу багатьох вчених до дослідження даної проблеми, не всі питанні щодо реформи пенсійної системи, а головним чином її сучасного стану є

вирішеними та потребують подальшого розгляду.

**Цілі статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження основних етапів розвитку системи пенсійного забезпечення України, визначення основних проблем матеріального забезпечення громадян пенсійного віку та формулювання стратегічних напрямів державної політики у системі пенсійного забезпечення громадян України.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У сучасному суспільстві пенсійна система відіграє вагомий роль, оскільки її надійність та стійкість є запорукою соціальної та економічної стабільності. Рівень пенсійного забезпечення є показником економічного та соціального становища населення країни. З виходом на пенсію людина втрачає поточні джерела прибутку і розраховує на державну систему пенсійного забезпечення.

Пенсійне забезпечення – це єдине рішення матеріального забезпечення людей похилого віку, яке виникло більше ста років тому. Покращення рівня життя, добробуту, забезпечення у випадку інвалідності чи хвороби, а насамперед у старості були, є і будуть важливими для кожної людини.

Пенсійна система сучасної незалежної України бере відлік від прийняття у листопаді 1991 року Закону України «Про пенсійне забезпечення», який набрав чинності з 1 січня 1992 року [4].

У Законі України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» [5] зазначено, що пенсія – щомісячна пенсійна виплата в солідарній системі загальнообов'язкового пенсійного страхування, що отримує застрахована особа в разі досягнення нею передбаченого законодавством пенсійного віку чи визнання її інвалідом, або отримують члени її сім'ї у визначених законодавчо випадках.

Пенсії переважно є не аліментарними, опосередковано платними та відносно еквівалентними виплатами. Вони не є державною допомогою, а пов'язуються з минулою суспільно корисною діяльністю особи та сплатою страхових внесків. Пенсії є основним доходом пенсіонерів.

В Україні вже створено єдину систему пенсійного забезпечення. Вона проявляється насамперед у тому, що виплата пенсій практично всім категоріям пенсіонерів здійснюється за рахунок коштів Пенсійного фонду України і, частково, дотацій з Державного бюджету, які виділяються на пенсійне забезпечення. Єдина система передбачає централізоване правове регулювання, що гарантує повсюдне на всій території країни рівні умови та норми, однакові можливості здійснення громадянами України одного з найважливіших соціальних прав.

Бюджет Пенсійного фонду України – основне джерело фінансування пенсійного забезпечення громадян України, передбачений Законом України «Про пенсійне забезпечення» від 5 листопада 1991 року і Законом України «Про збір на обов'язкове державне пенсійне страхування» від 26 червня 1997 року. Цей бюджет складається зі страхових внесків суб'єктів підприємницької діяльності і фізичних осіб. Пенсійний фонд України входить до системи органів виконавчої влади і забезпечує реалізацію державної політики з питань пенсійного забезпечення та збору, ведення обліку надходжень від сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

В більшості країн світу пенсійні системи удосконалюються за розподільчим або накопичувальним принципом. На початку 90-х років минулого століття Світовий Банк розробив трирівневу модель пенсійної системи, спрямовану на попередження кризи старіння населення. Цю модель взяли за основу більшість країн, що розвиваються за ринковими принципами. Кожна країна має свою пенсійну систему, в якій у той чи інший спосіб переплітаються різні схеми, але практично в усіх країнах є два основні елементи – обов'язкове й додаткове пенсійне забезпечення. Особливий інтерес для України представляє досвід країн Центральної і Східної Європи, які після переходу до вільної ринкової демократії також постали перед проблемою неспроможності їх

державних солідарних пенсійних систем функціонувати стабільно. Головним завданням їх пенсійних реформ стало створення недержавних пенсійних установ, які покликані інвестувати заощадження фізичних осіб для виплати їм майбутньої пенсії. У світовій практиці дедалі ширше застосовується багаторівнева пенсійна система, яка має три складові: солідарну (перший рівень), обов'язкову накопичувальну (другий рівень) та додаткову або добровільну накопичувальну (третій рівень) [6]. Переваги багаторівневого пенсійного забезпечення полягають у тому, що накопичувальна пенсійна система дає можливість збільшувати сукупні національні нагромадження, інвестиції та сприяти економічному зростанню.

Згідно статті 2 Закону України “Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування”[5] , який набув чинності 1.01.2004 року, в Україні система пенсійного забезпечення складається з таких рівнів:

1. Солідарна система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, яка забезпечує мінімальну та гарантовану пенсію, що надається державою за рахунок Пенсійного фонду України. Метою солідарної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування є гарантування мінімального доходу для кожного громадянина, який вийшов на пенсію. Ця система належить до соціального захисту населення;

2. Накопичувальна система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, яка базується на принципах акумулювання коштів застрахованих осіб у Накопичувальному фонді та фінансування витрат на оплату договорів страхування довічних пенсій і одноразових виплат. Кошти Накопичувального фонду інвестуються в економіку країни з метою отримання доходу. Всі кошти є власністю громадян, виплати з фонду здійснюються додатково до пенсійних виплат до загальнообов'язкових пенсійних виплат;

3. Система недержавного пенсійного забезпечення, яка базується на принципах добровільної участі населення країни у формуванні пенсійних накопичень і здійснюється недержавними пенсійними фондами, страховими компаніями та банками. Громадяни на власний вибір відкривають індивідуальний накопичувальний рахунок у будь-якому недержавному пенсійному фонді, та вносять внески згідно укладеного договору.

Трирівнева пенсійна система повинна була гарантувати, що кошти на рахунках Державного та недержавних пенсійних фондів є власністю пенсіонерів. Але на жаль через економічні проблеми нашої держави та недостатність довіри населення до банківської системи другий рівень пенсійного забезпечення так і залишається не впровадженим, а третій рівень обмежений в обсягах. Так і до сьогодні більша частина пенсій акумулюється і виплачується за рахунок коштів, що надаються державою за рахунок Пенсійного фонду України.

Починаючи з 2013 року в Україні спостерігається проблема пенсійної системи і причинами цього можна вважати: збільшення питомої ваги внутрішнього державного боргу, збільшення кількості осіб пенсійного віку, економічна криза в країні, через що зменшувалися обсяги заробітної плати, і, як результат, надходження до державного бюджету та пенсійного фонду. Також важливою передумовою появи проблем у пенсійній системі є те, що в нашій країні не створюються нові робочі місця для молодих спеціалістів. Це призводить до того, що молодь працює нелегально, зайнята в тіньовому секторі, а отже, скорочуються надходження до Пенсійного фонду з їх можливої зарплати.

В Україні станом на 01.01.2017 року налічується 12 мільйонів пенсіонерів [8]. Водночас із 26 млн осіб працездатного віку офіційно зайнятими вважають 16 млн; 2 млн людей - офіційно безробітні; про зайнятість 8 млн осіб немає офіційної інформації. І навіть із цих 16 млн працівників соціальний внесок сплачують лише 10,5 млн осіб. Ще за 1,5 млн держава доплачує тим, хто отримує соціальну допомогу. Отже, на одного

пенсіонера припадає фактично один платник ЄСВ (єдиний соціальний внесок).

Такий стан справ у пенсійній системі зумовив дефіцит ресурсів навіть на виплату тих пенсій у мінімальному розмірі, які передбачено сьогодні [7].

Окремо варто звернути увагу на зменшення розміру ставки ЄСВ, що не призвело до очікуваного збільшення надходжень. Навіть більше, цей крок спричинив зменшення надходжень від сплати єдиного соціального внеску в Пенсійний фонд, що у свою чергу вилилось у стрімке зростання його дефіциту.

Проблеми пенсійної системи України мають системний характер, саме тому уряд вибрав комплексний підхід до їх розв'язання. Першим кроком стала відв'язка мінімальної заробітної плати від прожиткового мінімуму, підвищення розміру мінімального заробітку до рівня 3200 грн.

Завдяки підвищенню рівня мінімальної зарплати збільшилися власні надходження в бюджет Пенсійного фонду. Водночас були внесені зміни в трудове законодавство недобросовісних роботодавців, які порушували законні права своїх працівників, не оформлюючи їх офіційно на підприємствах.

За такий період власні надходження Пенсійного фонду зросли на 11 млрд грн. понад план. Це означає, що в розпорядженні уряду з'явився ресурс для здійснення наступного кроку пенсійної реформи - осучаснення пенсій [7].

Так можна зробити висновки, що на даний час:

1. Низький рівень охоплення пенсійним страхуванням населення нашої країни;
2. 25% зайнятого населення не сплачує ЄСВ (в Україні 16,3 млн. осіб зайнятого населення);
3. Із 26 млн населення віком від 18 до 60 років страхові внески на постійній основі сплачують 10,5 млн., а за 1,5 млн. сплачує держава.

Виходить, що кожен 10 працівників в Україні забезпечують пенсійними виплатами 12 пенсіонерів. Якщо так триватиме ще принаймні кілька років, система може зазнати краху, тож виплат не отримає ніхто [7].

В даний час Україна реформує пенсійну систему, і як відомо, 3 жовтня 2017 року Верховна Рада України прийняла пенсійну реформу. Проведення Україною пенсійної реформи є однією з умов Міжнародного валютного фонду.

Метою пенсійної реформи є забезпечення бездефіцитності Пенсійного фонду України в середньостроковій перспективі, яке відбудеться через встановлення вимог до тривалості страхового стажу і мінімального розміру страхового внеску.

Згідно пенсійної реформи пенсія громадян України залежить від їх страхового стажу, а не від віку; законом також передбачається щорічна індексація пенсій та підвищення їх мінімального розміру.

Крім того, з 2018 року вводяться нові вимоги до страхового стажу. Коефіцієнт страхового стажу для розрахунку пенсій знижений з нинішнього 1,35 до 1. Мінімальний розмір пенсії встановлений на рівні 1452 гривень, це на 140 гривень більше, ніж було до прийняття закону.

Так, 25 років страхового стажу дають право виходу на пенсію у 60 років. Якщо, страховий стаж від 15 до 25 років, можна вийти на пенсію в 63 роки; якщо страховий стаж складає менше 15 років, вихід на пенсію передбачений у віці 65 років. Українці, які не мають страхового стажу, при досягненні 63 років можуть претендувати на соціальну допомогу, розмір якої буде нараховуватися залежно від доходів сім'ї пенсіонера.

Серед нововведень передбачено збільшення страхового стажу. Тим, кому його не вистачить, пропонується працювати довше, купувати його, або отримувати обмежені виплати. Від реформи люди, що зараз перебувають на пенсії, матимуть невеликий зиск. Перш за все вона розрахована на економічні зміни для країни в цілому.

За підрахунками уряду, для «осучаснення» пенсій лише у 2017 році витратили 12 млрд грн додаткових коштів. Їх залучали за рахунок підвищення доходів від ЄСВ, які

зросли завдяки підвищенню мінімальних заробітних плат [8].

А вже наступного року “осучаснення” пенсії коштуватиме країні ще 30 млрд грн. Кошти на це уряд також планує брати з ЄСВ. Бюджетні кошти планують залучити лише для покриття дефіциту Пенсійного фонду. Вже в 2017 році видатки Пенсійного фонду співмірні з третиною видатків бюджету всієї країни - 284 млрд грн. [8].

Ігнорування трудового стажу громадян стало одним з недоліків пенсійної реформи в 2017 р. Ще одним недоліком реформи стало те, що пенсіонери, які працювали після виходу на пенсію, отримали виплати в меншому розмірі. Так сталося через те, що стаж дорахувався, а коефіцієнт, за яким розраховуються пенсії, впав до 1%. З початку 2018 року для тих, хто буде виходити на пенсію, змінилася формула розрахунку суми виплат. Уже в 2018 р. пенсія буде розраховуватися із застосуванням середньої зарплати за 2016 -2017 рр. (близько 5 300 грн.), а вартість одного року стажу становитиме 1% заробітку. У 2019 р. схема залишиться такою ж, але пенсії будуть призначатися, виходячи з середньої зарплати за останні три роки.

Зараз уряд працює над законопроектом про накопичувальну систему пенсійного страхування, яку будуть забезпечувати недержавні пенсійні фонди. Згідно нього вона почне працювати з 1 січня 2019 р. для українців молодших за 35 років, відрахування складуть 2 % від зарплати, з щорічним його зростанням на 1%, поки не досягне 7%. Для тих, хто старше 35 років, участь в накопичувальній системі стане добровільною.

На даний час існує ЄСВ [9] , який частково поповнює лише солідарну систему. Після введення накопичувальної системи у вигляді компенсації обіцяють зменшити податок на доходи фізичних осіб з 18% до 15% і скасувати військовий збір у 1,5%, але в підсумку податки і відрахування до 2024 року складуть 22%. Накопичені пенсійні заощадження можна успадковувати і використовувати повністю або частково до настання пенсійного віку для лікування важких захворювань, в складних життєвих ситуаціях, для оплати освіти дітей, покупки нерухомості. Природно, що в майбутньому це зменшить розмір пенсії. Якщо буде прийнято цей законопроект, то перші масові виплати накопичувальних пенсій почнуться з 2043 року, коли нинішнім 35-річним буде по 60 років, за умови, що на той час пенсійний вік не підвищать.

**Висновки.** Основним завданням на шляху до становлення та розвитку демократичного суспільства в нашій державі є управління її пенсійною системою, стан якої нині є вкрай незадовільним, насамперед через недостатнє фінансування для її ефективного функціонування. Для виведення пенсійної системи України з кризового стану необхідно реформувати солідарну систему, створити накопичувальну систему та сприяти розвитку системи добровільного недержавного пенсійного забезпечення.

Надзвичайно важливою проблемою у реформуванні пенсійного забезпечення є отримання стабільної діяльності пенсійної системи України. Фінансова стабільність пенсійної системи залежить від стану розвитку економіки, демографічного навантаження на працюючу частину населення, розміру страхових внесків або нарахування на фонд оплати праці.

Основними нововведеннями в пенсійному забезпеченні нашої держави стали такі: формулювання механізму обрахування та сплати страхових внесків на пенсійне страхування; заміна трудового стажу на страховий стаж; встановлення нових механізмів залежності розміру пенсій від величини страхового стажу та розміру заробітку, обчислення страхового стажу із введенням коефіцієнта страхового стажу, а також заробітку для нарахування пенсії з урахуванням коефіцієнта заробітної плати тощо.

Тому, на нашу думку, для подальшого удосконалення національної пенсійної системи України мають бути створені сприятливі системні економічні умови для запровадження раціональної накопичувальної системи пенсійного забезпечення та робота у напрямі захисту цих коштів від інфляції.

**Список використаних джерел:**

1. Бабенко А. Г. Пенсійне забезпечення громадян – складова соціальної політики держави. / А.Г. Бабенко // Наукові праці державної аграрної академії. Серія: Економічні науки Випуск 1. - Том 1. - 2010. - С. 12-17.– Режим доступу : [www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/.../12.pdf](http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/.../12.pdf).
2. Лібанова Е. М. Бідність населення України: методологія, методика та практика аналізу : монографія / Е. М. Лібанова ; Держ. вищ. навч. заклад Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; НАН України. Ін-т демографії та соц. досліджень. – К., 2008. – 330 с.
3. Надточій Б. Пенсійне забезпечення в Україні: історичний аспект / Б. Надточій, В. Яценко. – К. : Україна, 2000. – С. 102–132.
4. Закон України «Про пенсійне забезпечення» від 5.11.1991 р. № 1788-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1788-12/page>
5. Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» від 9.07.2003 р. № 1058-ІV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1058-15>
6. Маслічук С. А. Фінансові аспекти реформування пенсійних систем / С. А. Маслічук // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : збірник наукових праць / ред. кол. : І. Д. Пасічник, О. І. Дем'янчук. – Острого: Видавництво Національного університету «Острозька Академія », 2014. – Випуск 25. – С. 119–124.
7. Офіційний сайт Пенсійного фонду України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.pfu.gov.ua](http://www.pfu.gov.ua).
8. Букатюк У. Відповіді на всі питання про нові пенсії в Україні. Навіщо взагалі щось змінювати Інтернет портал Еспресо TV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://espresso.tv/article/2017/07/18/gayd\\_po\\_pensiyi\\_vse\\_scho\\_potribno\\_znaty\\_pro\\_reformu](http://espresso.tv/article/2017/07/18/gayd_po_pensiyi_vse_scho_potribno_znaty_pro_reformu)
9. Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 08.07.2010 р. №2464-VI. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2464-17>

*Рецензент д.е.н., професор Слободянюк О.В*

УДК 336.143.01

Савастеева О.М., к.е.н.

Одеський національний університет імені І.І.Мечникова

## **МОДЕЛЬ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ АРХІТЕКТОНІКИ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

В сучасних умовах впровадження та розвитку реформи децентралізації необхідні науково – обґрунтовані підходи до встановлення відносин між окремими інституціями, що регламентують здійснення бюджетного процесу на місцевому рівні. В статті представлено модель механізму функціонування інституційної архітектури бюджетного процесу на місцевому рівні, яка ґрунтується на врахуванні дії базових детермінантів виникнення бюджетного процесу на місцевому рівні, інституцій його здійснення, бюджетних методів та важелів.

**Ключові слова:** фінансовий механізм, бюджетний процес, фінансова децентралізація, інституційна архітектура, детермінанти бюджетного процесу.

Savastieieva O.

## **MODEL OF MECHANISM OF FUNCTIONING OF INSTITUTIONAL ARCHITECTURE OF BUDGET PROCESS AT LOCAL LEVEL**

In today's conditions of implementation and development of the decentralization reform, scientifically grounded approaches are needed to establish relations between individual institutions that regulate the implementation of the budget process at the local level. The article presents the model of the mechanism of functioning of the institutional architecture of the budget process at the local level, which is based on taking into account the basic determinants of the occurrence of the budget process at the local level, the institutions for its implementation, budgetary methods and levers.

**Key words:** financial mechanism, budget process, financial decentralization, institutional architectonics, determinants of budget process.

Савастеева О.Н.

## **МОДЕЛЬ МЕХАНИЗМА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ АРХИТЕКТОНИКИ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА НА МЕСТНОМ УРОВНЕ**

В современных условиях внедрения и развития реформы децентрализации необходимы научно - обоснованные подходы к установлению отношений между отдельными институтами, регламентирующих осуществление бюджетного процесса на местном уровне. В статье представлена модель механизма функционирования институциональной архитектуры бюджетного процесса на местном уровне, которая основывается на учете действия базовых детерминант возникновения бюджетного процесса на местном уровне, институтов его осуществления, бюджетных методов и рычагов.

**Ключевые слова:** финансовый механизм, бюджетный процесс, финансовая децентрализация, институциональная архитектура, детерминанты бюджетного процесса.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Усвідомлення ролі управління бюджетним процесом на місцевому рівні на сучасному історичному етапі розвитку міжбюджетних відносин обумовлює застосування в даному напрямі досліджень напрацювань бюджетної архітектури складних економічних систем, а також положень теорії фінансових механізмів, що, в свою чергу, сприятиме вирішенню одного з важливих практичних завдань – підвищенню ефективності бюджетного менеджменту на місцевому рівні.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженню теоретичних і практичних аспектів здійснення управління бюджетним процесом та функціонування бюджетної системи і бюджетної архітектури приділено багато уваги у працях як зарубіжних дослідників (К. Ерроу, Р. Ліпси, К. Ланкастер, Дж. Б'юкенен, Дж. Стігліц, Р. Майерсон, П. Кругман, В. Парето, І. Янжула), так і вітчизняних вчених (В. Гесць, І. Чугунов, Л. Лисяк, В.Макогон та інші). Однак, незважаючи на глибину проведених досліджень у зазначеному напрямі, невирішеними залишаються питання, пов'язані із застосуванням інституційного підходу до організації бюджетного процесу на місцевому рівні в умовах фінансової децентралізації.

**Цілі статті.** Отже, метою даної статті є розробка моделі механізму функціонування інституційної архітектури бюджетного процесу на місцевому рівні на основі поєднання бюджетної архітектури та положень теорії фінансових механізмів.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Досліджуючи функціонування механізму інституційного забезпечення бюджетного процесу на місцевому рівні, вважаємо доцільним звернутися до напрацювань окремих науковців щодо інституційної архітектури соціально – економічних систем, а також положень теорії фінансових механізмів. По – перше, відповідно до положень, розроблених професором А. Гриценком, інституційна архітектура є структурою інститутів, яку складають правила, норми, стереотипи, традиції, установи та інші соціальні утворення в їх співвідношеннях з суттю і загальним естетичним планом побудови цілісної соціальної системи. У цьому визначенні відображені об'єктивні, внутрішньо властиві системі відносини, значення суб'єктів у перетворюючій діяльності та необхідність її побудови згідно з внутрішніми закономірностями системи [1]. В свою чергу, застосовуючи інституційний підхід щодо дослідження бюджетної системи та системи міжбюджетного регулювання, І.Я. Чугунов та Л.В.Лисяк доходять висновку, що інституційна архітектура бюджетної політики в системі державного регулювання включає систему правил, норм, законів, органів законодавчої й виконавчої влади, установ та їх оптимальне поєднання і співвідношення, за допомогою яких формуються та реалізуються стратегічні й тактичні цілі, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування системи бюджетного регулювання та соціально-економічного розвитку країни [2].

З іншого боку, в економічній літературі термін "фінансовий механізм" застосовується доволі часто, але визначення його сутності науковцями різне. Так, Г.

Кірейцев досліджуючи це поняття в контексті функціонування підприємницьких структур, зазначає, що фінансовий механізм – це сукупність методів реалізації економічних інтересів шляхом фінансового впливу на соціально-економічний розвиток підприємства [3]. За словами В. Опаріна, фінансовий механізм – це сукупність фінансових методів і форм, інструментів та важелів впливу на соціально-економічний розвиток суспільства [4]. Схоже трактування сутності фінансового механізму дають В. Оспіщев та І. Нагорна [5]. В. Базилевич надає визначення фінансового механізму як сукупності економіко-організаційних та правових форм і методів управління фінансовою діяльністю держави у процесі створення й використання фондів фінансових ресурсів з метою забезпечення різноманітних потреб державних структур, господарських суб'єктів і населення [6]. За визначенням О. Ковалюка, фінансовий механізм – це система фінансових форм, методів, важелів та інструментів, які використовуються у фінансовій діяльності держави і підприємств за відповідного нормативного, правового та інформаційного забезпечення, в контексті відповідної фінансової політики на мікроекономічному та макроекономічному рівнях [7]. Визначення сутності фінансового механізму не є предметом нашого дослідження, проте сукупність поглядів на зазначене поняття дозволяє виокремити ряд важливих характеристик досліджуваного поняття, які стають корисними для даної наукової роботи :

- механізм – це складноструктурована система, до складу якої входить сукупність елементів, взаємопов'язаних та взаємодіючих між собою;
- дія механізму націлена на певний результат, який завжди очікуваний та передбачуваний;
- отриманий в процесі застосування механізму результат якісно відрізняється від витрачених на його організацію зусиль.

Підходи науковців щодо визначення складових частин також не відрізняються значною варіативністю, і більшість авторів [8, 9, 10] включають до складу фінансового механізму наступні елементи:

- фінансові методи;
- фінансові важелі;
- нормативно – правове забезпечення;
- інформаційне забезпечення.

Отже, в контексті дослідження законодавчого унормування та механізму інституційного забезпечення бюджетного процесу на місцевому рівні, використовуючи напрацювання науковців в сфері інституційної архітектури бюджетного процесу, теоретичні положення щодо функціонування фінансового механізму та результати власних досліджень, вважаємо доцільним представити модель механізму функціонування інституційної архітектури бюджетного процесу на місцевому рівні (далі механізм ФІАБПМР) (рисунок 1).

Представлений механізм функціонування інституційної архітектури бюджетного процесу на місцевому рівні має певні характерні особливості:

1. Механізм ФІАБПМР є структурованим та багатокомпонентним, тобто представляє собою складноорганізовану структуру базових детермінантів виникнення, похідних від них інституцій здійснення бюджетного процесу, а також методів та важелів, що здатні об'єднуватися в глобальні цілісні утворення заради здійснення впливу на бюджетний процес заради якісного удосконалення рівня його перетікання.

2. Механізм ФІАБПМР є системним, тобто всі його елементи знаходяться у стані взаємозалежності та активної взаємодії в процесі функціонування.

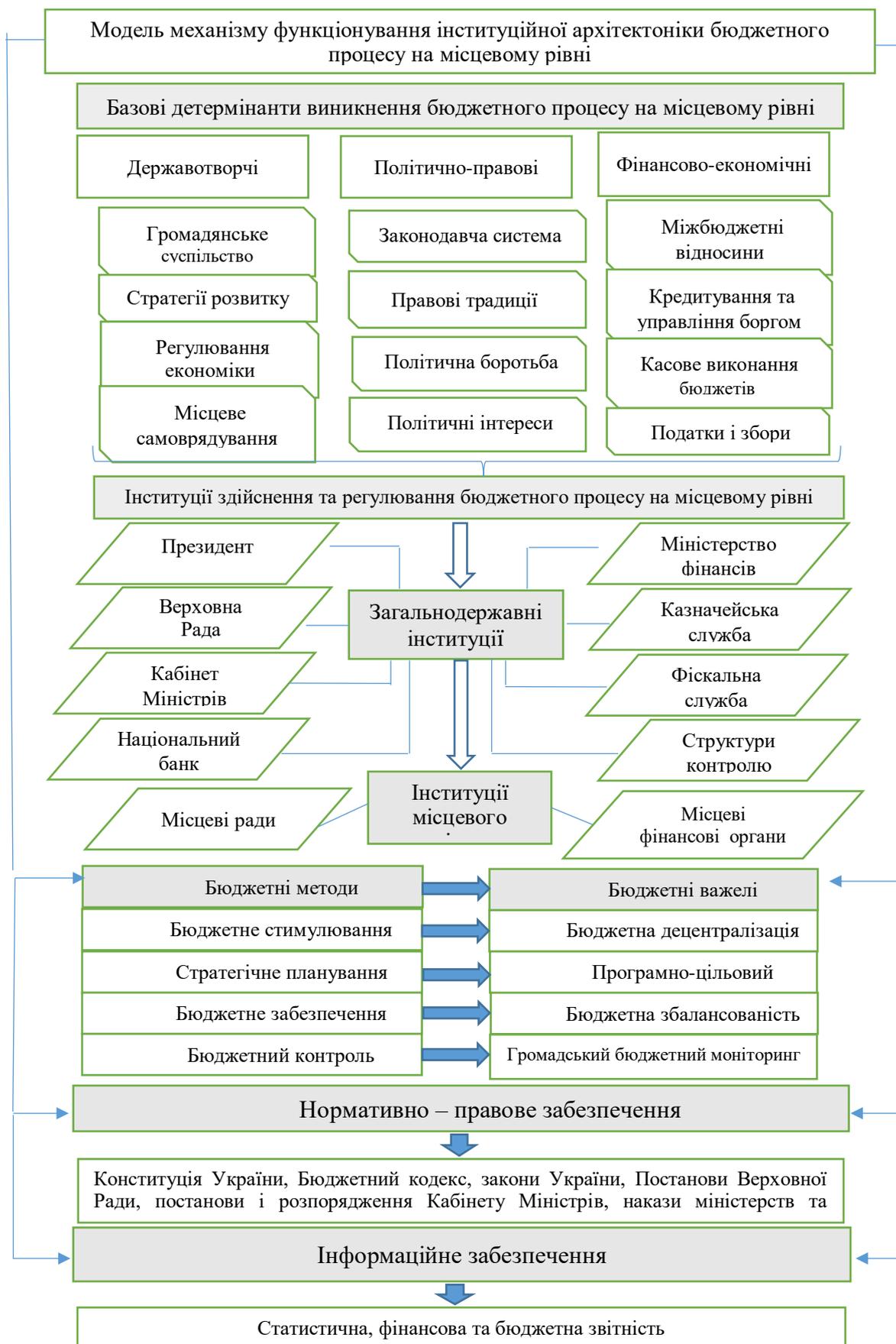


Рис.1. Модель механізму функціонування інституційної архітектури бюджетного процесу на місцевому рівні (складено автором).

3. Відносини між окремими складовими механізму ФІАБПМР характеризуються підвищенням ефективності дії внаслідок інтеграції, тобто має місце синергійний ефект. Це означає, що при спільних діях інституцій як загальнодержавного, так і місцевого рівня відбувається збільшення загального позитивного ефекту від реалізації бюджетного процесу до такої величини, яка значно більше ніж сума ефектів тих самих складових елементів, якщо б вони діяли незалежно один від одного.

4. Механізм ФІАБПМР є емерджентним, тобто всі взаємодіючі у його складі елементи мають такого роду властивості, які не були б притаманні жодному з них, якщо б елементи функціонували окремо.

5. Структура механізму ФІАБПМР здатна змінюватися від впливом окремих факторів зовнішнього середовища, пов'язаних насамперед із зміною основних макроекономічних параметрів розвитку держави, тобто механізм є динамічним.

6. Дія механізму ФІАБПМР орієнтована на позитивний результат, тобто очікуваним підсумком його застосування є отримання ефекту, який буде значно перевищувати ті результати, які можуть бути досягнуті за умови відмови від використання механізму.

Базові детермінанти виникнення бюджетного процесу на місцевому рівні сформовані у три основних блоки. Вони включають основоположні елементи, реструктуризація яких неминуче призводить до фундаментальних змін у структурі бюджетних відносин: державотворчі процеси, систему суспільно – політичних та економічних відносин, обрані вектори державного стратегічного розвитку тощо. Водночас, окремі базові детермінанти виникнення бюджетного процесу на місцевому рівні, такі як місцеве самоврядування, громадянське суспільство, стратегії розвитку вийшли на новий рівень розвитку спочатку з отриманням Україною незалежності, а згодом у зв'язку з обранням шляху до євроінтеграції; тому ці детермінанти й досі знаходяться в стадії становлення і подальшого розвитку. Саме тому по теперішній час результати бюджетного процесу не забезпечують дотримання гарантованих державою соціально-економічних стандартів.

Особливе місце в блоці політично – правових детермінант виникнення бюджетного процесу посідають політичні інтереси та політична боротьба, які в цивілізованих умовах передбачають захист не окремих, індивідуальних, а виключно суспільних інтересів. На жаль, вітчизняні умови відсутності політичної стабільності нівелюють фундаментотворчі властивості цих безперечно базових факторів виникнення бюджетного процесу.

Базові детермінанти виникнення бюджетного процесу формують інституції його здійснення та регулювання на місцевому рівні, при чому слід зауважити, що зазначені інституції в залежності від утримання за рахунок бюджетів того чи іншого рівня поділяються на загальнодержавні і місцеві, приймаючи проте паралельну участь у здійсненні та регулюванні бюджетного процесу на місцевому рівні: державні структури, які наділені правами регуляторного впливу (повноваження в сфері формування фіскальної політики, касового виконання бюджетів та організації фінансового контролю за витрачанням бюджетних коштів), здійснюють зазначені функції на всіх рівнях бюджетної системи.

З метою дотримання загальних теоретичних засад функціонування фінансових механізмів при здійсненні характеристики моделі механізму ФІАБПМР, необхідно відзначити фінансові (бюджетні) методи як обов'язковий елемент структури будь – якого фінансового механізму та засіб впливу фінансових відносин на бюджетний процес. В запропонованій моделі до них відносяться бюджетне стимулювання, стратегічне бюджетне планування, бюджетне забезпечення та бюджетний контроль.

Обрані бюджетні методи обумовлюють наявність відповідних бюджетних важелів як засобів їх дії. Так, метод бюджетного стимулювання передбачає бюджетну децентралізацію, яка означає незалежність місцевих бюджетів від державного бюджету і створює можливості планування розвитку територій, втілення в життя реальних проектів, забезпечення належного фінансування закладів освіти, культури, охорони здоров'я. Однак, необхідно враховувати ризики бюджетної децентралізації, зокрема ймовірність можливих перекосів між делегованими повноваженнями та стабільними джерелами бюджетних надходжень, закладання до проектів місцевих бюджетів заздалегідь нереальних видатків, зміну структури міжбюджетних відносин та перегляд обсягів і напрямів субвенцій та ін.

**Висновки.** Представлена модель механізму функціонування інституційної архітектури бюджетного процесу на місцевому рівні ґрунтуються на врахуванні дії базових детермінантів виникнення бюджетного процесу на місцевому рівні, інституцій його здійснення, бюджетних методів та важелів. Максимізація ефективності дії зазначеного механізму має бути досягнення шляхом удосконалення саме бюджетних важелів, що включатиме надання якісної оцінки ефективності бюджетних програм у складі застосування програмно – цільового методу у бюджетному процесі, розроблення єдиного методичного підходу до цього процесу, дієвого впровадження громадського бюджетного моніторингу тощо.

#### Список використаних джерел:

1. Гриценко А. А. Институциональная архитектура: предмет, основные законы, методология / А. А. Гриценко : науч. труды Донец. нац. техн. ун-та. — Вып. 103-1. — Донецк, 2006. — С. 31–37. — (Серия: Экономическая)
2. Чугунов І. Я. Бюджетна система в інституційному середовищі суспільства / І. Я. Чугунов, Л. В. Лисяк // Фінанси України. — 2009. — № 11. — С. 3–11.
3. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент / Г.Г. Кірейцев. — Житомир: ЖІТІ, 2001. — 440 с.
4. Опарін В.М. Фінансові ресурси: проблеми визначення та розміщення / В.М. Опарін // Вісник НБУ. — 2000. — № 5. — С. 10-17.
5. Оспішев В.І. Фінансова стійкість як економічна категорія / В.І. Оспішев, І.В. Нагорна // 36. матеріалів всеукр. наук.-практ. конф. «Оптимізація наукових досліджень- 2009». — Миколаїв, 2009. — С. 24-26.
6. Базилевич В. Метафізика економіки: моногр. / В. Базилевич, В. Льїн. — К.: Знання-Прес, 2007. — 718 с.
7. Ковалюк О.М. Фінансовий механізм організації економіки України (проблеми теорії і практики): моногр. / О.М. Ковалюк. — Львів: Вид. центр Львівського нац. ун-ту ім. Івана Франка, 2002. — 396 с.
8. Фінанси: Навчальний посібник / О.Я. Стойко, Д.І.Дема; За ред. О.Я.Стойка. — Київ: Алерта, 2014.- 432 с.
9. Фінанси: Навчальний посібник / С.В. Ковальчук, І.В. Форкун. - Львів: "Новий Світ - 2000", 2005. - 568 с.
10. Фінанси підприємств: [підручник] / За ред. Поддєрьогіна А. М. — К.: КНЕУ, 2004. — 546 с.

*Рецензент д.е.н., професор Садченко О.В.*

УДК 336.51:336.63

Тулай О. І., д-р екон. наук, професор

Тернопільський національний економічний університет

## ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В КОНТЕКСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ФІНАНСУВАННЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Основними чинниками, що перешкоджають ефективному функціонуванню системи охорони здоров'я в Україні є дефіцитне фінансування; тіньова оплата медичних послуг; відсутність у суб'єктів господарювання, заснованих на приватній власності, податкових стимулів при здійсненні інвестицій у діяльність державних і комунальних закладів охорони здоров'я. Тому особливу стурбованість викликає низка проблем, пов'язаних з фінансуванням сфери охорони здоров'я. Сьогодні необхідно знайти нові напрями підвищення ефективності функціонування системи охорони здоров'я, щоб забезпечити оптимізацію державних витрат не за рахунок погіршення якості послуг для населення, а за допомогою структурної реорганізації. Метою публікації є окреслення переваг державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я із урахуванням особливостей фінансових відносин, що виникають між державою та суб'єктами господарювання приватної форми власності й громадським сектором. У статті обґрунтовано необхідність впровадження державно-приватного партнерства як ефективного інструмента

модернізації фінансування охорони здоров'я в Україні. Проаналізовано ризики та переваги державно-приватного партнерства для держави та приватного сектора.

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство, фінансування охорони здоров'я, громадянське суспільство.

Tulai O. I.

## **PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE CONTEXT OF MODERNIZATION OF FINANCING OF THE HEALTH SPHERE**

The main factors hampering the effective functioning of the health care system in Ukraine are scarce funding, shadow payment for medical services, and the lack of tax incentives for private entities to invest in state and municipal health care institutions. Therefore, a number of healthcare financing problems are of particular concern. Today it is necessary to find new directions for improving the efficiency of the health care system in order to ensure optimization of public expenditures through structural reorganization, without compromising the quality of services for the population. The purpose of the publication is to outline the benefits of public-private partnership in the healthcare sector, taking into account the peculiarities of financial relations that arise between the state and private business enterprises and the public sector. The article substantiates the need for the implementation of public-private partnership as an effective tool for modernizing health financing in Ukraine. The risks and advantages of public-private partnership for both the state and the private sector are analyzed.

**Keywords:** public-private partnership, financing of health care, civil society.

Тулай О. И.

## **ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО В КОНТЕКСТЕ МОДЕРНИЗАЦИИ ФИНАНСИРОВАНИЯ СФЕРЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

Основными факторами, препятствующими эффективному функционированию системы здравоохранения в Украине, являются: дефицитное финансирование; теневая оплата медицинских услуг; отсутствие у субъектов хозяйствования, основанных на частной собственности, налоговых стимулов при осуществлении инвестиций в деятельность государственных и коммунальных учреждений здравоохранения. Поэтому особую обеспокоенность вызывает ряд проблем, связанных с финансированием здравоохранения. Сегодня необходимо найти новые направления повышения эффективности функционирования системы здравоохранения, чтобы обеспечить оптимизацию государственных расходов не за счет ухудшения качества услуг для населения, а с помощью структурной реорганизации. Целью публикации является определение преимуществ государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения с учетом особенностей финансовых отношений, возникающих между государством и субъектами хозяйствования частной формы собственности, общественным сектором. В статье обоснована необходимость внедрения государственно-частного партнерства как эффективного инструмента модернизации финансирования здравоохранения в Украине. Проанализированы риски и преимущества государственно-частного партнерства для государства и частного сектора.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство, финансирование здравоохранения, гражданское общество.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Збереження здоров'я як складової людського потенціалу є основним імперативом сучасного цивілізаційного прогресу. Основними чинниками, що перешкоджають ефективному функціонуванню системи охорони здоров'я в Україні є дефіцитне фінансування; тіньова оплата медичних послуг; відсутність у суб'єктів господарювання, заснованих на приватній власності, податкових стимулів при здійсненні інвестицій у діяльність державних і комунальних закладів охорони здоров'я. Тому особливу стурбованість викликає низка проблем, пов'язаних з фінансуванням сфери охорони здоров'я. Сьогодні необхідно знайти нові напрями підвищення ефективності функціонування системи охорони здоров'я, щоб забезпечити оптимізацію державних витрат не за рахунок погіршення якості послуг для населення, а за допомогою структурної реорганізації галузі.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Важливий внесок у вивчення питання доцільності впровадження нових організаційно-економічних механізмів функціонування сфери охорони здоров'я та залучення до цього процесу громадськості зробили Ю. Бальцій, Н. Гойда, С. Костючков, К. Павлюк, Т. Семигіна, О. Скрипник, В. Шевчук [1–7] та ін. Водночас недостатньо дослідженими залишаються фінансові аспекти реалізації проекту державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я України.

**Цілі статті.** Метою публікації є окреслення переваг державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я із урахуванням особливостей фінансових відносин, що виникають між державою та суб'єктами господарювання приватної форми власності й громадським сектором.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Держава, в якій цінується здоров'я громадян, спрямовує інвестиції на створення високоякісної системи охорони здоров'я, орієнтованої на людину. Основою такої системи є: ефективне фінансування; належний стан закладів охорони здоров'я; правильно налагоджена система матеріально-технічного забезпечення закладів охорони здоров'я (якісні лікарські засоби та медичні технології).

Очевидно, що основними принципами державної фінансової підтримки такої системи мають бути:

- ✓ забезпечення закладів охорони здоров'я достатнім обсягом фінансових ресурсів;
- ✓ чітке розмежування джерел фінансування кожного виду медичної діяльності;
- ✓ відповідальність органів державної влади та місцевого самоврядування за своєчасне та в повному обсязі фінансування закладів охорони здоров'я;
- ✓ забезпечення громадського контролю щодо використання бюджетних коштів у системі охорони здоров'я на загальнонаціональному та місцевому рівнях;
- ✓ забезпечення фінансової зацікавленості суб'єктів господарювання приватної форми власності у розвитку системи охорони здоров'я.

Реалізація окреслених принципів передбачає взаємодію держави з такими учасниками фінансових відносин у системі охорони здоров'я, як суб'єкти господарювання приватної форми власності та громадський сектор.

Сучасна інноваційна модель розвитку охорони здоров'я має передбачати єдність медичної науки, розвиток системи неперервної медичної освіти, міжнародне партнерство з провідними країнами та науковими центрами, охорону інтелектуальної власності, створення цільових міжвідомчих медичних наукових програм та розвиток державно-приватного партнерства [7, с. 46]. В теперішніх умовах суб'єкти господарювання приватної форми власності можуть бути не лише інвесторами інфраструктури, а й співорганізаторами надання послуг охорони здоров'я за умови збереження та підвищення якості медичних послуг, що надаються за рахунок державних коштів. Водночас державне замовлення має забезпечувати: гарантований державою рівень безоплатної медичної допомоги; національні медичні програми, призначені для екстраординарних випадків, реалізація яких передбачає фінансування окремою статтею з державного бюджету; цільові державні програми, спрямовані на вирішення завдань медичної науки й освіти [6, с. 180].

На наш погляд, сьогодні зростає значущість формування системи партнерства як конструктивного механізму взаємодії органів державної влади, приватного капіталу та громадського сектору для вирішення проблемних питань у вітчизняній сфері охорони здоров'я. На думку К. Павлюк та О. Степанової, ефективне впровадження державно-приватного партнерства в систему охорони здоров'я України, з одного боку, дасть змогу уникнути недоліків прямого регулювання держави, а з іншого, – «провалів ринку» [4, с. 45]. Пріоритетними перевагами такого партнерства також є ефективний

розвиток державних і комунальних закладів охорони здоров'я; підвищення якості медичних послуг, що надаються такими закладами, до рівня розвинутих європейських країн; альтернатива щодо закупки медичного обладнання для державних і комунальних закладів та можливість вибору постачальника не лише за ціновим критерієм; реалізація масштабних інфраструктурних проектів у галузі; стимулювання підприємницького мислення у розпорядників бюджетних коштів сфери охорони здоров'я; усунення корупційної складової.

Загалом науковцями розглядається багато варіантів взаємодії бізнесу та держави у сфері охорони здоров'я. Досвід багатьох країн світу переконує, що така взаємодія може бути ефективною щодо надання послуг з охорони приміщень медичних закладів, встановлення засобів сигналізації; послуг з ведення бухгалтерського обліку; послуг з технічного обслуговування медичного обладнання; послуг з прання та прасування білизни; послуг з організації харчування хворим, у т. ч. лікувального; консультаційних послуг щодо поведження з медичними відходами, забезпечення транспортувальною тарою та утилізація таких відходів; інформаційно-консультаційних послуг щодо встановлення та використання медичної техніки; послуг медичної освіти (переатестація та підвищення кваліфікації медичних працівників); комунально-господарських послуг тощо.

Проте для результативної інтеграції інтересів держави, бізнесу та пацієнтів мають бути створені відповідні умови: нормативно-правова база, адаптована до норм Європейського Союзу, що передбачає формування взаємовигідних відносин; ефективне управління фінансовими ресурсами закладу охорони здоров'я; кваліфіковане кадрове забезпечення та створення привабливого середовища для працівників; наявність сучасного високотехнологічного обладнання для діагностики, лікування та профілактики захворювань; задоволення потреб пацієнтів шляхом підвищення якості та розширення спектру медичних послуг. Щоб зацікавити приватного інвестора, держава як домінуючий суб'єкт має взяти на себе частину ризиків.

Проаналізувати ефективність реалізації проекту державно-приватного партнерства та виявити при цьому можливі ризики допоможуть такі етапи: 1) обґрунтування соціально-економічних та екологічних наслідків такої співпраці; 2) порівняння основних показників реалізації проекту (рентабельності, рівня витрат, якості послуг тощо) із залученням приватного партнера та без нього; 3) виявлення можливих ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їхня оцінка та визначення форми управління ризиками, форми реалізації державно-приватного партнерства. Переважно ризики залежать від того, хто є ініціатором проекту – державний чи приватний сектор [2, с. 106]. Якщо проект ініціює державний сектор, то він може зазнати: ризику вибору об'єкта, не привабливого для приватного інвестора; ризику недооцінки фінансових зобов'язань; ризику неефективного використання бюджетних коштів; ризику вибору невдалої моделі для розрахунку з приватним партнером. У разі ініціативи з боку приватного сектору останній може постати перед: ризиком відмови від співпраці; ризиком обмеження конкуренції; ризиком завищеної вартості проекту; ризиком хибної оцінки попиту.

Загалом політика охорони здоров'я має знайти баланс між приписами міжнародних структур і локальними умовами їхнього втілення, керованими змінами та суспільною самоорганізацією [5, с. 36]. Відповідно актуалізується питання посилення інституційної спроможності місцевих громад в Україні, залучення громадських організацій та волонтерів до розробки та моніторингу ефективності проектів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, формування особистої відповідальності людини за здоров'я як частини громадянської культури. У сучасних умовах децентралізації влади та зростання ролі місцевих громад громадяни, незалежно від рівня свого доходу, мають виявляти активність щодо вирішення проблем фінансування охорони здоров'я.

Досвід розвинутих держав світу [1] свідчить, що правове регулювання у демократичних країнах спрямоване на підтримку громадянського суспільства, а становлення і розвиток громадянського суспільства у позадержавній сфері суспільних відносин не означають його ізольованості від державно-правових інститутів, допускаючи або передбачаючи сталий та інтенсивний взаємозв'язок громадянського суспільства і держави. Таким чином, громадська активність сприятиме формуванню європейської моделі охорони здоров'я в нашій країні. Адже держава та суспільство існують у процесі безупинної взаємодії, взаємовпливу й взаємопроникнення, характер і вектор синергетики яких значною мірою залежать від рівня розвитку громадянського суспільства та його інститутів [3, с. 40].

Державна фінансова підтримка інститутів громадянського суспільства, метою діяльності яких є запровадження реформ у сферу охорони здоров'я України, відкриває можливості для стабільного та ефективного розвитку цієї галузі. Вдосконалення вітчизняної системи охорони здоров'я великою мірою залежить від об'єднання двох потужних сил – реформи зверху, яка проводиться державою, та реформи знизу, котра здійснюється зусиллями самих громадян для поліпшення медичних послуг та підвищення якості свого життя. При цьому інститути громадянського суспільства є партнерами держави у вирішенні проблем зазначеної галузі.

**Висновки.** Підсумовуючи викладене, окреслимо вигоди для кожної людини, приватного сектору та держави від державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. Так, людина як основний вигодонабувач отримає якісні медичні послуги та оптимальне співвідношення їхньої ціни та якості. Приватний сектор зможе розширити свої можливості для стабільного бізнесу на довгостроковій основі та знизити фінансові ризики за рахунок участі держави у цьому процесі. Держава отримає сучасну інфраструктуру, зменшить свої витрати на утримання й експлуатацію об'єктів охорони здоров'я та розмежує свої ризики щодо реалізації проекту з приватним партнером.

Відповідно до загальноприйнятої світової практики, неурядові організації, які займаються суспільно корисною діяльністю (у т. ч. щодо розробки та моніторингу ефективності проектів державно-приватного партнерства), отримують фінансову підтримку від держави. Запроваджуючи нові підходи в державну політику охорони здоров'я, інститути громадянського суспільства в окремих випадках можуть швидше та ефективніше вирішувати проблеми у цій сфері, ніж органи державної влади та місцевого самоврядування. Тому держава має виділяти бюджетні кошти для цих цілей, а громадяни, які беруть участь у такому фінансуванні шляхом сплати податків та інших обов'язкових платежів, мають отримувати достеменну інформацію про те, які саме організації та на яких умовах одержали кошти з бюджету.

#### Список використаних джерел:

1. Бальцій Ю. Громадянське суспільство в Україні в умовах розбудови правової демократичної державності [Електронний ресурс] / Ю. Бальцій. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : [http://www.cvk.gov.ua/visnyk/pdf/2008\\_1/visnik\\_st\\_11.pdf](http://www.cvk.gov.ua/visnyk/pdf/2008_1/visnik_st_11.pdf). Дата останнього доступу : 27.02.2018. – Назва з екрану.
2. Гойда Н. Г. Нормативно-правове забезпечення державно-приватного партнерства в охороні здоров'я України / Н. Г. Гойда, Н. В. Курділь, В. В. Вороненко // Запорозький медичний журнал. – 2013. – № 5 (80). – С. 104-108.
3. Костючков С. К. Громадянське суспільство і держава: політико-правові та соціальні аспекти взаємодії / С. К. Костючков // Наукові праці [Чорноморського державного університету ім. Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. – 2012. – Т. 182, вип. 170. – С. 38-40.
4. Павлюк К. В. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я / К. В. Павлюк, О. В. Степанова // Фінанси України. – 2011. – № 2. – С. 43-45.
5. Семигіна Т. В. Нова парадигма охорони здоров'я – виклик для України чи можливість для політичної модернізації? / Т. В. Семигіна // Магістеріум. Політичні студії. – 2014. – Вип. 58. – С. 34-38.
6. Скрипник О. А. Структурно-функціональна перебудова як інструмент удосконалення системи державного управління у сфері охорони здоров'я в Україні / О. А. Скрипник // Держава та регіони. – 2013. – № 1. – С. 179-182.
7. Шевчук В. В. Еволюція поняття «інновація» у контексті модернізації державного регулювання розвитку системи охорони здоров'я / В. В. Шевчук // Наукові праці [Чорноморського державного університету ім. Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. – 2013. – Т. 226, вип. 214. – С. 44-49.

**БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ І АУДИТ**

УДК 657.1

Голик В.Р., аспірант

Київський національний економічний університет ім. В.Гетьмана

**УПРАВЛІНСЬКИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ ОБЛІК ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У статті обґрунтовано необхідність запровадження управлінського екологічного обліку на підприємстві як важливої складової управління господарюючим суб'єктом. у цілому. Акцентовано увагу на актуалізації здійснення екологічної звітності, яка поряд з фінансовим і управлінським обліком сприятиме перспективному функціонуванню підприємства. Наголошено на основних проблемах та мотиваційних чинниках впливу на формування системи екологічного обліку на підприємстві.

**Ключові слова:** управління підприємством, екологічний облік, екологічна звітність, господарюючий суб'єкт, мотиваційні чинники.

Golik V.

**MANAGERIAL ENVIRONMENTAL ACCOUNTING AS PART OF COMPANY MANAGEMENT**

In the article the necessity of introduction of management of environmental accounting at the enterprise as an important part of the management of the economic entity. in General. The attention is focused on mainstreaming the implementation of environmental accounting, which, along with financial and management accounting will provide perspective to the functioning of the enterprise. The attention is focused on the main problems and motivational factors influence the formation of a system of environmental accounting at the enterprise.

Golik V. P.

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

В статье обоснована необходимость внедрения управленческого экологического учета на предприятии как важной составляющей управления хозяйствующим субъектом в целом. Акцентируется внимание на актуализации осуществления экологической отчетности, которая наряду с финансовым и управленческим учетом будет способствовать перспективному функционированию предприятия. Отмечены основные проблемы и мотивационные факторы влияния на формирование системы экологического учета.

**Ключевые слова:** управление предприятием, экологический учет, экологическая отчетность, хозяйствующий субъект, мотивационные факторы.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Проблеми екологічного характеру постійно виникають у процесі господарювання будь-якої організації. Однак жорсткі умови господарювання не сприяють впровадженню екологічних підходів, оскільки потребують додаткових фінансових витрат, які знижують прибуток господарюючого суб'єкта. Водночас суспільний розвиток економічних систем зумовлює необхідність активізації екологічних процесів, спрямованих на поліпшення навколишнього природного середовища, збереження довкілля і його охорону. В контексті відміченого актуальності набуває запровадження управлінського екологічного обліку, що сприятиме підвищенню рівня екологічності вироблюваної промисловими підприємствами продукції.

**Цілі статті.** Обґрунтувати потребу формування дієвої системи управлінського екологічного обліку, що сприятиме підвищенню рівня ефективного розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питання щодо формування системи управлінського екологічного обліку на підприємстві, необхідності його задіяння і провадження досліджували вітчизняні науковці О. Веклич [1], О. Гриценко [2; 3], В. Жук [4], Н. Ковалева, Н. Хумарова [5], Н. Костишин [6], П. Майданевич [7], Л. Пелиньо [8], О. Прокопишин [9].

Зокрема П. Майданевич вважає, що відсутність інформації про екологічний облік створює проблеми для користувачів інформації про підприємство, через що досить проблематично планувати подальшу виробничу діяльність господарюючого суб'єкта. В результаті цього на рахунках бухгалтерського обліку не враховуються екологічні витрати, пов'язані з цим операції, які є наслідком виснаження природних ресурсів і деградації середовища [7].

Н. Костишин відмічає, що відсутність повноцінної інформації щодо процесів природокористування з боку суб'єкта господарювання створить велику кількість проблем для різних груп користувачів (інвесторів, власників, суспільства), збільшить сукупність соціальних, виробничих та економічних ризиків. Підприємство не матиме змоги визначити екологічну привабливість своєї продукції, а відтак підвищити її конкурентоспроможність на ринку [6, с. 584].

Необхідність ведення екологічного обліку О. Гриценко обґрунтовує тим, що рахунки підприємства повинні відображати як його ставлення до навколишнього середовища, так і вплив пов'язаних з природоохоронною діяльністю витрат, ризиків і обов'язків/відповідальності на фінансове становище підприємства. При цьому інвесторам для ухвалення інвестиційних рішень необхідно мати в розпорядженні інформацію щодо екологічних заходів і витрат, пов'язаних з природоохоронною діяльністю. Крім цього, менеджерам необхідно виявляти і перерозподіляти природоохоронні витрати так, щоб продукція була правильно оцінена, а інвестиційні рішення базувалися на реальних витратах і вигодах. Отже, екологічний облік повинен стати ключем до стійкого розвитку на основі дотримання принципу екоефективності; при цьому екоефективність, припускаючи зниження впливу підприємства на навколишнє природне середовище при одночасному зростанні прибутковості, може бути вимірною тільки за допомогою надання точної інформації щодо природоохоронних витрат, заощаджень і впливу господарської діяльності на навколишнє середовище [2].

В. Жук наголошує на тому, що існує необхідність формування точної інформації з природоохоронних витрат, заощаджень і впливу господарської діяльності на навколишнє природне середовище [4, с. 19].

Однак, незважаючи на численні публікації з цієї проблематики, і досі залишаються дискусійними питання дієвого управління у сфері екологічного обліку.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Актуалізація підвищення рівня екологічності у багатогранних сферах і видах економічної діяльності, як ми вже відмічали, зумовлює необхідність формування управлінського екологічного обліку як вагомої складової системи управління підприємством у цілому.

Нині існує необхідність мінімізації негативного впливу результатів діяльності промислових підприємств на довкілля, який весь час посилюється. Про це ж свідчать тенденції світового співтовариства, вказуючи на необхідність впровадження екологічно чистих технологій, виробництва екологічно чистої продукції, робіт і послуг [1, с. 65-73]. У такій ситуації доцільно сформувати інформаційну базу даних про заходи екологічного характеру, які потрібно впроваджувати на підприємстві за допомогою визначення результативних управлінських підходів.

Науковці акцентують увагу на тому, що основою управлінської інформаційної системи є бухгалтерський облік, завдяки якому управлінські структури і зовнішні

користувачі можуть отримати дані про господарську діяльність підприємства, його ресурсний потенціал. При цьому до компетенції управлінського обліку входить система збору і обробки даних нефінансового та екологічного характеру [2; 5].

Водночас виокремлюються мотиваційні чинники впливу на формування системи екологічного обліку, зокрема [7]: збільшення витрат на природоохоронну діяльність у багатьох країнах; жорсткість природоохоронного законодавства; формування нових переваг споживачів інформації з екологічних питань. Відмічене зумовлює необхідність відображення екологічних витрат у фінансовому обліку. Такий підхід стане виявом політики господарюючого суб'єкта стосовно збереження і охорони навколишнього природного середовища й посилить, на нашу думку, інвестиційну привабливість через актуалізацію інноваційних поглядів керівництва і управлінських структур підприємства на виклики сьогодення.

Поряд з цим окремі науковці, з думкою яких ми погоджуємося, виокремлюють низку перешкод, що заважають надавати звітність щодо природоохоронних заходів. Передусім це стосується [3, с. 680]: відсутності стимулу виконувати зобов'язання через необхідність вираховувати витрати з доходу, що оподатковується після їх здійснення; складності виділення витрат на природоохоронну діяльність із суми загальних витрат; відсутності конкретних рекомендацій щодо надання інформації про природоохоронну діяльність і організацію екологічного обліку на підприємствах; відсутності методики прийняття рішень стосовно зниження та попередження екологічних ризиків.

Формування системи екологічного обліку у процесі функціонування господарюючого суб'єкта здійснюється в межах як фінансового, так і управлінського обліку. Це підтверджується тим, що у науковій літературі окреслюють чотири основні напрями його розвитку, зокрема фінансового обліку, управлінського обліку (облік виробничих витрат), обліку потоку основних засобів і екологічної звітності. Володіючи інформацією за відміченими напрямками, управлінці й менеджери організації в змозі приймати адекватні управлінські рішення, які сприятимуть не тільки отриманню підприємством прибутку, але і підвищенню рівня екологічності функціонування підприємства.

Однак наукові дослідження підтверджують, що процес запровадження системи управлінського екологічного обліку на підприємстві обов'язково повинен мати законодавчу основу, що обґрунтовується екологічною політикою держави в цілому і кожного підприємства зокрема. Доцільним при цьому є поєднання інтересів як керівництва підприємством, так і владних територіальних структур, зрештою громади, де розташовано господарюючий суб'єкт. Потребує запровадження і жорстких умов посилення дотримання екологічних стандартів і якості вироблюваної продукції. Отже, виникає необхідність обов'язкового запровадження екологічного обліку, формування екологічної звітності на підприємстві і забезпечення дієвого управління ним на основі врахування результатів зазначеної звітності.

Водночас основною метою складання звітності про екологічну діяльність господарюючого суб'єкта є створення гнучкого інструменту управління охороною зазначеної діяльності, з одного боку, та розширення зв'язків з громадськістю – з іншого. Результати екологічної звітності дають можливість узагальнити інформаційні дані з метою [8, с. 72-73]:

- ✓ систематичного контролю екологічних аспектів діяльності та аналізу критичних ситуацій;
- ✓ формулювання цілей екологічної політики та розроблення екологічної програми для конкретних видів діяльності;
- ✓ контролю ефективності інвестицій в охорону довкілля і ретельного планування нових;
- ✓ інформування всіх зацікавлених сторін про екологічну політику підприємства.

Узагальнюючи матеріали дослідження, можемо відмітити, що для забезпечення дієвості управління функціонуванням підприємства необхідно сформувати комплексну

систему, що включатиме, поряд з фінансовим і управлінським обліком, екологічний облік як важливу складову управління господарюючим суб'єктом у цілому. В такому контексті екологічний облік виступатиме гарантією екологічно орієнтованого спрямування розвитку підприємства.

**Висновки.** Отже, запровадження екологічної звітності на підприємстві не тільки сприятиме успішності його функціонування, але й уможливить підвищення рівня екологізації господарюючого суб'єкта. Володіння інформацією про задіяння екологічних підходів до розвитку організації дасть можливість сформулювати адекватну систему управління нею з метою забезпечення перспективного зростання.

#### Список використаних джерел

1. Веклич О. Вдосконалення інструментів екологічного управління в Україні // Економіка України. 1998. № 9. С. 65-73.
2. Гриценко О.І. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання через запровадження екологічного обліку// Ефективна економіка 2017, № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
3. Гриценко О.І. Екологічний облік: визначення перспектив та основних засад запровадження. URL: [economyandsociety.in.ua/journal/2\\_ukr/121.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/2_ukr/121.pdf)
4. Жук В.М. Екологічні аспекти бухгалтерського обліку в агропромисловому виробництві// Агроекологічний журнал. 2012. № 2. С. 18-23.
5. Ковалева Н. Г., Хумарова Н. И. Функции хозяйственного контроля, экологического аудита и экспертизы в формировании рыночных отношений. URL: <http://www.uran/donetsk/ua/masters/2001>.
6. Костишин Н.С. Сутність екологічних зобов'язань як об'єкт екологічного обліку//Формування ринкової економіки. 2015. № 33. С. 582-589.
7. Майданевич П.М. Екологічний облік як інформаційний інструмент управління сільськогосподарською діяльністю підприємства. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua](http://www.irbis-nbuv.gov.ua)
8. Пелинько Л.М. Місце екологічного обліку в сучасній системі бухгалтерського обліку та його важливе значення в сфері охорони довкілля// Екологія довкілля: Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України, 2008. Вип. 18.2. С. 70-75.
9. Прокопишин О. Екологічний облік як інструмент системи управління підприємством. URL: <http://econf.at.ua>

*Рецензент д.е.н., професор Газуда Л.М.*

УДК 330.356:330.322:331:519.85

Литвин К.В., аспірантка

Запорізький національний технічний університет

### ЗМІНА ПАРАДИГМИ ОБЛІКУ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПРОГРЕСУ У СКЛАДІ ВИРОБНИЧОЇ ФУНКЦІЇ ПІД ВПЛИВОМ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА ЗНАНЬ

Питанню дослідження фактору праці у складі виробничої функції присвячена велика кількість наукових робіт метою яких було визначення не лише складових компонентів, які чинять вплив на зазначений показник, але й розкривають його сутність. Метою даної роботи є аналіз можливих факторів впливу на категорію «праці» в рамках утворення наукомісткого виробництва та спроби сформулювати пропозиції щодо обрання агрегованого показника впливу на економічний стан та потенціал суб'єкту господарювання.

**Ключові слова:** виробнича функція, науково-технічна революція, ефект праці, економіка знань, залишок Солоу, нова теорія зростання, людський капітал, «економічна наукомісткість».

Lytvyn K.

### CHANGING THE PARADIGM OF ACCOUNTING FOR SCIENTIFIC AND TECHNICAL PROGRESS IN THE STRUCTURE OF THE PRODUCTION FUNCTION UNDER THE INFLUENCE OF THE KNOWLEDGE SOCIETY DEVELOPMENT

The study of the labor factor as part of the production function is devoted to a large number of scientific works whose purpose was to determine not only the constituent components that affect this indicator, but also reveal its essence. The purpose of this paper is to analyze possible factors of influence on the category of "labor"

in the context of the formation of knowledge-intensive production and attempts to formulate proposals for selecting an aggregate indicator of the effect on the economic condition and the potential of the business entity.

**Key words:** production function, scientific and technological revolution, labor effect, knowledge economy, Solow's remain, new growth theory, human capital, "economical science linkage".

Литвин К.В.

## **СМЕНА ПАРАДИГМЫ УЧЕТА НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА В СОСТАВ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ФУНКЦИИ ПОД ВЛИЯНИЕМ РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВА ЗНАНИЙ**

Вопросу исследования фактора труда в составе производственной функции посвящено большое количество научных работ целью которых было определение не только составляющих компонентов, которые оказывают влияние на данный показатель, но и раскрывают его сущность. Целью данной работы является анализ возможных факторов влияния на категорию «труда» в рамках образования наукоемкого производства и попытки сформулировать предложения по избранию агрегированного показателя влияния на экономическое состояние и потенциал субъекта хозяйствования.

**Ключевые слова:** производственная функция, научно-техническая революция, эффект труда, экономика знаний, остаток Солоу, новая теория роста, человеческий капитал, «экономическая наукоемкость».

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Зміни, що відбуваються в сучасному світі, мають на меті створення високорозвиненого суспільства знань, де головними факторами виробництва стають інтелектуальна праця, підприємницькі здібності людини та інформація.

Перехідний період зазначених змін поширюється швидкими темпами інформаційної економіки яка стає парадигмою сучасної теорії економічного зростання. У цьому сенсі, носієм розвитку виступає людський капітал, який відображає у якісному значенні інтенсивність соціального фактору розвитку життєдіяльності та пов'язаний з людиною, її інтелектом і менталітетом. Ефективність людського капіталу стимулюється інвестиціями в підвищення його інтелектуального рівня, технологічну, наукову та інформаційну оснащеність праці, в підвищення рівня і якості життя населення, у тому числі, в виховання, освіту, здоров'я, знання, підприємницьку здатність, інформаційне забезпечення, безпеку, економічну свободу населення, а також в науку, культуру та мистецтво. Все це є ознаками науково-технічного прогресу (НТП).

Таким чином, в економічній теорії виникає головне питання відображення у числовому значенні якісних оцінок ефективності людського капіталу в умовах розвитку суспільства знань та НТП. За формою така модель може бути представлена у вигляді виробничої функції (ВФ). ВФ, за своїм значенням, виступає саме тим підходом (регресійною моделлю), який дозволяє відобразити залежність між обсягом виробленої продукції та основними факторами виробництва (земля, капітал, праця, інформація та підприємницькі здібності). На рівні підприємства конкретна формула та параметри моделі визначаються типом виробництва, існуючим рівнем технологій і управління, технічними та економічними знаннями персоналу, умінням підприємця організувати бізнес тощо. Основним завданням є визначення у складі ВФ агрегованого фактору НТП під впливом розвитку суспільства знань.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Неявне формулювання ВФ починається з праць Таргота, який у своїй роботі "Observations on a Paper by Saint-Pérvay" 1767 р аналізує, як зміни в коефіцієнтах впливають на граничну продуктивність (Шумпетер, 1954). Тим часом, Мальтус представляє логарифмічну ВФ (Стиглер, 1952), а Баркаї (1959) показує, як квадратична ВФ Рікардо приховується в його таблицях (Рікардо використовує її для прогнозування тенденції розподілу роздрібною частки ренти, коли економіка наближається до стаціонарного стану) (Blaug, 1985).

В 1840 р. Йоган фон Тунен, вперше формує експонентну ВФ:

$$P = f(F) = A \prod_1^3 (1 - e^{-a_i F_i}), \quad (1)$$

де  $F_1, F_2, F_3$  - відповідно робоча сила, капітал та добриво,  $a_i$  – це параметр та  $P$  – випуск виробництва у сільському господарстві.

В 1894 р. Філіпп Вікстід, першим зробив спробу алгебраїчно відтворити взаємозв'язок між випуском (готовою продукцією) та входом (витратами на виробництво):

$$P = f(x_1, x_2, \dots, x_m), \quad (2)$$

У 1956 р. з'явилася стаття американського вченого І. Абрамовича [1], в якій вперше було визначено крім матеріального капіталу і праці, існування ще одного фактору впливу на приріст валового продукту – нематеріального, що втілює НТП [2]. Після цього з'явилися роботи інших широко відомих нині економістів – Р. Солоу, Д. Кендрика, Е. Менсфліда, Ц. Гріліхеса. У 1962 р. була видана монографія Ф. Махлупа [3], в якій розглядалися питання, що пов'язані з виробництвом і розповсюдженням знань у США. В СРСР першими роботами були праці А.І. Анчишина [4, 5], Д.С. Львова [6] та інших авторів. За результатами дослідження генези становлення моделі ВФ на різних історичних етапах [7] було виявлено посилення впливу продуктивності праці.

Сучасна теорія людського капіталу, виникла ще у 60-і рр. ХХ ст. та продовжує розвиватися в нових напрямках, дозволяючи здійснювати оцінку впливу людського капіталу на динаміку випуску продукції, формування доданої вартості, дисбалансу між людським і фізичним капіталом [8], рівня соціального капіталу [9]. Багато вчених визнають, що теорія людського капіталу є надійною основою для прикладної економіки в тому сенсі, що на основі побудованих в її рамках теоретичних і практичних моделей є можливість відстежити та зазначити як кількісну ефективність вкладень у розвиток людського капіталу, так і оцінку його впливу на результати діяльності підприємства в цілому. Серед них необхідно визначити вітчизняних науковців В. Антонюк, Д. Богиня, О. Бородіна, З. Варналій, О. Грішнова, В. Геєць, О. Лібанова, Л. Лісогор, Л. Семів, Л. Тертична, О. Шевчук, російських науковців О. Добринін, С. Дятлов, С. Курчанський, Р. Нуреев, Р. Капелюшников, М. Критський, Є. Циренов, та західних Г. Беккер, Х. Боуен, Дж. Кендрик, Дж. Мінцер, Л. Туроу, Т. Шульц, І. Фішер.

По мірі зростання ролі НТП та розвитку нових наукомістких технологій також відбувалися зміни і в підходах побудови ВФ [10]. Але виникає необхідність об'єднати ці дослідження та провести комплексний системний аналіз змін.

**Цілі статті.** Метою статті є дослідження зміни парадигми обліку НТП, людського капіталу і знань у складі ВФ та формування пропозицій щодо обрання агрегованого показника впливу на економічний стан та потенціал суб'єкту господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Відповідно до результатів дослідження [7] заслуговують уваги показові моделі з ендегенним НТП П.Ромера, Ф.Агійона і П.Хоувітта та модель Узава.

П. Ромер в своїх дослідженнях поділяв економіку на три основні сектори. За його уявленнями у першому дослідному секторі «виробляються нові знання», у другому секторі знання трансформуються в засоби виробництва (технологічне обладнання), а третій сектор за допомогою засобів виробництва, витрат праці і людського капіталу забезпечується випуск кінцевої продукції. Таким чином, капітал в моделі П. Ромера представлявся як сума складових, що витрачені на придбання необхідних засобів виробництва:

$$Y(H_y, L, x) = H_y^\alpha L^\beta \sum_{i=1}^{\infty} x_i^{1-\alpha-\beta}, \quad (3)$$

де,  $x$  - список засобів виробництва, які використовуються однією фірмою для випуску кінцевої продукції;  $\alpha$ ,  $\beta$  - деякі технологічні параметри.

У дослідженнях Ф. Агійона і П. Хоувітта стверджується, що зростання досягається завдяки конкуренції між фірмами, які здійснюють технологічні нововведення. Збільшення інтенсивності потоку інновацій, масштабу впливу інновацій на економіку і частки кваліфікованої робочої сили, пов'язаної з виробництвом проміжних товарів (людський капітал у сфері НДДКР) призводить до зростання і розвитку економіки.

Особливий інтерес представляє модель Узави, який вводить в класичну виробничу функцію новий параметр - ефект праці:

$$Y(t) = F(K(t)A(t)L_k(t)), \quad (4)$$

де  $A(t)$  - ефект праці;  $L(t)$  - кількість праці.

У подальших дослідженнях пропонується ендогенна модель економічного зростання Ерроу-Ромера, у якій формалізована залежність між рівнями накоплених знань в процесі роботи персоналу та фондооснащення труда має вигляд:

$$Y(t) = K(t)^{(\alpha+\theta(1-\alpha))} \cdot L^{(1-\alpha)}, \quad A(t) = K(t)^\theta, \quad (5)$$

де  $A(t)$  - технічний прогрес;  $K(t)$  - поточний об'єм фізичного капіталу;  $L(t)$  - чисельність зайнятих в економіці (витрати на працю);  $\alpha$  - коефіцієнт еластичності капіталу;  $(1-\alpha)$  - коефіцієнт еластичності праці;  $\theta$  - рівень віддачі від освіти.

Інший погляд на вплив людського капіталу представлений у двосекторній ендогенній моделі економічного зростання Лукаса, у якій реалізована можливість оцінки «зовнішніх та внутрішніх ефектів» та накопичення людського капіталу на виробництві щодо кінцевої продукції

$$(1-u)h \dots L(t)^{(1-\alpha)} \bar{h}^\varepsilon, \quad (6)$$

де  $b$  - продуктивність сектора кінцевої продукції;  $u$  - доля часу освіти;  $h$  - рівень освіти або середній рівень людського капіталу (індивідуальний рівень економічного капіталу економічного агенту);  $\bar{h}$  - зовнішній ефект людського капіталу щодо виробництва кінцевої продукції;  $\varepsilon$  - коефіцієнт еластичності кінцевого виробництва за середнім рівнем людського капіталу.

Екзогенна модель економічного зростання Менкью-Ромера-Вейла дозволяє здійснювати прогноз необхідного рівня інвестування до людського капіталу при заданому рівні виробничих ресурсів

$$Y(t) = k(t)^\alpha \cdot H^\beta(t) \dots (A(t) \cdot L(t))^{(1-\alpha-\beta)}, \quad (7)$$

де  $\beta$  - параметр виробничої функції.

За результатами аналізу можна спостерігати, що навидь після введення до ВФ визначення впливу людського капіталу повної адекватності ВФ фактичним даним про обсяг випуску досягнуто не було. Тому для позначення відхилень було запропоновано використання нового показника рівня технічного прогресу - сукупної факторної продуктивності (СФП), Total Factor Productivity (TFP).

За своїм теоретичним значення СФП визначається як відношення результату (базисного індексу випуску) до середнього рівня витрат (базисних індексів фондів та праці в межах вихідної бази), тому ВФ можна розглядати як функцію осереднення факторів:

$$A = \frac{Y}{F(K, L)}, \quad (8)$$

Першим кроком в дослідженні СФП була спроба Р. Солоу у 1956 р в своїх роботах запропонувати нову неокласичну форму виробничої функції з постійним ефектом від масштабу, спадної віддачі фактору і позитивною еластичністю заміни

фактору, яка також об'єднується із припущенням про сталість норми заощадження. У 1957 р. Р. Солоу в своїй роботі «Технічні зміни та агрегована виробнича функція» остаточно сформулював основу для макроекономічної моделі, яка враховує внесок технологічного параметра в економічне зростання, яка відома в економічній теорії як модель Солоу [11]:

$$Y = F(K, L, A) \quad (9)$$

Змінна  $A$  відображає працезберігаючий технічний прогрес і розглядається завжди разом з обсягом трудових ресурсів  $L$ , а саме розглядається комплексний фактор  $LA$  - кількість працівників з постійною ефективністю праці. Зростання цього фактора може здійснюватися або за рахунок зростання кількості працівників з фіксованою ефективністю, або за рахунок зростання ефективності з фіксованою кількістю працівників. Таким чином, в моделі Солоу ВФ має вигляд:

$$Y = F(K, LA) \quad (10)$$

Причому з урахуванням властивості лінійної однорідності (постійної віддачі від масштабу) її можна записати в питомих змінних (на одиницю праці з постійною ефективністю):

$$\frac{Y}{LA} = f\left(\frac{K}{LA}\right) \text{ або } y = f(k), \quad (11)$$

де  $y$  та  $k$  - відповідно продуктивність і капіталоозброєність праці з постійною ефективністю.

У моделі Солоу в стаціонарному стані темп зростання продуктивності праці дорівнює темпу технічного прогресу, а темп економічного зростання - сумі темпу технічного прогресу і темпу зростання населення. При зростанні норми заощаджень інвестиції починають перевищувати необхідний рівень і  $k$  починає рости до досягнення рівноваги при більш високому рівні  $k$ . У процесі переходу до нового стаціонарного стану темп зростання продуктивності праці випереджатиме темп технічного прогресу до досягненні нової рівноваги.

Отже, залишок Солоу обчислюється як різниця між показниками приросту обсягів виробництва у грошовому вигляді й приростом витрат на фактори виробництва [12], але за наступними умовами: використовується неокласична модель виробничої функції; існує досконала конкуренція на ринках факторів; темпи зростання витрат вимірюються точно.

Спираючись на запропоновану модель Солоу, СФП знайшла своє відображення саме у терміні «залишок Солоу» – макроекономічний показник, що дорівнює приросту сукупної продуктивності факторів виробництва і характеризує технологічний прогрес.

Незважаючи на те, що макроекономісти інтерпретують залишок Солоу як частку економічного зростання за рахунок технічного прогресу, в дійсності на сукупну продуктивність факторів впливає багато інших чинників. До них слід віднести освіту, організацію виробництва, державне регулювання тощо. Залишок Солоу має стійку тенденцію до зростання. Його зростання відображає не тільки зміни у технічному секторі, але й у підвищенні кваліфікації та мотивації робочої сили, вдосконалення методів управління та організації виробництва. Тому можна стверджувати, що залишок Солоу відображає ту частку в економічному зростанні, яка обумовлена факторами, що не піддаються прямому вимірюванню. Тобто залишок Солоу це ступень “нашого незнання” про процеси, що впливають на економічне зростання.

Заслуговує уваги пропозиція Королькова В.В. відповідно до якої, для оцінки продуктивності праці пропонується інтегрований показник - фактор науково-технічного прогресу – ФТП) [13]. Цей фактор є інтегрованим показником реалізації потенціалів за рахунок впровадження технологій у всіх сферах життя [ 14].

Комплексно, НТП має економічне підґрунтя, так як підвищення конкурентоспроможності, інноваційності порівняно з іншими країнами та забезпечення

економічного зростання можливо лише в умовах постійного розвитку. Таким чином, відбувається процес формування нового типу економіки – економіки знань, яка передбачає ефективне використання ресурсного потенціалу на всіх рівнях економіки.

Дослідженню методології кількісного оцінювання економіки знань присвячено багато праць українських та зарубіжних вчених. У роботі І. Золотих [15] зроблено аналіз методологічних підходів щодо оцінювання стану економіки знань. У працях Е. Конової [16] та М. Шумаєвої [17] виконано порівняльний аналіз структури е-індексів та їх якісного складу, О. Амоша зробив порівняльний аналіз інноваційних індексів [18], у роботі В. Соколика [19] проаналізовано стан суспільства знань з урахуванням соціальних факторів на основі методології, розробленої Департаментом економічного і соціального розвитку Секретаріату ООН. Дослідження [20] присвячено аналізу методики розрахунку глобального індексу економіки знань.

Забезпеченням формування систем моніторингу розвитку економіки знань та розрахунком інтегральних індексів з метою порівняння країн і регіонів за умовами, в яких розвивається економіка й суспільство в цілому, займаються різноманітні міжнародні організації, серед яких Інститут статистики ЮНЕСКО, Євростат, Інститут Світового банку, ОЕСР, Міжнародний союз електрозв'язку та ін. [21]

У світовій практиці використовують такі спеціальні композитні індекси, які оцінюють стан економіки знань: індекс економіки знань, індекс суспільства знань та глобальний індекс економіки знань.

З 2004 р. Світовий банк реалізує довгострокову програму «Знання для розвитку» (Knowledge for Development, K4D), спрямовану на підтримку використання знань як джерела стійкого розвитку. Для того, щоб створювати і розвивати національну економіку, засновану на знаннях, необхідно мати уявлення про переваги і слабкості як національної економіки, так і інших країн.

Виділяють чотири найважливіші аспекти, що формують економіку знань:

- економічні та інституційні умови, які створюють стимули для ефективного використання існуючих знань і створення нових знань;
- система освіти і підготовки працівників;
- розвинена інформаційно-комунікаційна інфраструктура;
- національна інноваційна система, що об'єднує фірми, дослідницькі центри, університети та інші організації для прискорення процесів акумулювання світових знань, створення і використання нових технологій.

Індекс економіки знань (Knowledge Economy Index) - композитний показник, який представляє собою чисельну оцінку від 0 (найгірший результат) до 10 (кращий результат) рівня розвитку економіки знань в країнах світу.

В рамках програми було розроблено два зведених індексів - Індекс економіки знань (The Knowledge Economy Index - KEI) та Індекс знань (The Knowledge Index - KI) (Таблиця 2) [22].

В основі розрахунку Індексу лежить запропонована Світовим банком «Методологія оцінки знань» (The Knowledge Assessment Methodology - КАМ), яка включає комплекс з 109 структурних і якісних показників, об'єднаних у чотири основні групи (Таблиця 2)

Індекс економіки знань - це комплексний показник, що характеризує рівень розвитку економіки, заснованої на знаннях, в країнах і регіонах світу. Розроблено з метою оцінки здатності країн створювати, приймати і поширювати знання. Випускається щорічно. Передбачається, що індекс повинен використовуватися державами для аналізу проблемних моментів в їх політиці та вимірювання готовності країни до переходу на модель розвитку, заснованої на знаннях.

За оцінками фахівців банку, дійсно існує кореляція (вона становить 87%) між накопиченими знаннями, вимірюваними за допомогою індексу економіки знань, і рівнем економічного розвитку. Країни з високим рівнем розвитку більш просунулися в економіці знань, вірно і зворотне. Безумовно, позитивна кореляція не означає

причинно-наслідкового зв'язку між накопиченими знаннями та економічним розвитком. Можливо, країни з високим рівнем доходів можуть дозволити собі більше інвестувати в знання. Наявність кореляції аж ніяк не означає, що бідні країни, що вклалися в певні форми знань, з упевненістю досягнутий процвітання в найближчому майбутньому. Проте, високі показники індексу економіки знань супроводжуються в майбутньому більш високими показниками продуктивності праці - це свідчить порівняння індексів з темпами зростання продуктивності в період 1996-2006 рр.

Світовий банк формує оцінки країн за рівнем розвитку економіки знань, які представлені в інтерактивній формі, що дозволяє отримувати різні табличні дані, графіки та діаграми, які демонструють як оцінку розвитку знань в цілому, так і окремі складові економіки знань. Розрахунки банку показують, що підвищення індексу економіки знань на 1 бал призводить до підвищення темпу економічного зростання на 0,49%, з поправками на стартові умови.

Таблиця 2.

## Структура розрахунку Індексу знань

<i>Індекс економіки знань</i>			
Комплексний показник для оцінювання ефективності використання країною знань з метою її економічного та суспільного розвитку. Характеризує рівень розвитку тієї чи іншої країни або регіону відносно економіки знань. Обчислюється як середнє значення з чотирьох індексів: індексу економічного та інституційного режиму, індексу освіти, індексу інновацій та індексу інформаційних технологій і комунікацій			
<i>Індекс економічного та інституційного режиму</i>	<i>Індекс знань</i>		
	Комплексний економічний показник для оцінювання здатності країни створювати, приймати і поширювати знання. Характеризує потенціал тієї чи іншої країни або регіону відносно економіки знань. Обчислюється як середня величина з трьох індексів: індексу освіти, індексу інновацій та індексу інформаційних технологій і комунікацій		
Оцінює умови, в яких розвивається економіка і суспільство в цілому. Об'єктами оцінювання є: Економічне і правове середовище, якість регулювання, розвиток бізнесу і приватної ініціативи, здатність суспільства та його інститутів до ефективного використання існуючих і створення нових знань	<i>Індекс освіти</i>	<i>Індекс інновацій</i>	<i>Індекс інформаційних та комунікаційних технологій</i>
	Характеризує рівень освіченості населення і наявність у нього стійких навичок створення, поширення і використання знань; містить показники грамотності дорослого населення, співвідношення осіб, що навчаються (студентів і школярів), до кількості осіб відповідного віку, а також низку інших показників	Характеризує стан розвитку національної інноваційної системи щодо готовності до сприйняття і адаптації глобальних знань для місцевих потреб, а також спроможності до створення нових знань і нових технологій, що на них базуються. Ураховує кількість наукових працівників, зайятих у сфері НДДКР; кількість зареєстрованих патентів, кількість і тираж наукових журналів та ін.	Оцінює рівень розвитку інформаційної та комунікаційної інфраструктури, яка сприяє ефективному поширенню та обробці інформації. Враховує наявність мобільних телефонів, комп'ютерів, газет на 1000 осіб, кількість користувачів Інтернету та доступність Інтернет-комунікацій, наявність електронного уряду (ступень надання електронних послуг державними інституціями), масштаби використання Інтернету в бізнесі, витрати на інформаційно-комунікаційні технології (у % до ВВП) та ін.

Процес швидкого переорієнтування виробництва у напрямку знаннємісткої економіки створює проблеми, які потребують негайного вирішення. Саме тому, в науковому середовищі була розроблена «нова теорія зростання» (НТЗ), головними завданнями якої є саме пошук та розробка як теоретичних так і практичних підходів до зазначених проблем.

Головна особливість НТЗ полягає в орієнтації насамперед на внутрішні чинники і механізми господарського розвитку, які в сукупності здатні забезпечити саморозвиток і самовідтворення цілісних національно-державних економічних систем. Вона орієнтує на зростання внутрішніх ресурсів і потенцій, що здатні створити необхідні стартові умови економічного зростання і підтримання його оптимальних темпів у довгостроковому плані. Важлива роль при цьому відводиться активній економічній політиці, яка покликана сприяти максимальному залученню усіх наявних у країні ресурсів і механізмів задля формування власної національної економічної системи та її кількісного і якісного удосконалення. Така своєрідна мобілізаційна модель економічного розвитку спонукає країни, що стали на шлях суверенного економічного розвитку, до активного творчого пошуку, до згуртування усіх сил нації і держави навколо формування і розвитку національної економічної ідентичності, власної цілісної господарської системи, що здатна з часом органічно вписатись у світові економічні структури. Також, НТЗ спонукає створювати економічні моделі, які дозволяють вимірювати значущість змін, що відбуваються в процесі політичної та економічної трансформацій.

Головними складовими НТЗ, з економічного боку, є технологічний прогрес, як продукт економічної діяльності та знання, як відображення економічного прибутку, який проявляється в подальшому одним з елементів розвитку. На основі «економіки знань» створюються такі напрями, як, Ні-Tech, високотехнологічне виробництво, тощо, сприяючи підвищенню продуктивності серед усіх учасників економічних відносин. У даному контексті, «нова теорія зростання», включає як сферу «економіки знань», виробництво та менеджмент.

На наш погляд, в процесі використання підходів НТЗ щодо оцінки якісної політичної та економічної діяльності на державному рівні, доцільним є залучення терміну «економічна наукомісткість». Ця категорія є комплексом ряду чинників, які, згідно запропонованої теорії включають базисні статистичні показники економічного розвитку суспільства, заснованого на знаннях.

Загалом, термін «наукомісткість» має ряд значень та визначень:

– показник, що відображає пропорцію між науково-технічною діяльністю і виробництвом, у вигляді величини витрат на науку, що припадають на одиницю продукції. Також «наукомісткість» може бути представлена співвідношенням числа зайнятих науковою діяльністю і всіма зайнятими у виробництві (не тільки на підприємницькому, але і на державному рівні) ;

– ступінь технічного прогресу в галузі;

– характеризує специфіку трудової діяльності, обумовлену техніко-технологічними особливостями виробництва ;

– показник, що характеризує частку науково-дослідницької діяльності і розробок в загальному обсязі діяльності. Застосовується для оцінки науково-технічного рівня галузей і великих фірм.

На практиці застосовуються, як правило, два показники: питома вага наукових і інженерно-технічних працівників в загальній їх чисельності та питома вага витрат на науково-дослідницьку діяльність та розробки (НДДКР) в загальній величині витрат за певний період (рік). Для молодих і «висхідних» галузей, таких як штучний інтелект, космічні технології, програмне забезпечення, біотехнологія, кераміка, волоконна оптика, робототехніка, комп'ютери, авіабудування, показники наукоємності значно вище, ніж для «зрілих» (енергетика, загальне машинобудування, нафтохімія). Для «низхідних» галузей (чорна металургія, видобувна промисловість) показники наукоємності значно нижче, ніж середньозважені по промисловості в цілому .

Серед вітчизняних науковців, які приділяли увагу питанню «наукомісткості» щодо персоналу, виробничих галузей та виробництва, можна виділити наступних: С.В. Устенко, С.В. Войтенко, С.В. Сумченко, І.В. Оdotюк, А. Фісун, Ю.М. Бажал, С.К.

Чернов, О.М. Савицька, В.В. Корольков, Т.М. Тіховська та інші. Але в їх працях поняття «економічної наукомісткості» не було зазначене та висвітлене.

Поняття «економічної наукомісткості» в масштабах підприємства на наш погляд має охоплювати чітко визначені критерії: людські ресурси, обладнання та устаткування і інтелектуальний капітал у вигляді технологій, нематеріальних активів, тощо.

**Висновки.** Вплив НТП на діяльність суб'єктів господарювання підвищує ефект праці, що постійно змінює парадигму обліку НТП у складі ВФ. Якщо з початку це були окремі фактори, то поступово ці фактори інтегрувались у СФП, або ФТП. За результатом дослідження НТП є результатом підвищення впливу знань через людський капітал.

Людський капітал є сукупною характеристикою трудових ресурсів, тобто найманих працівників, які крім фізичної праці виконують інтелектуальну працю. Результатом інтелектуальної праці є інтелектуальний капітал.

У свою чергу інтелектуальний капітал може набути статус об'єкту права інтелектуальної власності (ОПІВ) і стати нематеріальним активом підприємства. Якщо людський капітал придбати неможливо, то нематеріальні активи можуть бути введені до господарського обігу. Також ОПІВ можуть бути реалізовані у новому обладнанні, нових технологіях.

Отже, НТП має багато рис і прояв, але все це базується на знаннях, а відношення, які базуються на знаннях формують нове поняття – економіка знань.

Для оцінки розвитку суспільства знань використовуються індекс знань, та індекс економіки знань. За своїм характером ці індекси можуть оцінювати відносний розвиток окремої країни або регіону і не можуть використовуватися для оцінки окремого суб'єкту господарювання. Тому виникає необхідність пошуку інтегрованого показника, який буде мати можливість оцінки не тільки рівня розвитку знань в країні, а і рівня впливу знань на розвиток окремого суб'єкту господарювання.

За підсумками дослідження надається ґрунтовна пропозиція використання поняття «економічної наукомісткості».

Подальші дослідження дозволять конкретизувати це поняття, визначити фактори і сформувати модель щодо його обчислення.

#### Список використаних джерел:

1. Abramovich I. Resource and Output Trends in the United States Since 1870 // Papers and Proceedings of the American economics association. 1956. May. Vol. 46
2. Браун М. Теория и измерение технического прогресса / М. Браун. – М.: Статистика, 1971.-208с.
3. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США / Ф.Махлуп. – М.: Прогресс, 1966.- 462с.
4. Анчишкин, А.И. Прогнозирование роста социалистической экономики / А.И. Анчишкин. – М.: Экономика, 1973. – 179 с.
5. Анчишкин, А. И. Наука. Техника. Экономика / А. И. Анчишкин. — Москва : Экономика, 1986. — 383 с.
6. Львов Д.С. Эффективное управление техническим развитием / Д.С. Львов. - М.: Экономика, 1990.- 255 с.
7. Корольков В.В. Дослідження генези становлення моделі виробничої функції на різних історичних етапах // Економічні науки. Серія “Економічна теорія та економічна історія” - Економічні науки. Серія «Економічна теорія та економічна історія». Збірник наукових праць ЛНТУ. - Випуск 7(28). - Ч.1.-Луцьк, 2010.- С.401-413.
8. Экономический рост / Р. Дж. Барро, Х. Сала-и-Мартин; пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2010. – 824 с
9. Натхов Т. Образование, социальный капитал и экономическое развитие / Т. Натхов // Вопросы экономики. – 2010. – №8. – С. 112-122.
10. Корольков, В.В. Особливості врахування фактора технічного прогресу у виробничій функції / В.В. Корольков // Економіка і прогнозування, науковий журнал – Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2009, №2 - С. 97-109.
11. Solow R.M. Technical Change and the Aggregate Production Function // The Review of Economics and Statistics. — 1957. — August Vol.39, No.3. — P. 312-320.];
12. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864 с
13. Корольков В.В. Продуктивність праці як інтегрований фактор розвитку економічних систем, заснованих на знаннях / В.В. Корольков // Прогнозування соціально-економічних процесів: сучасні підходи та перспективи : монографія / під ред. О.І. Черняка, П.В. Захарченко. – Бердянськ : Видавець Ткачук О.В., 2011. – 436 с, с. 198–210
14. Корольков В. В. Прогнозування економічного розвитку регіону з використанням фактора технічного прогресу / В. В. Корольков // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. - 2013. - № 3. - С. 50-56.
15. Золотых И. Б. Экономика знаний: методологические подходы её измерения / И. Б. Золотых // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 6. – С. 162–167.

16. Е. Ю. Кононова Статистические профили информационного общества: сравнительный анализ е-индексов [Электронный ресурс] / Е. Ю. Кононова, Э. А. Ковпак // Эффективная экономика. – 2015. – № 5. – Режим доступа: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4111>
17. Шумаєва М. Індексна модель оцінювання розвитку інформаційного суспільства України на базі ІКТ-індексів / М. Шумаєва // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – Економіка. – 2014. – № 7 (160). – С. 109–117.
18. Амоша О. І. Національна інноваційна система України в контексті міжнародних порівнянь / О. І. Амоша, А. І. Ніколаєнко // Економічний вісник Донбасу. – 2015. – № 1 (39). – С. 115–121.
19. Соколик М. П. Індекс розвитку суспільства знань в Україні [Електронний ресурс] / М. П. Соколик. – Режим доступу : [http://eip.org.ua/docs/EP\\_07\\_4\\_07\\_uk.pdf](http://eip.org.ua/docs/EP_07_4_07_uk.pdf)
20. Вахнюк С. В. Технологічні пріоритети України в період розбудови економіки знань / С. В. Вахнюк, С. М. Братушка // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 3, т. 2. – С. 206–214.
21. Жукович І. А. Інтегральні індекси у вимірюванні економіки знань за методологією Світового банку / І. А. Жукович // Статистика України. – 2013. – № 1. – С. 47–54
22. Подлужна Н. Методологічні особливості оцінювання економіки знань / Н. Подлужна // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2016. - Вип. 42(1). - С. 41-50.
- Рецензент д.е.н., професор Гудзь П.В.*

УДК 657

Тлущкевич Н.В., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

### **КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ОБЛІКОВОЇ СИСТЕМИ В АГРАРНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

Охарактеризовано значення інформації в процесі прийняття управлінських рішень для формування управлінської облікової системи в аграрному менеджменті. Запропоновано класифікацію управлінських рішень з врахуванням особливостей галузі та сфер діяльності, що сприятиме підвищенню інформованості суб'єктів управління в аграрному менеджменті. Обґрунтовано необхідність застосування в практиці аграрного менеджменту оперативних управлінських рішень з відповідним їх складом.

**Ключові слова:** аграрний менеджмент, класифікація управлінських рішень, облікова система, релевантна інформація, управління, управлінське рішення.

Tluchkevych N.

### **CLASSIFICATION OF MANAGEMENT DECISIONS FOR MANAGERIAL ACCOUNTING SYSTEM IN AGRICULTURAL MANAGEMENT**

The importance of information in the process of management decision making for a management accounting system in agrarian management has been characterized. The classification of management decisions has been suggested taking into account peculiarities of the industry and areas of activity that will facilitate the increase of managers' awareness in agrarian management. The necessity to apply operational management decisions in the practice of agrarian management has been substantiated.

**Keywords:** agrarian management, classification of management decisions, an accounting system, relevant information, management, a management decision.

Tluchkevych N.

### **КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ УЧЕТНОЙ СИСТЕМЫ В АГРАРНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Охарактеризовано значение информации в процессе принятия управленческих решений для формирования управленческой учетной системы в аграрном менеджменте. Предложена классификация управленческих решений с учетом особенностей отрасли и сфер деятельности, что будет способствовать повышению информированности субъектов управления в аграрном менеджменте. Обоснована необходимость применения в практике аграрного менеджмента оперативных управленческих решений с соответствующим их составом.

**Ключевые слова:** аграрный менеджмент, классификация управленческих решений, учетная система, релевантная информация, управление, управленческое решение.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Ефективність роботи економічних суб'єктів в аграрному менеджменті значною мірою залежить від правильності вибору підходу до процесу управління в цілому, а отже, і процесу прийняття управлінських рішень.

На кожному підприємстві процес розробки та прийняття управлінських рішень має свої особливості. Вони визначаються специфікою і структурою діяльності підприємства, особливостями технології виробництва, організаційною культурою, досвідом управлінського персоналу.

В аграрному менеджменті внаслідок змін підходів до управління в цілому з урахуванням системної залежності між галузями сільського господарства та структурними підрозділами необхідно міняти і підходи до формування інформаційної галузі управління економічним суб'єктом в частині його інформаційного забезпечення, а саме управлінської облікової системи.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** В українській та закордонній науковій літературі дослідженням загальних проблем прийняття управлінських рішень та їх класифікації займалися такі науковці як В. Андреева [30], А. Асаул [1], Б. Батюк [2], О. Віханський [3], С. Віхляєва [4], М. Волобуєв [5], І. Вороний [2], В. Грушенко [7], О. Євтушенко [8], Г. Іващенко [9], Н. Калюжна [11], Р. Квасницька [12], В. Кузиляк [15], М. Ланько [16], Н. Мала [17,18], А. Малюкіна [19], О. Пушкар [21], З. Соколовська [22], С. Терещенко [23], Р. Фатхутдінов [25], Р. Федорик [20], Л. Хоружий [26], Н. Хрущ [27], С.Цюцюра [28] та інші. Проте, питання класифікації управлінських рішень в аграрному менеджменті потребує подальшого вивчення та дослідження.

**Цілі статті.** Метою написання статті є визначення класифікації управлінських рішень при формуванні управлінської облікової системи в аграрному менеджменті для ефективного її застосування на практиці.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Інформація для цілей управління формується у внутрішньому середовищі підприємства, тому велика її частина формується в системі бухгалтерського обліку: «... на частку бухгалтерського обліку доводиться 2/3 всієї економічної інформації» [14 с. 6].

Значення інформації для системи управління економічним суб'єктом важко переоцінити. Інформація утворюється внаслідок управління, а управління є наслідком інформації. Отже, без інформації немає управління, без управління немає інформації. Результативність управління організацією в значній мірі визначається рівнем організації процесу управління і якістю його інформаційного забезпечення [13].

У теорії і практиці управління стало аксіоматичним положення про те, що прийняття управлінських рішень є важливою частиною будь-якої управлінської діяльності. Як підкреслює С. Чудновська «управлінське рішення є завершальним етапом процесу управління й визначає його результат» [14, с. 33].

Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві є одним зі складових будь-якого управлінського процесу і пов'язує основні функції управління: планування, організацію, мотивацію і контроль.

Вибір правильного та ефективного варіанту управлінського рішення є результатом комплексного використання економічного, організаційного, правового, технічного, інформаційного, логічного, математичного, психологічного та інших аспектів. На мікрорівні управлінські рішення є невід'ємною частиною щоденної роботи керівника. Прийняте і реалізоване управлінське рішення керівником має певні наслідки не тільки для нього особисто, але і для працівників, економічного суб'єкта та суспільства в цілому. Тому, прийняття ефективних управлінських рішень є важливою рисою успішного керівника.

Так, основним інструментом і критерієм, провідним інтелектуальним засобом і продуктом управління виступає самостійно прийняте в індивідуальній або спільній

формі управлінське рішення» [26, с. 82-83]. І далі: «У різних наукових концепціях рішення характеризуються як пронизуюча кваліфікація (П.Г.Щедровицкий); інтегральний показник професійної компетентності (А.И.Китов); суть, серцевина управлінської діяльності (Г.А.Саймон, Дж.У.Дункан); головний інтелектуальний продукт управління (Ю.Д.Красовській)» [26, с. 83].

Управлінське рішення, як і будь яке рішення, є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття – це процес, котрий зумовлює появу цього продукту» [17, с. 345].

Поняття «управлінське рішення» має багатогранний характер, оскільки прийняття рішень в організації характеризується як: свідомо і цілеспрямована діяльність, здійснювана людиною; поведінка, заснована на фактах і ціннісних орієнтаціях; процес взаємодії членів організації; вибір альтернатив в рамках соціального і політичного стану організаційного середовища; частина загального процесу управління; неминуча частина щоденної роботи менеджера; основа для виконання всіх інших функцій управління [3, с. 233].

Управлінське рішення є результатом обрання суб'єкта управління способу дій, які спрямовані на вирішення конкретної проблеми управління. Основною метою управлінського рішення є забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей [29].

Різні джерела дають різне визначення теорії прийняття рішень, однак узагальнено можна розрізнити: вузьке і розширене. Якщо у вузькому розумінні, прийняття рішень – це вибір найкращого рішення з безлічі альтернативних варіантів, то у розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління, а тому поняття прийняття рішень охоплює їх розробку, виконання, а також контроль і аналіз результатів їх реалізації [8, с. 48].

Необхідність прийняття рішень у процесі управління зумовлена динамікою виробничих систем, появою на вході та виході об'єктів управління збурень та відхилень, а також зміною цілей, планів і програм з боку керівної системи. Рішення може ухвалюватися людиною в трьох основних системах: технічній, біологічній та соціальній, які, у свою чергу, можуть бути взаємозв'язаними [6,24].

У зв'язку з істотними змінами процесів руху інформації принципово змінюється і управлінська діяльність, тому інформаційне забезпечення управлінських рішень набуває нових якостей, і, отже, певним чином зсуваються акценти при формуванні ефективної управлінської облікової системи.

Основне призначення інформації в системі управління полягає в забезпеченні інформацією, необхідною для вирішення завдань управління і прийняття управлінських рішень. Інформаційним джерелом системи аграрного управління є внутрішня (управлінська) звітність, яка формується з тих даних, які переробляє система управлінського обліку у вихідні інформаційні потоки, тобто управлінські звіти.

Разом з тим, в процесі прийняття управлінських рішень використовується релевантний підхід, що дозволяє приділити увагу саме реальним (релевантним) показникам.

Отже, процес прийняття управлінських рішень здійснюється на підставі всієї сукупності інформації про певну управлінську ситуацію тому, основною умовою дії універсальної схеми процесу управлінських рішень є рух в ній потоків інформації. При підготовці рішення необхідна інформація про параметри керованої системи, що включає пошук, збір і обробку інформації і її інтерпретацію, що дозволяє на даному етапі виявити і сформулювати проблеми, які потребують рішень. В процесі розробки рішень отриману інформацію необхідно перетворити відповідно до поставлених завдань.

Особливості аграрної сфери, які зумовлені особливостями технології вирощування біологічних активів та сільськогосподарської продукції (робіт, послуг), прямо впливають і на процес прийняття управлінських рішень в аграрному

менеджменті: використання землі; біологічні активи; природно-кліматичні умови; тривалість операційного циклу; різноманітність продукції і виробництва; технологія та сезонність виробництва; ринки збуту продукції; трудові ресурси; матеріальні ресурси.

Тому, для прийняття управлінських рішень в аграрному менеджменті необхідно застосовувати таку облікову систему, яка б повністю відповідала його потребам та забезпечувала керівників повною і необхідною інформацією.

Аналіз класифікаційних ознак управлінських рішень, пропонованих в економічній літературі та наукових працях [2; 6; 7; 14; 17; 18; 19; 20; 21; 24; 26; 28;], дозволяє зробити висновок, що класифікаційні ознаки не є вичерпними, спостерігається їх різноманітність і невідповідність в окремих випадках змісту виділених управлінських рішень їх класифікаційним ознакам. Для цілей ефективного управління в аграрному менеджменті пропонуємо класифікувати управлінські рішення з врахуванням особливостей галузі та сфер діяльності, що сприятиме підвищенню інформованості суб'єктів управління в аграрному менеджменті (таблиця 1).

Таблиця 1

Класифікація управлінських рішень в системі аграрного менеджменту	
Класифікаційна ознака	Управлінські рішення
За галузями виробництва	Основного виробництва: рослинництво, тваринництво Допоміжного виробництва: виконання робіт, надання послуг
За об'єктами	Рішення, щодо виду діяльності Рішення, щодо діяльності центру відповідальності Рішення, щодо величини доходів, витрат і фінансових результатів Рішення, щодо конкретної операції Рішення щодо виду виробництва, продукції, робіт, послуг, біологічних активів
За сегментами діяльності	Постачання, виробництво, збут, фінанси, персонал
За ступенем участі в колективі	Колективні, індивідуальні
За видами діяльності	Операційні, фінансові, інвестиційні
За ступенем необхідності прийняття	Оперативні, поточні, стратегічні
За ступенем впливу на фінансовий результат	Основні, допоміжні
За змістом управлінського процесу	Соціальні, економічні, організаційні, технологічні, технічні, податкові
За ступенем готовності	Розроблені, розроблювані (в процесі розробки), готуються до розробки
За ступенем втілення в реальність	Прийняті, неприйняті
За ступенем ефективності	Ефективні, неефективні

Класифікація управлінських рішень в аграрному менеджменті повинна враховувати весь об'єкт управління, усі напрями розвитку, усі сфери його діяльності та центри відповідальності. Повнота і зміст управлінського рішення залежать від мети управління, ресурсів та засобів, необхідних для досягнення мети, способів і термінів досягнення мети, послідовності взаємодії між центрами відповідальності та виконавцями, розподілу обов'язків між виконавцями для виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення.

Особливістю сільськогосподарської галузі є використання в процесі виробництва живих організмів – рослин і тварин, саме біологічних активів, які в процесі свого перетворення і росту здатні давати готову продукцію тому, технологічний процес вирощування біологічних активів та виробництва сільськогосподарської продукції є

відмінним від інших галузей економіки. Це призводить до необхідності впливу в процесі виробництва на окремі технологічні етапи, що потребує прийняття в практиці аграрного менеджменту саме оперативних рішень та рішень за галузями виробництва (рослинництва, тваринництва, допоміжних виробництв). Оперативні управлінські рішення спрямовані на досягнення завдань сьогодення, а не майбутнього.

Так, в аграрному менеджменті до складу оперативних управлінських рішень повинні входити:

1) рішення щодо технології вирощування біологічних активів та виробництва сільськогосподарської продукції: рослинництво - різна обробка ґрунту, різна врожайність тощо; тваринництво - натуральні корми та корми з добавками (премікси), різна продуктивність тощо), наприклад: набір культур – для сівозміни (черговість посіву різних сільськогосподарських культур для підвищення якості землі, а отже і врожайності; вибір найоптимальнішої); набір культур для вирощування – вибір варіанта виробництва найбільш доцільної та рентабельної продукції; види біологічних активів тваринництва – вибір порід тварин – м'ясного, молочного та іншого напрямків для підвищення продуктивності тварин, збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції.

2) рішення щодо виробничих витрат - забезпечення матеріальними ресурсами в розрізі власних і купованих запасів (різні варіанти: витрати насіння, добрив, кормів при різних цінах, видах, кількості та залежно від виду продукції); забезпечення трудовими ресурсами (різні варіанти: штатні працівники, сезонні працівники, порівняння витрат на їх роботи при вирощуванні різних культур і тварин); варіанти розподілу виробничих непрямих витрат; застосування різних методик визначення собівартості продукції (робіт, послуг).

Інформаційним забезпеченням оперативних управлінських рішень щодо вирощування конкретних видів біологічних активів та виробництва конкретних видів сільськогосподарської продукції в аграрному менеджменті є технологічні карти, на підставі яких за статтями витрат, згідно з передбаченими технологією роботами відповідно до ґрунтово-кліматичних умов, застосовуваних на підприємстві норм виробітку, витрат праці, матеріальних і інших ресурсів та їх вартості, розраховують загальну суму витрат виробництва у натуральному та грошовому виразі з розрахунку на 1 гектар площі посіву культур, голову тварин та одиницю відповідної продукції.

Тому, в процесі прийняття оперативних управлінських рішень щодо використання різного роду ресурсів, особлива увага приділяється релевантним показникам (витратам), які відіграють ключову роль при прийнятті альтернативного варіанту управлінського рішення. При цьому, релевантними є витрати, які пов'язані з відповідною альтернативою і можуть вплинути на прийняття рішення (для різних рішень витрати будуть різні); стосуються лише майбутнього, тобто їх можна уникнути вибором однієї з альтернатив.

Разом з тим, виробничий процес в сільському господарстві характеризується різною тривалістю операційних циклів протягом року та особливою технологією виробництва продукції рослинництва і тваринництва, що також впливає на прийняття оперативних управлінських рішень. Так, в рослинництві характерні такі етапи виробничого процесу як обробіток ґрунту, посів, догляд за посівами і збір урожаю. У тваринництві залежно від видів тварин технологія вирощування біологічних активів і сільськогосподарської продукції не збігається в часі. Наприклад, для вирощування великої рогатої худоби можна виділити такі періоди вирощування – народження, відлучка, випоювання, сортування залежно від цілей подальшого утримання. Це потребує чіткого розмежування релевантних показників за кожною відповідною стадією виробництва, які обумовлені біологічними законами росту рослин і тварин, і, як наслідок, формування декількох варіантів рішення з подальшим прийняттям найкращого варіанту за визначеними результативними показниками.

Розробка альтернативних варіантів управлінських рішень при вирощуванні біологічних активів та сільськогосподарської продукції дозволяє обрати серед декількох варіантів поєднання різних видів матеріальних, трудових та інших ресурсів за кожним технологічним етапом і відповідною технологічною операцією самий оптимальний.

Разом з тим, для кожного з видів виробництва, доцільно поділяти оперативні рішення:

1) за видами виробництва (рослинництво, тваринництво, допоміжні виробництва), біологічних активів (біологічні активи рослинництва, біологічні активи тваринництва), продукції (робіт, послуг);

2) за структурними підрозділами, центрами відповідальності, сегментами підприємства (ферма № 1, бригада тощо).

Це сприятиме декомпозиції управлінських рішень та деталізації інформації щодо результатів діяльності в розрізі видів діяльності, виробництв, центрів відповідальності та рівнів управління.

**Висновки.** Найбільш оптимальний підхід до формування управлінської облікової системи для цілей аграрного менеджменту, на наш погляд, полягає в точному визначенні переліку управлінських рішень з подальшим визначенням потреби в обліковій інформації, оскільки в системі управління економічним суб'єктом одним з ключових системоутворюючих компонентів є процес прийняття управлінських рішень. Управлінські рішення розподілені по всьому управлінському циклу, включаються в усі компоненти системи управління і в значній мірі визначають її результативність і ефективність. Управлінське рішення в аграрному менеджменті є процесом, спрямованим на досягнення конкретної мети в управлінській діяльності; продуктом управлінської діяльності; результатом дослідження, аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування та вибору альтернативи із багатьох варіантів, а також розумової, психологічної та творчої діяльності управлінського персоналу і керівника.

Необхідними в практиці аграрного менеджменту є саме оперативні управлінські рішення щодо технології вирощування біологічних активів та виробництва сільськогосподарської продукції, технічного забезпечення виробництва, організації планування, обліку, аналізу та регулювання процесу виробництва з метою забезпечення комплексного і своєчасного виконання плану виробництва і збуту продукції, виконання робіт та надання послуг при найкращому використанні наявних у розпорядженні підприємства ресурсів, тобто наявність альтернативності управлінських рішень.

#### Список використаних джерел:

1. Асаул А.М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах / А.М. Асаул, О.С. Коваль // Економіка України. – 2013. – № 11. – С. 29.
2. Батюк Б.Б. Теорія прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства та їх класифікація [Електронний ресурс] / Б.Б. Батюк, І.В. Вороний // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. Серія :Економічні науки. – 2016. – Т. 18, № 2. – С. 3–8.
3. Виханський О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. – М.: Экономистъ, 2007. – 288с.
4. Віхляєва С.І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності [Текст] / С.І. Віхляєва, В.І. Федяй // Вісник НТУ «ХПІ». – 2013. – № 67 (1040). – С. 143-147.
5. Волобуєв М.О. Обґрунтування технології прийняття управлінських рішень / М.О. Волобуєв // Управління розвитком. – 2013. – № 1(141). – С. 72–73.
6. Грищенко О.Ф. Інноваційне рішення – ключовий фактор забезпечення сталого розвитку сучасного підприємства / О.Ф. Грищенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 120-127.
7. Грушенко В.И. Стратегии управления бизнесом : от теории к практической разработке и реализации : моногр. / В.И. Грушенко. – М. : ЮНИТИ : Закон и право, 2010. – 295 с.
8. Євтушенко О.Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси / О.Н. Євтушенко // Наукові праці. Державне управління. – 2014. – Випуск 237. Том 249. – С. 47-51.
9. Іващенко Г.А. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві / Г.А. Іващенко, А.С. Скрипай // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – №2. – С. 86-92.
10. Іванченко Н.О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Н.О. Іванченко, В.О. Яцюрук. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2012\\_1/Yacuruk\\_112.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm)

11. Калюжна Н.Г. Адекватність як інтегральна характеристика якості управлінської інформації: теоретичні передумови забезпечення [Електронний ресурс] / Н.Г. Калюжна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – №2. – С. 108-120. – Режим доступу : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2015/2/108-120.pdf>.
12. Квасницька Р.С. Аналіз підходів до прийняття управлінських рішень / Р.С. Квасницька, О.М. Дерикот // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 4 (20). – С. 80-83.
13. Ковалев В.В. Как читать баланс. 5 – е изд. перераб. и доп. / В.В. Ковалев, В.В. Патров, В.А. Быков. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 672 с.
14. Кондраков Н.П. Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие / Н.П. Кондраков, М.А.Иванова. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 368 с.
15. Кузиляк В. Підходи до розробки та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику [Електронний ресурс] / В.Кузиляк, Р.Яковчук, А.Саміло, О.Повстин, В.Шишко. – 2016. – Режим доступу : [http://science2016.lp.edu.ua/sites/default/files/Full\\_text\\_of\\_%20papers/vnulpurn\\_2016\\_855\\_36.pdf](http://science2016.lp.edu.ua/sites/default/files/Full_text_of_%20papers/vnulpurn_2016_855_36.pdf)
16. Ланько М.В. Прийняття управлінських рішень на підприємстві / М.В. Ланько // Управління розвитком. – 2013. – 2(142). – С. 16–17.
17. Мала Н.Т. Мистецтво прийняття управлінського рішення / Н.Т. Мала, І.С. Проник // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. – Вип. 20.14. – С. 345-351.
18. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття [Електронний ресурс] / Н.Т. Мала. – Режим доступу : <http://vlp.com.ua/node/1905>
19. Малюкіна А.О. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві [Текст] / А.О. Малюкіна // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2014. – №4 (24). – С. 123-126.
20. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / Р.М. Федоряк, О.О. Худік // Технології та дизайн. – 2014. – № 3 (12). – Режим доступу : [http://kntud.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/Fedorjak20150605.pdf](http://kntud.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Fedorjak20150605.pdf)
21. Пушкарь А.И. Моделирование процессов управления развитием предприятий : Монография / А.И. Пушкарь, Н.Н. Лепа, Р.Н. Лепа. – Донецк : Юго-Восток, Лтд, 2005. – 348 с.
22. Соколовська З.М. Прикладне імітаційне моделювання як аналітична основа прийняття управлінських рішень [Текст] / З.М. Соколовська, Н.В. Яценко // Бізнесінформ. – 2013. – №6. – С. 69-76.
23. Терещенко С.І. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах інтелектуалізації праці [Електронний ресурс] / С.І. Терещенко // Економіка АПК. – 2017. – № 1. – С. 74-80. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2017\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_1_12).
24. Тронин Ю.Н. Управленческие решения : учеб. пособие для вузов / Ю.Н. Тронин, Ю.С. Масленченков. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 421 с.
25. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения : учебник. 6-е изд. перераб. и доп. / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 352 с.
26. Хоружий Л.И. Теория и практика информационного обеспечения механизмов управления в сельском хозяйстве / Л.И. Хоружий. – М. : Изд-во МСХА, 2003. – 624 с.
27. Хрущ Н.А. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами / Н.А. Хрущ, О.С. Коран, М. В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. — 2010. — № 1. — С. 41–45.
28. Цюцюра С.В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень / С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. – 2012. – Вип. 9. – С. 50-58.
29. Яковчук Р.С. Теоретичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій [Електронний ресурс] / Р.С. Яковчук, А.В. Саміло // Державне управління : удосконалення та розвиток. – 2017. – № 10. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua>
30. Andryeueva V.G. Mechanism of financial diagnostics of the administrative decisions acceptance / Victoria Gennadievna Andryeueva, Tetyana Sergiivna Karpova // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2016. – Том 23. – № 2. – С. 7-12.

**ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА**

УДК 331.522.4:332.1

Безтелесна Л.І., д.е.н., професор

Національний університет водного господарства та природокористування

**ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ ЯКОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ  
НА РІВНІ ГРОМАДИ**

У статті виокремлено рівні формування людського капіталу, відображено специфіку продукування освітніх послуг і оцінювання результатів їх споживання. Доведено, що громада і процес децентралізації чинить вплив на поліпшення якості формування людського капіталу на місцевому рівні.

**Ключові слова:** людський капітал, громада, зовнішнє незалежне оцінювання, середня освіта, якість.

Beztelesna l.

**WAYS OF IMPROVING THE QUALITY OF HUMAN CAPITAL FORMATION AT  
COMMUNITY LEVEL**

The article highlights the levels of human capital formation, reflects the specifics of the production of educational services and the assessment of their consumption results. It has been proved that the community and the process of decentralization have an impact on improving the quality of human capital formation at the local level.

**Key words:** human capital, community, external independent evaluation, secondary education, quality.

Безтелесная Л.И.

**ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА ФОРМИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО  
КАПИТАЛА НА УРОВНЕ ОБЩИНЫ**

В статье выделены уровни формирования человеческого капитала, отражено специфику продуцирования образовательных услуг и оценки результатов их потребления. Доказано, что община и процесс децентрализации оказывает влияние на улучшение качества формирования человеческого капитала на местном уровне.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, община, внешнее независимое оценивание, среднее образование, качество.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Проведення реформи децентралізації влади в державі передбачає передання повноважень і бюджетів від органів державних до місцевого самоврядування (громади). В основному на децентралізацію покладаються як на процес поліпшення формування фінансової спроможності територіальних громад. Проте, вважаємо, що її потенціал необхідно використати й для поліпшення якості формування людського капіталу на рівні громади.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** У дослідженні [1] виділяють такі в теоретичному аспекті рівні «людського капіталу» як особистісний, мікроекономічний, макроекономічний, даючи трактування його сутності.

**Цілі статті.** Проте, у науковій літературі недостатньо відображаються рівні формування людського капіталу, а тим більше умови оцінки його якості, що й стало метою даного дослідження.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В умовах ринкової економіки власник людського

капіталу здійснює продаж на ринку праці знань та вмій, що сформовані в результаті інвестицій, і отримує дохід. Процес інвестування у формування людського капіталу об'єднує інтереси як особи, так і держави, і роботодавця, а рівні його формування визначаються як віком особи, так і місцем її проживання та здобуття освіти. Використовуючи таку комбінацію ознак у формуванні людського капіталу, виділяємо такі рівні: місцевий (грумада), здобуття освіти дошкільної і середньої, проживання у сім'ї з батьками, практично до досягнення особою 16 – 18 рр. і немісцевий (регіональний, національний чи міждержавний), що передбачає вихід з сім'ї, здобуття професійної чи вище середньої освіти і розпочинається після досягнення особою 16-18 років.

Першочергово формування людського капіталу відбувається за місцем проживання особи у системі дошкільної, а згодом й середньої освіти. Згідно статті 57 Конституції України повна загальна середня освіта є обов'язковою, а держава забезпечує доступність і безоплатність її здобуття. Окрім того, реалізація цієї норми Основного Закону трактується не лише як реалізація державної соціальної гарантії, а як засіб державної політики, що визначає обсяги та процес інвестування бюджетних коштів у безпеку та розвиток людини, економіки та суспільства і приносить довгострокові соціально-економічні ефекти [2].

Особливістю формування людського капіталу в системі середньої освіти є не лише її доступність і безоплатність, а специфіка цього процесу. На виході у нього є нематеріальний продукт (враження), які оцінити неможливо як за класичними фізико-хімічними властивостями, так і без присутності самої особи та докладання нею зусиль (фізичних і інтелектуальних).

Спрощене відображення процесу виробництва матеріального товару (продукту) і нематеріального (освітньої послуги) відрізняється не лише вхідними ресурсами, технологією, а головне кінцевим результатом (рис.1, рис.2).

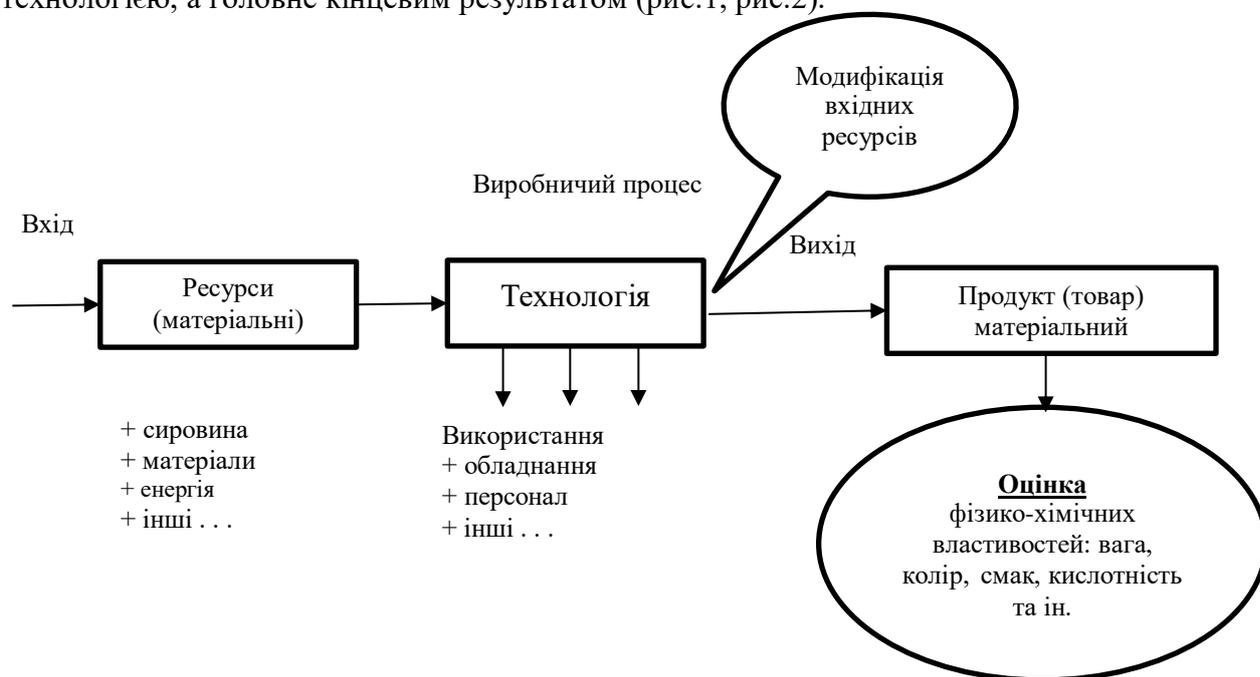


Рис. 1. Спрощена схема процесу виробництва продукту, товару (матеріального)

Але якщо здобуття середньої освіти трактується як інвестиція держави у розвиток своїх громадян, то закономірно, що кінцевий продукт підлягає оцінці, складання учнями ЗНО.



Рис. 2. Спрощена схема процесу виробництва продукту, товару (нематеріального) освітньої послуги

Відповідальність за фінансове забезпечення функціонування закладів дошкільної освіти покладено повністю на органи місцевого самоврядування, а середньої - розподілено між державою та органами місцевого самоврядування. Так, заробітна плата вчителів фінансується за рахунок освітньої субвенції, а утримання закладів освіти (інфраструктури) за кошти громади.

Якщо системноутворюючим чинником розвитку громад є людський капітал, то усі зусилля місцевої влади мають бути зосередженні на поліпшенні якості його формування.

Звісно, що характеристикою якості формування людського капіталу у системі середньої освіти є результати складання учнями ЗНО. Так, оцінюючи тісноту зв'язку між результатами складання ЗНО учнями Рівненської області у 2015 році та середнім навантаженням вчителя учнями, віковим та освітнім рівнем вчителів, розраховуючи коефіцієнт кореляції виявили наступне. Між результатами складання ЗНО і навантаженням вчителя учнями існує прямий, середній зв'язок (коефіцієнт кореляції 0,62). Отож, результати свідчать, що вища наповнюваність класів сприяє отриманню кращих результатів навчання. Психологи пояснюють це появою змагальності у класах. З економічної точки зору вища наповнюваність класів є менш фінансово обтяжливою, тому що змінні витрати є значно меншими, що є аргументом для об'єднання територіальних громад. Крім того, результати аналізу спростовують існуючий підхід до того, що молоді педагогічні кадри вносять більший прогрес у навчання, а ніж досвідчені. Так, розрахунки свідчать, що між результатами складання ЗНО та середнім відсотком вчителів віком до 30 років існує обернений, середній зв'язок (коефіцієнт кореляції -0.54). Щодо освіти вчителя та роботи його у пенсійному віці, то такого зв'язку не виявлено. І якщо оцінити результати складання ЗНО у розрізі

районів Рівненської області (табл.1), то можна віднайти безліч розбіжностей. І не проблемою є їх наявність, але головним залишається аналіз результатів досягнень учнів у динаміці та результатів праці їх вчителів, що абсолютно доцільно робити на місцях з прив'язкою до конкретного вчителя. Якщо ж у динаміці існує прогрес в роботі вчителя, що відображається на результатах складання ЗНО, то це не повинно викликати занепокоєння у місцевої влади щодо перегляду термінів трудових договорів з вчителями. Проте якщо ж цього процесу не спостерігається, то доцільним є їх перегляд. Окрім того, громада може впливати на поліпшення якості формування людського капіталу, а саме якість середньої освіти, мотивуючи вчителя за результатами його роботи (складання учнями ЗНО), вкладаючи кошти у його професійний розвиток.

Таблиця 1

Аналіз результативності функціонування закладів середньої освіти у Рівненській області, 2015 р. [3]

Райони \ міста обласного значення	Середній бал ЗНО з української мови	Середня кількість учнів на одного вчителя, ос.	Частка вчи- телів з вищою освітою, %	Частка вчителів- пенсіонерів, %	Середній відсоток вчителів віком до 30 років, %
Березнівський	146	7	79	15	19
Володимирецький	147	7	81	18	19
Гощанський	147	4	74	11	9
Демидівський	145	5	73	4	15
Дубенський	151	5	100	7	12
Дубно	160	9	80	14	8
Дубровицький	151	5	77	17	14
Зарічненський	145	3	88	20	16
Здолбунівський	149	5	82	11	12
Корецький	146	4	83	9	13
Костопільський	148	6	87	10	14
Кузнецовськ	156	10	89	32	4
Млинівський	146	5	78	11	13
Острог	144	7	80	7	9
Острозький	147	4	70	7	18
Радивилівський	153	5	82	7	15
Рівне	157	9	86	10	11
Рівненський	147	6	87	6	19
Рокитнівський	146	6	72	8	17
Сарненський	148	8	83	19	19
Середнє значення по регіону	148	6	77	11	13
Коефіцієнт кореляції	*	<b>0,62</b>	<b>0,31</b>	<b>0,31</b>	<b>-0,54</b>

Звісно, що якість освітніх послуг першочергово визначається роботою не лише вчителів, але й менеджерів, директорів цих закладів. Оцінюючи результати кадрової політики у системі середньої освіти Львівської області у розрізі традиційних та об'єднаних територіальних громад (табл.2), можна зробити наступні висновки. На відміну від традиційних у об'єднаних серед директорів шкіл немає молодих віком до 30 років та надто досвідчених, вік яких понад 70 років. Це свідчить про те, що голови

об'єднаних територіальних громад провадять й виважену кадрову політику і тим самим впливають на якість формування людського капіталу на місцевому рівні.

Таблиця 2.

Порівняння вікової структури директорів шкіл середньої освіти територіальних громад Львівської області, осіб [ 4 ]

Вікова група, років	Територіальні громади	
	Традиційні	Об'єднані
до 30	16	0
30 – 40	87	8
40 – 50	301	17
50 – 60	429	22
60 – 70	234	7
70+	22	0
Всього	1089	54

Крім того, порівняння результатів складання учнями ЗНО Львівської і Рівненської областей може слугувати й додатковим аргументом того, що громада, а відтак і процес децентралізація може сприяти поліпшенню якості формування людського капіталу на місцевому рівні (табл.3). Так, частка учнів, що не подолали мінімальний поріг складання ЗНО у Львівській області є вдвічі меншою від Рівненщини із української мови, яка є обов'язковим предметом для складання ЗНО. Аналогічна ситуація характерна і для складання математики, що є вибірковою і складається ЗНО за вибором учня.

Таблиця 3

Порівняння результатів складання учнями ЗНО , 2016р. [3]

Область	Усього	% учасників, які отримали відповідний результат за шкалою 100-200 балів						
		з української мови						
	Взяли участь	не подолали поріг	[100;120)	[120;140)	[140;160)	[160;180)	[180;200]	
Рівненська	5090	17,10	24,93	19,31	14,64	13,75	10,26	
Львівська	8480	8,90	14,38	14,71	16,40	22,25	22,97	
			з математики					
Рівненська	2165	18,48	27,02	21,20	17,32	11,73	3,93	
Львівська	3831	9,79	17,91	20,83	24,25	20,54	6,88	

**Висновки.** Отож, проведений аналіз дає право стверджувати, що поліпшення якості формування людського капіталу на місцевому рівні, а саме громади, відбувається в системі середньої освіти через процес децентралізації влади, що обумовлює трансформацію діяльності громад від традиційних до об'єднаних, а відтак проведення кадрових змін у системі середньої освіти та сприяє підвищенню якості її результату.

#### Список використаних джерел:

1. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Монографія – К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. -254с.
2. Безтелесна Л.І., Пивоварчук Л.В. Інституційне забезпечення соціальних гарантій держави. Монографія –К.: Кондор - Видавництво, 2017. – 196с.
- 3.Шкільна карта України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cedos.org.ua/edustat/databox>
- 4.. Стан і перспективи освітньої галузі Львівської області. Департамент освіти і науки Львівської обласної державної адміністрації, 25.10.2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [loda.gov.ua/departament-osvity-i-nauky](http://loda.gov.ua/departament-osvity-i-nauky).

УДК 331.36

Білоусова А.Ю. к.е.н., доцент

Лисянський Е.О., магістрант

Омеляненко М.О., студент

Полтавський національний технічний університету імені Юрія Кондратюка

### ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

В статті проаналізовано вітчизняний досвід професійного розвитку персоналу, розглянуто основні тенденції професійного розвитку зарубіжних країн, визначені основні проблеми професійного розвитку в Україні.

**Ключові слова:** персонал, професійне навчання, інноваційна активність, професійний розвиток персоналу, методи професійного розвитку персоналу.

Белоусова А.Ю., Лисянский Э.О., Омеляненко М.О.

### ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

В статье проанализирован отечественный опыт профессионального развития персонала, рассмотрены основные тенденции профессионального развития зарубежных стран, определены основные проблемы профессионального развития в Украине.

**Ключевые слова:** персонал, профессиональное обучение, инновационная активность, профессиональное развитие персонала, методы профессионального развития персонала.

Bilousova A., Lysyansky E., Omelyanenko M.

### PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF PERSONNEL

The article analyzes domestic experience of professional development of personnel, considers the main tendencies of professional development of foreign countries, identifies the main problems of professional development in Ukraine.

**Key words:** personnel, professional training, innovative activity, professional development of personnel, methods of professional development of personnel.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Результати діяльності підприємства вирішальною мірою залежать від професіоналізму його персоналу, який забезпечується в тому числі в ході професійного навчання. За динамічно мінливого зовнішнього середовища якість людського ресурсу є стратегічним фактором ефективності діяльності підприємства.

Сьогодні різниця між успішними компаніями та тими, що залишають ринок, полягає в тому числі у здатності компанії управляти та розвивати власні людські ресурси. Управління персоналом підприємства та його розвиток у сучасному світі – це, перш за все, привабливість робочих місць і розумний підхід до найму необхідного персоналу, але найголовніше – це здатність менеджменту підприємства утримати та постійно розвивати працівників. Саме тому відповідним чином повинно змінитися і загальне ставлення до професійного навчання кадрів на виробництві.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Аспекти даного питання висвітлені у наукових працях таких зарубіжних і вітчизняних вчених, як: Адаменко Е., Богиня Д. П., Вовканич С., Гаврилюк І. В., Грішнова О. А., Задорожнюк Н. І., Заюков І. В., Казановський А. В., Карпінський Б. А., Коваль Н. О., Колот А. М., Красношопка В. В., Крушельницька О. В., Кучменко Е. М., Мельничук Д. П., Мухіна О. О., Найменко А. М., Ничкало Н. Г., Петюх В. М., Подра О. П. Савченко В. А., Семів Л., Сіненко Н., Ткаченко А. М., Шелега О. О., Цимбал О. І. та інші.

**Цілі статті.** Аналіз досвіду професійного розвитку персоналу компаній, аналіз сучасних практик розвитку персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Недостатня увага до професійного розвитку персоналу призводить до зниження професіоналізму і компетентності персоналу, що, в свою чергу, тягне за собою погіршення результативності та ефективності діяльності персоналу і організації в цілому.

Сучасна наукова концепція професійного розвитку персоналу, на думку автора, представлена орієнтованою на цілі розвитку організації системою взаємозалежних елементів, таких як: цілі та завдання, стратегія і політика професійного розвитку персоналу організації, принципи, методи розвитку, технології розвитку, що забезпечують, з одного боку, підтримку відповідності якісного рівня персоналу вимогам організації робочих місць, а з іншого, можливість задоволення потреб самих робітників в професійній самореалізації.

Необхідність розвитку вітчизняної економіки в напрямку загальносвітових трендів спонукає вчених і практиків в області менеджменту вишукувати нові технології, застосування яких може надатися корисним для досягнення поставлених цілей.

Однією з важливих цілей в цьому контексті можна вважати стимулювання інноваційної активності компаній. Інновації є рушійною силою сучасного економічного розвитку, але вони не виникають раптово самі по собі, а генеруються і реалізуються окремими співробітниками або групами співробітників. Людські ресурси розглядаються в якості основного джерела цінності, економічного зростання і сталих конкурентних переваг.

Сьогодні ідеї, інноваційності та креативність визнаються в якості найважливішого економічного ресурсу, оскільки креативність в кінцевому рахунку це те, що підвищує продуктивність і, отже, рівень життя. Для того щоб вижити, пристосуватися і отримати конкурентну перевагу, організації повинні розкривати вроджений творчий потенціал своїх співробітників, тому що інноваційні ідеї працівників можна використовувати в якості будівельних блоків для організаційних інновацій, організаційних змін і ріст конкурентоспроможності.

Здатність організації створювати, управляти і зберігати знання в організації призводить до генерування інновацій. Таким чином, розвиток знань співробітників, а також створення умов для їх розвитку стає фактором інноваційної активності. Розвиток знань співробітників реалізується головним чином через систему навчання персоналу. Виникає питання про те, чи всі методи і програми навчання ефективні в інноваційно активних компаніях. Автори даної статті вважають, що не всі підходи до навчання однаково ефективні.

Сучасні практики навчання персоналу включають як специфічні інструменти навчання (наприклад, ротації персоналу, коучинг), так і зусилля організації, направлення на створення умов для ефективного навчання на власному досвіді. Людина одночасно виступає в ролі об'єкта і суб'єкта навчання.

Одним з найбільш ефективних механізмів навчання в рамках даної групи є створення умов, при яких співробітники не бояться робити помилки і вчаться на цих помилках. Організаційні зусилля з подолання страху здійснення помилки і невизначеності результату сприяють більш ефективному навчанню співробітників.

Навчання на власному досвіді також реалізується через наділення співробітників більшими повноваженнями і дорученням їм нових проектів. В даному випадку набуття досвіду реалізації нових проектів і розширення функціональних обов'язків, що виходять за рамки рутинних дій, сприяє розвитку творчого потенціалу співробітників [2].

Сучасні практики навчання припускають подолання недостатніх компетенцій співробітників при проведенні інноваційних проектів. Іншими словами, для того, щоб

пропонувати і реалізовувати нові корисні ідеї, співробітники повинні успішно справлятися з поточними обов'язками, що забезпечується необхідним базовим рівнем компетенції. Тому до сучасних практик навчання також можна віднести обмін досвідом з колегами, самостійне вивчення фахової літератури.

Навчальні плани і програми для перепідготовки й навчання працівників другим професіям організації розробляються на основі типових навчальних планів та програм для підготовки нових співробітників з відповідних професій.

Під час вибору форм і методів навчання персоналу організації слід брати до уваги їх вплив на групи слухачів, які будуть навчатись. Класифікацію ключових методів професійного розвитку персоналу наведено в табл. 1.

До сучасних тенденцій розвитку концепції професійного розвитку персоналу можна віднести регулярну адаптацію і професіоналізацію молодих працівників, випереджаючий характер професійної освіти, відповідність професійної підготовки ринковим вимогам.

Оцінка ефективності професійного розвитку персоналу заснована, перш за все, на інформації про якісні характеристики персоналу: досвід, знання, навички, вміння, колі виконуваних обов'язків, переліку успішно вирішених завдань, кар'єрних пересуваннях, продуктивності і новаторською активності.

Таблиця 1

Класифікація ключових методів професійного розвитку персоналу

Методи професійного розвитку персоналу	Зміст методу
Навчання персоналу	Передача знань за допомогою цілеспрямованого і планомірного процесу засвоєння знань, умінь і навичок
Професійна адаптація	Прийняття працівником до техніко-технологічних особливостей діяльності в рамках професії, робочого місця
Службово професійне просування	Рух персоналу в межах посадової структури організації, обумовлене зростанням його кваліфікації і необхідністю надання роботи вищої складності
Управління діловою кар'єрою персоналу	Комплекс заходів в рамках реалізації службового зростання працівника, що враховує його цілі, потреби, можливості і здібності, в рамках обмежень, обумовлених цілями, потребами, можливостями та умовами організації
Робота з кадровим резервом	Робота по формуванню працівників, здатних до заміщення вищих посад або заняття робочих місць вищої кваліфікації
Мотивація розвитку персоналу	Комплекс заходів, що забезпечують створення необхідних і достатніх умов для ефективного розвитку персоналу організації і кожного її працівника. Розумне використання сукупності мотивів і стимулів, спонукають працівника до розвитку, що визначають задоволення його потреб і забезпечують досягнення особистих цілей

Проте, стрімкий розвиток підходів до управління бізнесом, поява і жорсткий вплив на управлінський процес систем бюджетування витрат організацій, систем управління менеджментом якості, систем збалансованих показників в сучасній практиці російських організацій, дозволяє констатувати необхідність підвищеної уваги керівництва до оцінки процесів розвитку власного персоналу.

Як показують дослідження українських і зарубіжних фахівців у сфері та розвитку персоналу, ефективність професійного розвитку залежить від внутрішніх і зовнішніх чинників.

За ступенем керованості чинники можна поділити на нерегульовані, слабо регульовані та регульовані. Чинники зовнішнього середовища відносяться до категорій нерегульованих і слабо регульованих, тому що вони не залежать від управлінських рішень всередині організації, будучи імпульсами для прийняття коригуючих рішень для забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності та фінансово-економічного результату. До регульованих – належать в основному чинники

внутрішнього середовища, які характеризують ефективність організації виробництва, якість процесу управління персоналом, ступінь використання ресурсів.

У зв'язку з вищевикладеним, можна сформулювати кілька принципів, що визначають оцінку ефективності професійного розвитку персоналу:

підходи до економічної ефективності професійного розвитку повинні бути аналогічними оцінці інвестицій в розвиток бізнесу [5];

оцінка ефективності повинна проводитись до та після професійного розвитку. До розвитку визначаються цілі, методи й очікувані результати. Після професійного розвитку результується якийсь «бенчмарк» з тим, що закладали до початку розвитку і робляться висновки про доцільність та ефективність проведених заходів;

категоріювання цілей професійного розвитку у часовій перспективі.

Необхідна система зважених цілей розвитку персоналу з урахуванням елемента планування в часі (як правило, на 1 рік). Якість даного планування може бути оцінено в обсязі затвердженого бюджету.

Критерії оцінки ефективності повинні бути встановлені до здійснення професійного розвитку. Критерії оцінки мають бути доведені як до працівників, так і до керівників організації, що відповідають за організацію професійного розвитку.

Результати оцінки ефективності професійного розвитку доводяться до відома і працівникам, і їх керівникам, надалі дані результати лягають в основу планування професійного розвитку персоналу організації на перспективу.

У сучасній практиці управління персоналом виділяється кілька груп методів оцінки ефективності професійного розвитку персоналу. В якості основних методів виділяють наступні:

✓ кількісні методи – метод рангового порядку, бальний, метод парних порівнянь, коефіцієнтний, експертний, в тому числі метод парних порівнянь, графічного профілювання, метод "експерименту" та ін.;

✓ якісні методи – уявлення усних і письмових характеристик, метод еталона, матричний і біографічний методи, метод групової дискусії та ін.;

✓ комбіновані методи – тестування, метод стимулюючих оцінок, метод угруповання працівників та ін.

✓ Залежно від обраної форми навчання (зовнішньої або внутрішньої) визначається і метод навчання.

До внутрішніх форм належать:

✓ інструктаж – новий співробітник отримує загальну інформацію про роботу, наприклад, про користування тим чи іншим обладнанням, заходи техніки безпеки та інші. Інструктаж, як правило, проходять в тій чи іншій формі всі без винятку;

✓ ротація – тимчасове переведення працівника в інший підрозділ для отримання нового досвіду або професійної кваліфікації (наприклад, робота в одному з найбільш успішних філій компанії з метою перейняти практичний досвід і впровадити його згодом в своєму підрозділі);

✓ наставництво – робота під наглядом більш досвідченого співробітника.

До зовнішніх форм навчання належать:

✓ курси підвищення кваліфікації або тренінги – це пасивне навчання, що включає в себе лекції, семінари, розбір кейсів, ділові ігри. Може бути дистанційним або модульним. Недоліком цієї форми навчання є високі витрати при низькій мотивації учнів, які часто сприймають навчання як формальність;

✓ самонавчання – в ідеалі кожен фахівець займається самонавчанням постійно (читає спеціалізовану літературу, бере участь в вебінарах, спілкується на професійних форумах), однак на практиці цим займаються далеко не всі;

✓ конференції – це заходи з обміну досвідом та налагодження ділових зв'язків. Позитивно позначаються на іміджі компанії в цілому, зміцнюють ділову репутацію [1].

Якщо звернути увагу на закордонні форми внутрішнього та зовнішнього навчання можна виділити «buddying», «shadowing», «secondment».

Buddying (від англійського buddy – приятель) – форма наставництва поширена у Великобританії. Вона відрізняється рівноправним спілкуванням між наставником і його підопічним. Передбачається, що їх взаємодія в рівній мірі корисна обом. Наставники вибираються з числа амбітних співробітників, яким цікаво ділитися своїм досвідом і одночасно рухатися по кар'єрних сходах.

Shadowing – цей метод використовується в компаніях, які взаємодіють з університетами та коледжами, відбираючи випускників до себе в штат. Студентам старших курсів пропонується провести один або кілька робочих днів поруч з працюючим фахівцем в режимі його «тіні». Це простий, недорогий та ефективний метод, що дозволяє познайомити студента з професією в реальних умовах і відсіяти тих, кому ця реальність може не сподобатися.

Secondment – різновид ротації, яка припускає навчання співробітника не тільки в іншому департаменті «рідної» фірми, а й в іншій компанії. Наприклад, менеджерів компанії можуть направити в благодійний фонд, щоб вони перейняли окремі методи проектної роботи. В Україні secondment практично не поширений, а в Європі використовується дуже активно. Правильно вибирати і чергувати всі ці методи в залежності від поточної ситуації можливо тільки при наявності системи розвитку персоналу [3].

З року в рік нарощує та розкриває професійні компетенції співробітників саме система розвитку персоналу. До її функцій належать:

- ✓ оцінка професійного та особистісного рівня співробітників, визначення їх потреб у навчанні;

- ✓ мотивування персоналу до навчання;

- ✓ вибір підходів і методів навчання та контролю за засвоєнням знань;

- ✓ організація навчальних і контрольних заходів;

- ✓ аналіз результатів для подальшої роботи з персоналом.

Слід зазначити, що зворотний зв'язок від персоналу служить поліпшенню самої системи розвитку[6].

Крім цього існують показники ефективності програм розвитку персоналу, куди входять специфічні для кожної організації бізнес-показники: плинність персоналу; індекс задоволеності клієнтів організації; показник абсентеїзму персоналу; частота нещасних випадків; залучення нових клієнтів (індекс припливу нових клієнтів); підвищення продуктивності праці; зростання частки ринку; скорочення витрат. Подібні показники відносяться до загальної корпоративної ефективності, на них впливає не тільки професійний розвиток персоналу. Проте, саме ці значення ставлять в основу при проведенні конкретних програм з професійного розвитку.

На основі проведеного дослідження, можна сформулювати наступне визначення оцінки та підвищення ефективності професійного розвитку персоналу – це організований і, структурований процес, в ході якого встановлюється вигода від професійного розвитку працівників в співвідношенні з здійсненими витратами, а також впроваджуються нові підходи, що усувають виявлені проблеми і недоліки процесу професійного розвитку персоналу організації.

**Висновки.** Отже, за результатом дослідження можна сказати, що для ефективно організації навчання в інноваційно активних компаніях необхідний комплексний підхід до системи навчання і розвитку персоналу.

Зміст запропонованої моделі включає опис факторів, присвячених розвитку людських ресурсів, що впливають або на інновації, або на кореляцію між інноваціями та навчанням персоналу. Особливо слід підкреслити комплексний характер моделі: інновації стимулюються не окремими факторами або практиками, а є результатом їх спільного впливу.

Як фактори, що впливають на рівень інноваційної активності, виділені сучасні практики навчання персоналу. Медіатором взаємозв'язку виступили особливості організаційного клімату і обмін знаннями. Можливості навчання персоналу сприяють

обміну знаннями та ідеями між співробітниками, що стимулює створення нових знань і інновацій.

В результаті формуються стійкі характеристики організаційного клімату, який виступає медіатором взаємозв'язку між навчанням персоналу і інноваційною активністю. В рамках представленої моделі ступінь залученості персоналу пропонується розглядати як модератор взаємозв'язку практик навчання персоналу і рівня інноваційної активності.

#### Список використаних джерел:

1. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. Дата оновлення: 01.01.2013. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua/go/4312-17](http://zakon.rada.gov.ua/go/4312-17).
2. Про затвердження Положення про професійне навчання кадрів на виробництві [Електронний ресурс] : наказ Міністерства праці і соціальної політики України від 6 квітня 2001 р. № 315/5506 — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01>
3. Заюков І. В. Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві [Текст] / І. В. Заюков, Н. О. Коваль // Економічні науки. — 2006. — № 5. — С. 34–39.
4. Крушельницька О. В. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. — К. : Кондор, 2003. — 296 с.
5. Науменко А. М. Деякі аспекти доцільності підготовки спеціалістів в умовах ринкової економіки [Текст] / А. М. Науменко // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону : фінансова політика та інвестиції : Збірник наукових праць. — Випуск XV, № 2. — 2009. — С. 124–135
6. Синенко, Н. Організація професійного навчання кадрів на виробництві [Електронний ресурс] / Н. Синенко. — Режим доступу : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=786>

*Рецензент д.е.н., професор Козаченко Г.В.*

УДК 331.101.6

Дзямулич М.І., к.е.н., доцент

Чумагіна Ю.О.

Луцький національний технічний університет

### ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ТА ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ І ЇХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ

У статті розглянуто взаємозв'язок продуктивності праці та якості людського капіталу, його вплив на продуктивність праці, внесок держави в формування людського капіталу. Проведено аналіз інвестицій в формування людського капіталу в Україні, рентабельність діяльності підприємств та динаміки продуктивності праці, що дає змогу оцінити стан національної економіки. З'ясовано наслідки підвищення інвестування в людський капітал, фактори зростання та проблеми вимірювання продуктивності праці. Досліджено особливості формування і розвитку людського капіталу в період економічних трансформацій.

**Ключові слова:** людський капітал, інвестиції, продуктивність праці, оплата праці.

Дзямулич Н.И., Чумагина Ю.О.

### ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ И ИХ ВЗАИМОСВЯЗЬ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ

В статье рассмотрена взаимосвязь производительности труда и качества человеческого капитала, его влияние на производительность труда, вклад государства в формирование человеческого капитала. Проведен анализ инвестиций в формирование человеческого капитала в Украине, рентабельность деятельности предприятий и динамики производительности труда, что позволяет оценить состояние национальной экономики. Выяснено последствия повышения инвестирования в человеческий капитал, факторы роста и проблемы измерения производительности труда. Исследованы особенности формирования и развития человеческого капитала в период экономических трансформаций.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, инвестиции, производительность труда, оплата труда.

Dziamulych M., Chumagina Y.

## THE LABOUR PRODUCTIVITY AND HUMAN CAPITAL AND THEM INTERCONNECTION IN THE MODERN ECONOMIC

The article deals with the relationship of productivity and quality of human capital, its impact on labor productivity, and the state's contribution to the formation of human capital. The analysis of investments in the formation of human capital in Ukraine, the profitability of enterprises and the dynamics of labor productivity, makes it possible to assess the state of the national economy. The consequences of increasing investment in human capital, factors of growth and problems of measuring labor productivity have been determined. The peculiarities of the formation and development of human capital during the period of economic transformations are investigated. Human capital is considered as a component of the enterprise, which will help increase labor productivity and the path to growth of the economic situation. It is projected that with increasing the quality of human capital productivity will increase. The relationship between enterprise costs and the financial result from operating activity and the dynamics of these indicators over the last five years has been considered. The dynamics of changes in labor productivity is investigated and on the basis of this is definitely the increase in the change in labor productivity per one employed in a year. It is shown which amounts of investments are allocated from the state budget for education, health care and provision of social assistance, as well as cultural development, which are one of the dominant factors in the formation of national human capital. It is proved that the assessment of labor productivity should be investigated through an assessment of the efficiency of the enterprise. The problem of growth of human capital of Ukraine is determined. The features of the state influence on employees of the private sector of the economy and measures for influencing human capital in the national economy are determined.

**Keywords:** human capital, investments, labour productivity, payment of labour.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Особливості ефективного використання людського капіталу в сучасних умовах безумовно передбачають його суттєвий вплив на динаміку продуктивності праці фірми. При цьому продуктивність праці визначає суму нарахованої винагороди за виконану роботу працівникам, що виступає еквівалентом оцінки вартості людського капіталу в класичній теорії. З іншого боку, трансформації економічної системи, які відбуваються в процесі глобалізації та технологічної потреби ринків у кваліфікованих кадрах, зумовлюють посилення цього взаємозв'язку, за яким продуктивність праці напряму залежить від людського капіталу (здібностей, знань, інтелекту), а людський капітал (якість життя) залежить від рівня оплати праці. Виходячи з суспільних трансформацій, що відбуваються в Україні, а також – переорієнтації національного ринку на західноєвропейський кластер та інтеграцію його в ринок Європейського союзу, виникає необхідність детального аналізу змін, що відбуваються у сфері використання людського капіталу, як на рівні держави, так і на рівні окремого підприємства.

**Аналіз останніх досліджень у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблемами питання «людського капіталу» та ефективності його використання займалися відомі нобелівські лауреати Т.В.Шульц та Г.В. Беккер. Значною мірою питання дослідження сутності людського капіталу та його впливу на рівень продуктивності праці займалися такі відомі вітчизняні та зарубіжні дослідники, як: О. Грішнова, Д. Богиня, В. Петюх, А. Маршал, В. Петті, Дж. Мінцер, Дж. Псахаропулос, Л. Туроу, І. Фішер та інші науковці.

Однак, на наш погляд, існує об'єктивна необхідність більше ретельного дослідження особливості взаємозв'язків між рівнем забезпечення людським капіталом окремих підприємств та ефективністю його застосування в аспекті впливу на рівень продуктивності праці з врахуванням технологічного рівня фірми та обсягу її інвестицій як у виробничі засоби, так і в людський капітал.

**Метою статті є** визначення особливостей впливу людського капіталу на продуктивність праці в умовах економічних трансформацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сучасна економічна ситуація країни є кризовою, що впливає на складові людського капіталу. Людський капітал визначається отриманими знання та здібності. Формування людського капіталу йде за рахунок

особистого внеску та держави. Показники людського капіталу застосовують для проведення макроекономічного та мікроекономічного дослідження економіки.

В нашому суспільстві проблемою формування людського капіталу є недостатня платоспроможність населення. Наше населення є бідним, йому не вистачає інвестицій в свій розвиток, з теоретичною складовою у нашого суспільства проблем немає, але практична складова не достатньо інвестована. При збільшенні інвестування в людський капітал, будуть наступні наслідки:

1. Професійний розвиток працівника.
2. Збільшення заробітної плати працівника.
3. Зацікавленість в ефективності (продуктивності) праці.
4. Збільшення прибутків підприємства.

За допомогою цих наслідків показано взаємозв'язок продуктивності праці з людським капіталом. Взаємозв'язок полягає у тому, що якщо будуть достатні вливання інвестицій в людський капітал, то зацікавленість робочої сили буде зростати, а отже буде зростати продуктивність праці і бажаний результат діяльності підприємства - прибуток.

Підприємство здійснює вплив на людський капітал за допомогою інструментів держави. Використання такого інструменту, як інвестування в підвищення кваліфікації, культурний розвиток та соціальний захист населення, веде до збільшення здібностей, навичок і впевненості робітників.

Згідно з дослідженням Беккера в його теорії людського капіталу на мікроекономічному рівні, інвестиції підприємства направлені на здобуття особливих навичок, а працівники зацікавлені в загальних знаннях. Також він вважав, що інвестиції в людський капітал є раціональними. Витрати на думку Беккера на освіту, тренінги та медицину, потрібні для покращення якості життя, здоров'я та збільшення заробітної плати [1].

Виходячи з вищезазначеного, аналізуємо стан виділення інвестицій з державного бюджету на людський капітал (табл.1).

Таблиця 1

Капітальні інвестиції з державного бюджету за 2010-2017 роки, млн. грн.

Рік	Інвестиції в освіту	Інвестиції в охорону здоров'я та надання соціальної допомоги	Інвестиції в культурний розвиток
2010	2809,9	2684,9	2336,3
2015	2125,4	2024,8	1754,7
2016	3326	3266,5	3093,2
2017	5598,6	31368	3067,5

*Джерело: розроблено автором на основі джерела.[2]*

Аналізуючи показники інвестицій в освіту можна вважати, що інвестиційні вкладення держави збільшились у два рази, але зважаючи на збільшення мінімальної заробітної плати, то можна вважати, що інвестиційні вкладення на освіту не змінились. Інвестиційні вкладення в охорону здоров'я та надання соціальної допомоги особливого збільшення вкладень не отримали і інвестиції в культурний розвиток з 2015 до 2016 року збільшились у два рази, а порівнюючи 2010 з 2015 роки і 2016 з 2017 роком пройшло зменшення інвестицій.

В основному людський капітал позитивно впливає на продуктивність праці та економічне зростання. При збільшенні людського капіталу збільшується продуктивність праці. Продуктивність праці – найважливіша характеристика стану економіки країни, окремих галузей. За розмірами та динамікою продуктивності праці оцінюють використання трудового потенціалу, розвиток продуктивних сил, ступінь освоєння досягнень науково-технічного прогресу, визначають рівень життя населення.

Продуктивність праці є динамічним показником, тобто постійно змінюється під дією різних чинників [6].

Для того, щоб оцінити продуктивність праці оцінимо ефективність роботи підприємств, які відповідають за людський капітал, а саме: за здоров'я та соціальну допомогу; за професійну підготовку; за технічний прогрес; за культурний розвиток суспільства. Визначити ефективність роботи підприємства можна через показник рентабельності (табл.2).

Таблиця 2

Рентабельність діяльності підприємств України за 2014-2017 роки, млн. грн.

Сфера діяльності	2014			2015			2016			2017		
	Результат від операційної діяльності	Витрати операційної діяльності	Рівень рентабельності (збитковості),%	Результат від операційної діяльності	Витрати операційної діяльності	Рівень рентабельності (збитковості),%	Результат від операційної діяльності	Витрати операційної діяльності	Рівень рентабельності (збитковості),%	Результат від операційної діяльності	Витрати операційної діяльності	Рівень рентабельності (збитковості),%
Фінансова та страхова діяльність	-14770	97400	-15,7	10112,5	114113	-8,9	-3765	78583	-4,8	1070,8	33762	3,2
Професійна, наукова та технічна діяльність	-65313	-22451	-29	-2251	207747	-1,1	38489	218523	17,6	28130	149058	19
Освіта	91,4	1660,1	5,5	123	2142,5	5,7	134,9	2428,2	5,6	33,8	814	4,2
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	-306,7	8194,8	-3,7	-66,6	11832,5	-0,6	621,5	13885,5	4,5	413,6	9016,6	4,6
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-2529	21401	-12	-3378,4	13342,4	-25,3	-1958,6	11856,8	-16,5	-1078	6500	-17

Джерело: розроблено автором на основі джерела [2].

Аналізуючи стан рентабельності можна сказати, що станом з 2014 року результати від діяльності по всім галузям діяльності зросли. Рентабельність професійної, наукової та технічної діяльності в 2014 році була найнижчою, але інтенсивно зростала і стала приносити найвищий результат. По результативності найнижче місце займає мистецтво, спорт, розваги та відпочинок, які мали найнижчий результат в 2015 році знизився на 13,5% та підвищився рентабельність на 8,8% до 2016 року. Підвищився рівень рентабельності в діяльності охорони здоров'я та надання соціальної допомоги та фінансовій та страховій діяльності. Освітня діяльність має тенденцію до зниження з 2016 до 2017 року на 1,4%.

Оскільки праця є процесом взаємодії робочої сили із засобами виробництва, фактори зростання продуктивності праці за змістом можна поділити на три групи [4]:

1. Соціально-економічні, що визначають якість використовуваної робочої сили.
2. Матеріально-технічні, що визначають якість засобів виробництва.
3. Організаційно-економічні, що визначають якість поєднання робочої сили із засобами виробництва.

Проблемами вимірювання продуктивності праці можна вважати:

1. Помилки в проведенні процесі вимірювання.
2. Порушення жорстокого контролю управління робітниками.
3. Достовірність даних.

Використання праці для вимірювання продуктивності є основною прерогативою. Продуктивність праці є легшою у вимірюванні тому, що визначити витрати праці простіше ніж інші показники витрат. В Радянському союзі існувала спрощена система для розрахунку основних робітників в основному виробництві. Продуктивність праці розраховувалась на локальному рівні та порівнювалась з темпом розвитку інших країн.

В останні роки в Україні посилилась увага до показника продуктивності праці з боку державних органів влади. Зокрема, Міністерством економіки України 26 грудня 2008 року було затверджено Тимчасові методичні рекомендації розрахунку продуктивності праці в економіці та за видами економічної діяльності [5].

Проаналізуємо динаміку зростання продуктивності праці в Україні за 2010-2017 рр. для розуміння сучасної ситуації (табл. 3).

Таблиця 3

Динаміка продуктивності праці в Україні за 2010-2017 рр.

	ВВП у фактичних цінах, млн.грн.	чисельність зайнятого населення, тис. осіб	продуктивність праці, тис. грн/ особу.
2010	1082569,0	19164,0	56,5
2012	1408889,0	19317,8	72,9
2014	1566728,0	19035,2	82,3
2016	2383182,0	17303,6	137,7
2017	2982920,0	17193,2	173,5

*Джерело: розроблено на основі джерел [2], [5].*

Аналізуючи динаміку зростання продуктивності праці зрозуміло, що з 2010 по 2017 рік в продуктивності тенденція до зростання. Приріст до зростання становить 30 тис. грн на одного зайнятого в рік.

При впровадженні нової техніки або технології, удосконалюються технологічні процеси та механізми, відбувається автоматизація виробництва, яка призводить до зниження трудомісткості та підвищення продуктивності праці. Під час зростання продуктивності зростає оплата праці, яка залежить у технічних працівників від участі у діяльності [4].

Сучасна економіка і надалі має базуватися на зростанні продуктивності праці для встановлення конкурентоспроможної економіки, що дозволить нам виходити з фінансової прірви економіки. Крім того, умовою конкурентоспроможності економіки є позитивне сальдо між темпами продуктивності праці та оплатою праці. При цьому виникає потреба в державному регулюванні процесами у сфері зайнятості і оплати праці. Тенденція до зростання мінімальної заробітної плати допомагає нам встигати за тенденцією зростання цін, але не підвищує наш людський капітал, що на даний момент є печальною складовою до життя нашого населення.

**Висновки.** Отже, виходячи із вищезазначеного, можна стверджувати, що якість людського капіталу підприємства безпосередньо впливає на ефективність роботи персоналу загалом і на його продуктивність праці зокрема, оскільки суб'єкти господарювання, прагнучи забезпечити зростання прибутку, здійснюють заходи по стимулюванню персоналу щодо зростання продуктивності праці, в тому числі – й шляхом підвищення рівня освіти та кваліфікації найманих працівників.

Таким чином, ми приходимо до висновку, що підвищення рівня людського капіталу підприємства є одним із найпотужніших джерел підвищення продуктивності праці персоналу, а отже – обсягів виробництва та якості продукції, що в кінцевому наслідку призводить до зростання прибутковості діяльності суб'єкта господарювання. Відповідно, зростає необхідність підвищення інвестицій підприємств у людський капітал, що повинно забезпечуватися наступними заходами:

1. Фінансування заходів по підвищенню кваліфікації працівників підприємства.
2. Фінансове стимулювання працівників щодо підвищення своїх професійних навичок.
3. Забезпечення соціально-економічних елементів впливу на мотивацію працівників підприємства, шляхом фінансування відповідних заходів по покращенню умов праці та відпочинку.

**Список використаних джерел:**

1. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education.- Chicago: The University of Chicago Press. – 1964. – 268 p.
2. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Мостовенко Н. А. Функції та властивості віртуальної валюти з позиції теорії грошей / Н. А. Мостовенко, Т. І. Коробчук // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 14 (53). – Редкол.: відп. д.е.н., професор Вахович І. М. – Луцьк, 2017. – с. 144-152.
4. Семенов А. Г. Резерви продуктивності праці та їх вплив на оплату праці [Електронний ресурс] / А. Г. Семенов, Л. А. Юсипчук // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2. – С. 182-185. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2013\\_2\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2013_2_36).
5. Чернушкіна О. О. Продуктивність праці: тенденції та перспективи зростання [Електронний ресурс] / О. О. Чернушкіна // Економічний форум. – 2013. – № 4. – С. 147-151. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2013\\_4\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2013_4_26).
6. Чобіток В. І. Мотивації як фактор підвищення продуктивності праці на підприємстві [Електронний ресурс] / В. І. Чобіток, С. О. Боровок // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 42. – С. 342-346. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr\\_2013\\_42\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2013_42_52).
7. Шахно А. Ю. Зростання продуктивності праці як індикатор розвитку людського капіталу [Електронний ресурс] / А. Ю. Шахно // Вісник Криворізького економічного інституту КНУ. – 2013. – № 1. – С. 14-20. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkei\\_2013\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkei_2013_1_5).

*Рецензент д.е.н., професор Шубалий О.М.*

УДК 331.101

Ревтюк Є.А. д.е.н., професор

Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

## **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В роботі проведено аналіз теоретичних підходів до запровадження концепції управління людським капіталом на підприємстві. На основі проведеного аналізу запропоновано власний адаптивний підхід, який заснований на використанні циклічної моделі безперервного покращення Шухерта-Демінга. Розроблено детальну класифікацію етапів запровадження концепції управління людським капіталом на підприємстві в рамках запропонованого підходу.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, управління людським капіталом, інвестиції у людський капітал.

Reviuk Y.

## **THEORETICAL APPROACHES TO IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE**

The paper reviews key theoretical approaches to the introduction of the concept of human capital management at the enterprise. On the basis of the analysis, we propose own adaptive approach, based on the cyclic model of continuous improvement by Schuhert-Deming. A detailed classification of the stages of implementation of the concept of human capital management at the enterprise has been developed within the framework of the proposed approach.

**Key words:** personnel, human resources management, human capital management, investments in human capital.

Ревтюк Е.А.

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИМПЛЕМЕНТАЦИИ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В работе проведен анализ теоретических подходов к внедрению концепции управления человеческим капиталом на предприятии. На основе проведенного анализа предложено собственный адаптивный подход, основанный на использовании циклической модели непрерывного улучшения Шухерта-Деминга. Разработано подробную классификацию этапов внедрения концепции управления человеческим капиталом на предприятии в рамках предложенного подхода.

**Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, управление человеческим капиталом, инвестиции в человеческий капитал.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Зростання ролі знань та навиків працівника у сучасній економічній системі змушує теоретиків та практиків переглянути існуючі підходи до управління процесами використання людського капіталу підприємства. Поруч з тим, існуючі системи управління людськими ресурсами, які побудовані на традиційних для індустріального соціально-економічного укладу принципах суб'єктно-об'єктного управління, не справляються з поставою перед керівним корпусом підприємства проблемою залучення наявного у його розпорядженні людського капіталу. Не зважаючи на те, що протягом останнього десятиріччя в управлінському дискурсі постають науково-методологічні підходи до управління людським капіталом підприємства, на сьогодні відсутні усталені практики побудови таких систем.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Тектонічні зрушення у сучасних продуктивних силах, які були викликані прискоренням технологічних змін, а саме підвищення вимог до інтелектомісткості господарських процесів, зумовили необхідність розглядати працівників підприємства не стільки як його ресурс, що є характерним для концепції управління людськими ресурсами (HRM), як його багатство, яке вимагає накопичення, раціонального використання та збереження. Саме останнє твердження становить основу концепції управління людським капіталом (HCM), яка виникла на початку нашого сторіччя. Щоправда, зважаючи на доволі молодий вік концепції HCM, серед науковців відсутні уніфіковані погляди щодо її цілей, методів та інструментів. Зокрема А. Барон та М. Армстронг розглядають HCM крізь призму ресурсорієнтованих стратегій підприємства, акцентуючи увагу на тому, що в рамках даної концепції слід акцентувати увагу на працівниках як на ресурсах підприємства, а не з очки зору видатків, на їх утримання, як це прийнято в HRM [1, с. 20]. Х. Налбантіян [2], Дж. Інгхам [3] в рамках HCM зупиняється тільки на рівні стратегічного планування, а саме пропонує підходи до розробки стратегії управління людським капіталом підприємства. У своїй роботі Дж. Хейтон [4], Е. Кухарчікова та ін. [5] в межах концепції HCM шукають інструменти виміру величини людського капіталу підприємства та оцінку ефективності використання інвестицій у нього. Натомість, на думку М. ван Марревіїка та Дж. Тіммерс HCM є більш прогресивною формою концепції HRM, адже використовує великий арсенал розроблених в її рамках управлінських інструментів [6]. Натомість Б. Хелл [7, с. 4] вважає, що HCM є підмножиною HRM, яка концентрується на пошуку шляхів підвищення продуктивності тих, які виконують критичні ролі на підприємстві.

Б. Хелл пропонує наступний алгоритм впровадження системи HCM на підприємстві: створення можливостей для змін – встановлення критеріїв успіху – створення інтеграційного механізму вдосконалення [7, с. 219–235]. Автори підходу People Capability Maturity Model, який передбачає впровадження системи HCM на підприємстві, розглядають п'ять стадій його впровадження, а саме: ініціація, управління, пошук, передбачення, оптимізація [8, с. 18]. Е. Лоулер пропонує змінити підходи у реалізації окремих завдань кадровими службами [9].

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Таким чином, зважаючи на відсутність єдиних поглядів на шляхи імплементації концепції HCM, перед нами постає завдання розробки адаптивних підходів, які б дозволяли гнучко та з найменшим організаційним опором впроваджувати HCM у сучасній корпорації.

Вибір адаптивного підходу до реорганізації системи управління людським капіталом підприємства вимагає розробки технології, яка б дозволяла в подальшому як поступово запроваджувати окремі елементи концепції HCM на окремих підрозділах, так і знаходити менеджменту цих підрозділів власні рішення в сфері управління людським капіталом задля адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Тож, задля досягнення поставлених критеріїв до запропонованої технології за її основу було обрано модель безперервного покращення процесів PDCA (Плануй-Дій-Перевірйай-Впливай) Шухарта-Демінга, етапи виникнення і еволюція якої більш детально описана в роботі [10]. Стадії Перевірйай (Check) та Впливай (Act) доволі пов'язані поміж собою, адже їх реалізація заснована на аналізі отриманих результатів під час імплементації попередніх стадій (Plan&Do). Це помітили дослідники в роботі [11], виділивши спільну для стадій Check і Act операцію, а саме «Перевірка та покращення продуктивності». З іншої сторони, зважаючи на багаторічний досвід аналітиків та практиків консалтингового агентства Investment in People, діяльність яких орієнтована на оцінці ефективності капіталовкладень у персонал підприємства [12], при аналізі стадій впливу циклу безперервного покращення управлінських процесів було запропоновано об'єднати стадії CA (Перевірйай-Впливай) у одну. Основні елементи отриманої моделі циклу безперервного удосконалення процесів HCM на підприємстві «Планування-Діяльність-Контролінг ефективності» (PDC) зображено на рис. 1. В запропонованій моделі виділено три основні етапи циклу покращення управління:

планування, а саме: встановлення цілей у сфері формування та використання людського капіталу підприємства та розробка дій, необхідних для їх досягнення; виконання запланованих дій по досягненню цілей у сфері формування та використання людського капіталу підприємства; збір інформації щодо досягнення цілей в результаті реалізації дій, виявлення причин відхилень та розробка заходів щодо усунення негативних відхилень у сфері формування та використання людського капіталу підприємства.

Вищеперераховані етапи циклу безперервного покращення системи HCM підприємства включають функціональні стадії, коротка характеристика яких наведена нижче.

#### 1. Планування:

1.1. Бізнес-стратегія. Передбачає встановлення місії та стратегічних цілей розвитку підприємства, які визначатимуть напрямки використання людського капіталу. Формування бізнес-стратегії в умовах використання концепції HCM передбачає широке залучення носіїв людського капіталу до її розробки.

1.2. Стратегія управління людським капіталом (кадрова стратегія). Кадрова стратегія готується у відповідності до існуючої бізнес-стратегії підприємства та включає в себе розробку детальних довго- та короткострокових планів з пошуку джерел залучення необхідного людського капіталу та напрямків його ефективного використання.

1.3. Планування розвитку працівника. Наявність системи планування розвитку людського капіталу його носія на підприємстві є однією з обов'язкових умов, які характеризують використання елементів концепції HCM на підприємстві. Носій людського капіталу виступає активною складовою процесів планування напрямків накопичення власного людського капіталу, його рішення щодо форм, напрямків та методів накопичення є вирішальним у процесі планування.

#### 2. Діяльність:

2.1. Ефективне управління. Реалізація ефективного управління в рамках PDC - моделі передбачає:

максимальне використання наявного людського капіталу у процесах прийняття та реалізації рішень шляхом залучення носіїв до процесів їх генерування;

активізація використання людського капіталу носіїв та їх груп для досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей на підприємстві за рахунок інформування працівників щодо планів та стану їх досягнення;

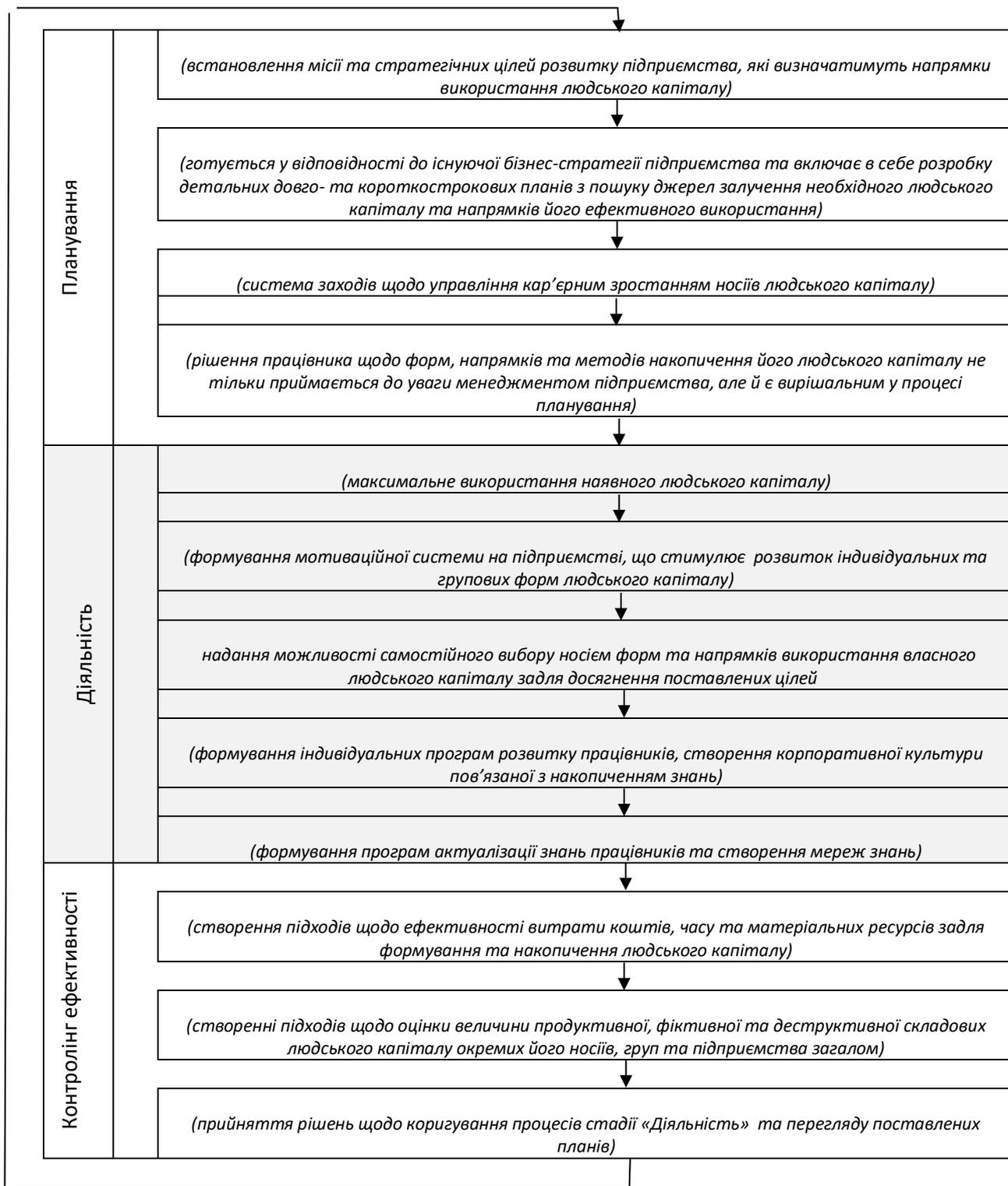


Рис. 1. - Модель безперервного покращення системи HCM «Планування-Діяльність-Контролінг ефективності» (PDC)

стимулювання створення неформальних груп носіїв людського капіталу задля поширення знань, інформації, позитивного досвіду досягнення цілей;

створення рівних та недискреційних умов задля генерування і використання нових підходів та рішень до вирішення запланованих завдань усіма носіями людського капіталу та їх групами.

2.2. Визнання і винагорода включають формування мотиваційної системи на підприємстві, що стимулює як ефективне виконання власних посадових обов'язків, так і розвитку індивідуальних та групових форм людського капіталу на підприємстві;

2.3. Участь і делегування повноважень:

надання широкої автономії щодо прийняття рішень про використання ресурсів підприємства задля досягнення поставлених цілей;

надання можливості самостійного вибору носієм форм та напрямків використання власного людського капіталу задля досягнення поставлених цілей;

визнання та винагородження ініціативності та самостійності носія людського капіталу.

2.4. Навчання і розвиток

розробка для кожного носія людського капіталу власну програму розвитку;

доступ до джерел накопичення людського капіталу надається всім носіям людського капіталу у вільний та недискримінаційний спосіб;

на підприємстві культивуються цінності пов'язані з визнанням розвитку та навчання, передачі знань, кооперації поміж носіями людського капіталу задля спільного накопичення людського капіталу;

використовуються та стимулюються наставництво та менторство задля накопичення людського капіталу.

2.5. Накопичення та збереження:

формується програми актуалізації знань носіїв людського капіталу;

створюються мережі знань, які дозволяють зберегти у вигляді групових його форм висококваліфікований спеціальний людський капітал підприємства;

контролюється інтенсивність використання людського капіталу як окремих його носіїв, так і їх груп задля недопущення його деградації та зношення;

створюються умови задля збереження соціальних зв'язків окремих носіїв людського капіталу протягом всієї професійної кар'єри.

3. Контролінг ефективності:

3.1. Оцінка ефективності інвестування у людський капітал передбачає створення та використання підходів щодо оцінки ефективності витрати коштів, часу та матеріальних ресурсів задля формування та накопичення людського капіталу.

3.2. Оцінка ефективності використання людського капіталу направлена на створенні підходів щодо оцінки величини продуктивної, фіктивної та деструктивної складових людського капіталу окремих його носіїв, груп та підприємства загалом.

3.3. Аналіз та прийняття управлінських рішень передбачає комплекс управлінських заходів щодо:

виявлення причин відхилень від запланованих показників;

пошуку резервів підвищення ефективності використання людського капіталу;

аналіз змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі з метою виявлення чинників, що вимагають перегляду існуючих підходів на підприємстві до управління людським капіталом;

прийняття рішень як щодо коригування процесів стадії «Діяльність», так і щодо перегляду чи коригування поставлених планів.

Застосування пропонованої моделі передбачає послідовну реалізацію циклів «Планування-Діяльність-Контролінг ефективності», виконання кожного з яких направлено на досягнення бажаного стану людського капіталу підприємства. Поруч з тим, на відміну від традиційного для сучасної теорії управління процесного підходу, який передбачає послідовне виконання певних функцій управління, циклічна модель дозволяє доволі динамічно:

виявити відхилення в процесах реалізації запланованих дій, ідентифікувати їх причини та, під час реалізації наступного PDC-циклу, запланувати заходи щодо мінімізації негативного впливу на людський капітал підприємства таких відхилень;

ідентифікувати зміни в зовнішньому чи внутрішньому середовищі підприємства негативного чи потенційно негативного характеру по відношенню до людського капіталу підприємства чи системи управління ним та, під час реалізації наступних PDC-циклів, нівелювати їх наслідки;

ідентифікувати зміни в внутрішньому чи зовнішньому середовищі підприємства позитивного чи потенційно позитивного характеру по відношенню до людського капіталу підприємства чи системи управління ним та, під час реалізації наступних PDC-циклів, скористатися з них.

В роботі [13] було розроблено фасетну структуру людського капіталу групи осіб та підприємства, яка враховує взаємодії окремих носіїв людського капіталу під час спільної діяльності. Тож при проектуванні технологій HCM підприємства слід врахувати існування структурних одиниць, а саме: людського капіталу груп (підрозділів) та окремих носіїв. Тож ефективне використання моделі PDC-циклів задля управління людським капіталом підприємства неможливе без проектування аналогічних циклів безперервного удосконалення процесів накопичення та використання людського капіталу підрозділів та окремих носіїв. Таким чином розроблений механізм застосування PDC-циклів враховує виявлені автором в роботі [13] особливості процесів HCM, а саме: необхідності врахування цільових орієнтирів всіх його рівнів задля досягнення максимального ефекту, характеристики рівнів планування людського капіталу з врахуванням життєвого циклу його носія, особливості процесів планування та організації окремих складових людського капіталу підприємства, існування фіктивного та деструктивного людського капіталу на підприємстві.

**Висновки.** Запропонована теоретична модель запровадження концепції HCM на підприємстві враховує той факт, що у сучасній управлінській теорії та практиці відсутні розроблені та апробовані аналогічні моделі. Модель безперервного покращення системи HCM «Планування-Діяльність-Контролінг ефективності» розроблена на основі відомих моделей реінжинірингу, які позитивно зарекомендували себе на практиці. Рекомендації щодо запровадження даної моделі були запропоновані автором декільком вітчизняним підприємствам нафтової та газової промисловості, тож наступним етапом дослідження повинно стати вивчення результатів імплементації концепції HCM та узагальнення отриманого досвіду.

#### Список використаних джерел:

1. Baron A. Human Capital Management: Achieving Added Value Through People / A. Baron, M. Armstrong. - Kogan Page Publishers, 2007. - 248 p.
2. Nalbantian H.R. Play to Your Strengths: Managing Your Company's Internal Labor Markets for Lasting Competitive Advantage: Managing Your Company's Internal Labor Markets for Lasting Competitive Advantage/ H.R. Nalbantian.- McGraw-Hill Education, 2003. - 584 p.
3. Ingham J. Strategic Human Capital Management/ J. Ingham. - Routledge, 2007. - 398 p.
4. Hayton J.C. Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance/ J.C. Hayton // Hum. Resour. Manage. - 2003. - Vol. 42, № 4. - P. 375–391.
5. Kucharčíková A. Human Capital Management – Aspect of the Human Capital Efficiency in University Education/ A. Kucharčíková, E. Tokarčíková, M. Blašková // Procedia - Soc. Behav. Sci. - 2015. - Vol. 177. - P. 48–60.
6. Marrewijk M. van Human Capital Management: New Possibilities in People Management/ M. van Marrewijk, J. Timmers // J. Bus. Ethics. - 2003. - Vol. 44, № 2–3. P. - 171–184.
7. Hall B.W. The New Human Capital Strategy: Improving the Value of Your Most Important Investment-- Year After Year/ B.W.Hall. - AMACOM Div American Mgmt Assn, 2008. - 268 p.
8. Curtis B. People Capability Maturity Model: A Framework for Human Capital Management. Technical Report CMU/SEI-2009-TR-003 ESC-TR-2009-003 / B. Curtis, B. Hefley, S. Miller. - Software Engineering Process Management, 2016. - p. 601
9. Lawler E.E. Make Human Capital a Source of Competitive Advantage/ E.E. Lawler // Organ. Dyn. - 2009. - Vol. 38, № 1. - P. 1–7.

10. Norman C. Evolution of the PDSA Cycle [електронний ресурс]/ С. Norman. - режим доступу : [www.cologic.nu/files/evolution\\_of\\_the\\_pdsa\\_cycle.pdf](http://www.cologic.nu/files/evolution_of_the_pdsa_cycle.pdf)
11. Deighton M. Facility Integrity Management: Effective Principles and Practices for the Oil, Gas and Petrochemical Industries/ M.Deighton.- Gulf Professional Publishing, 2016. - 262 p.
12. Investors in People. The Standard for People Management. An introduction [електронний ресурс]/. ІП, - 2017. - режим доступу : <https://www.investorsinpeople.com>
13. Ревтюк Є. Концептуальні основи управління людським капіталом/ Є.Ревтюк. - Івано-Франківськ: ПП «Сімик», 2015. - 245 с.

УДК 658.147:621

Хілуха О.А., к.е.н., доцент

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

## НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Перехід до ринкової економіки висуває принципово нові вимоги до компетентностей керівників і фахівців їх навчання, підготовки і перепідготовки. Актуальності набуває емоційний інтелект працівників, їх психологічна стійкість, уміння працювати в кризових умовах та дотримання принципів організаційної культури. У статті розглянуто місце навчання персоналу у системі корпоративного управління, виокремлено основні завдання, що розв'язуються центрами та підрозділами організації, де здійснюється таке навчання. Досліджено когнітивна, поведінкова та ситуативна потреба у навчанні персоналу.

**Ключові слова:** навчання, розвиток, компетентність, корпоративний університет.

Khilukha O.

## EMPLOYEE TRAINING IN CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM

In the global marketplace, Ukrainian companies have been urged to adopt the progressive practice to train their employee to improve their capability. In this study, we suggest that the most crucial competence for them are their emotional intellect, psychology resistance, ability to work in crisis conditions, and organizational culture. The article deals with the main tasks of training centers, which help corporation to accomplish its goals. The paper also investigates the cognitive, behavioral and situational companies interest in employee training.

**Key words:** training, development, competence, corporate university.

Хилуха О.А.

## ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Переход к рыночной экономике выдвигает принципиально новые требования к компетентности руководителей и специалистов их обучения, подготовки и переподготовки. Актуальность приобретает эмоциональный интеллект работников, их психологическая устойчивость, умение работать в кризисных условиях и соблюдения принципов организационной культуры. В статье рассмотрены место обучения персонала в системе корпоративного управления, выделены основные задачи, которые решаются центрами и подразделениями организации, где осуществляется такое обучение. Исследована когнитивная, поведенческая и ситуативная потребность в обучении персонала.

**Ключевые слова:** обучение, развитие, компетентность, корпоративный университет.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасний етап розвитку корпорацій характеризується триваючими реформами і інтенсивними інноваційними процесами, що вимагають сутнісних змін в формуванні компетентності персоналу, яке відбувається через його безперервне навчання. Мета роботи - ознайомлення з

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Засновниками дослідження, де охарактеризована діяльність корпорації є праці А.

Берл [8], Дж. Броні [11], Р. Вишні [10] Дж. Мінза [8], А. Шлейфа [10] та інших. Навчанню у сфері корпоративного управління присвячені дослідження Р. Бояцис [1], І. Велентаж [11], С. Віддет [12], Д. Зиглер [7], Дж Равена [6], Л. Хьел [7], С. Холіфорд [12] та ін. Праці науковців є вагомим вкладом в розвиток науки про корпорацію та навчання її персоналу, проте подальших досліджень потребує виокремлення його місця у корпоративній стратегії, а також необхідності його здійснення.

**Метою статті** є визначення місця навчання персоналу у системі корпоративного управління шляхом оцінювання потреби у підготовці, передпідготовці та підвищенні кваліфікації персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів** Навчання персоналу не може бути самоціллю для організації. Воно є найважливішою ланкою системи управління та нерозривно пов'язане з процесами організаційного розвитку, досягненню стратегічних цілей і забезпечує максимальну готовність персоналу розв'язувати поставлені перед ним завдання.

Якщо управління персоналом формується як система, то кожен напрям діяльності в цій сфері підпорядковується єдиній загальній меті – забезпечення ефективної роботи організації, її динамічному розвитку та зростанню, а програма розвитку персоналу формується як частина корпоративної стратегії підприємства.

Якщо розглядати професійну освіту як систему, то в цій системі можна виділити професійну підготовку – формування компетентностей з наступним поглибленням, розширенням та доповненням раніше отриманої кваліфікації. Навчання, пов'язане з необхідністю зміни спеціальності внаслідок змін у професійній структурі зайнятості, зміни в працездатності працівника та ін. Підвищення кваліфікації обумовлене зміною характеру та змісту обов'язків на зайнятій посаді, моральному старінню компетентностей. Отримана раніше кваліфікація може бути збережена, адаптована відповідно до ситуації або використана для кар'єрного росту. Даний підхід до підвищення кваліфікації впливає з концепції безперервного навчання, в основі якого лежить принцип організації поетапного навчання персоналу.

Під постійною підготовкою та передпідготовкою кадрів розуміємо систематичне підвищення кваліфікації та розширення її обсягу за принципом переходу від менш до більш складних професій, від вузької спеціалізації до багатопрофільної. Таке планування процесу розвитку персоналу у відповідності з розвитком матеріально-технічної бази знижує потребу в короткострокових та неефективних заходах з перепідготовки працівників.

На рис. 1 наведено модель визначення потреби у навчанні персоналу. Вона включає три сфери, які потребують аналізу у системі оцінювання такої потреби. Когнітивна оцінка враховує можливість приросту інтелектуальних навичок працівника, поведінкова складова оцінює можливість прийняття нових знань працівником, ситуативна - оцінює можливість розвитку критичного мислення для розв'язання нетипових завдань в умовах невизначеності. Потреба у навчанні персоналу базується на аналізі процесі корпоративного управління і виявлені у ньому потреби у регулюванні корпоративної стратегії, гармонізації інтересів зацікавлених сторін та розвитку корпоративної культури персоналу.

Розвиток персоналу трактуємо як діяльність із досягнення певних цілей, які виражаються у вигляді підвищення результативності компанії, розширення її позицій на ринку. Навчання, будучи відображенням організаційної філософії управління, тісно пов'язане з усіма іншими напрямками роботи. В свою чергу, навчання створює передумови для вирішення нових і більш складних завдань за рахунок того, що

персонал опановує нові підходи в роботі, нові знання та навички, що формують його компетентності.

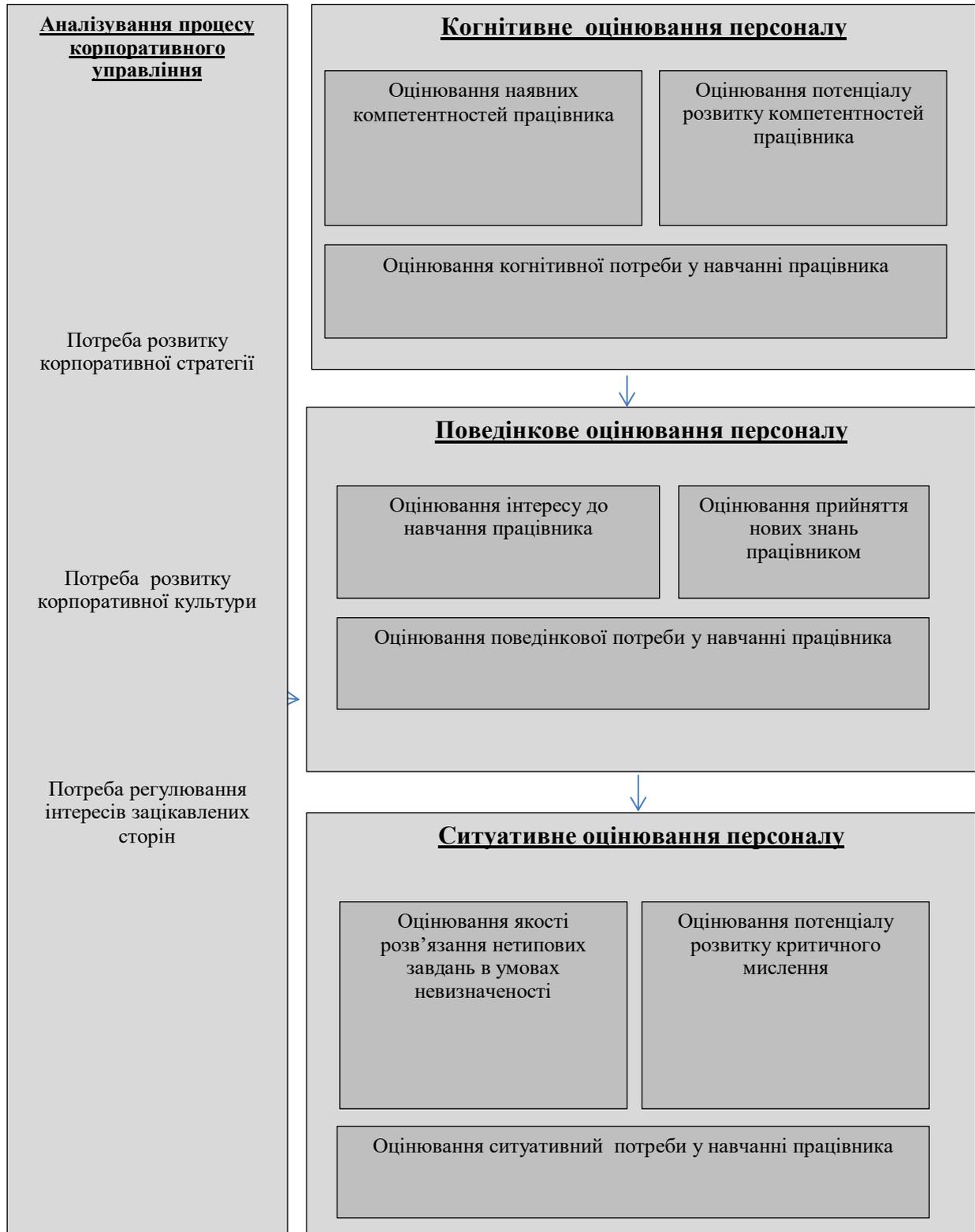


Рис. 1. Модель визначення потреби у навчанні персоналу в системі корпоративного управління, розроблено автором

На етапі відбору нових працівників (рис. 2) корпорація не тільки виявляє працівників, що потребують навчання, а й отримує інформацію, необхідну для уточнення змісту відповідних навчальних програм. При проведенні інтерв'ю або тестування виявляються не тільки сильні, але і слабкі сторони працівника. Це дозволяє вже на першому етапі перебування нових працівників в організації спланувати першочергові завдання з навчання або підвищення їх кваліфікації. Величезне значення на даному етапі має готовність людини до отримання нових знань, її прагнення до розвитку. Здатність до навчання, до засвоєння нових знань і оволодіння новими навичками є одним з найважливіших критеріїв при пошуку і відборі нових працівників. Тому великого значення набуває пошук людей, які не тільки відповідають вимогам організації, а й можуть, і хочуть вчитися.



Рис. 2. Процес організації навчання персоналу

Навчання є наступним етапом, в ході якого формуються нові знання і компетентності працівників. Процес навчання тісно пов'язаний з процесом корпоративної адаптації працівників в організації. В окремих випадках навчанню передують щорічна атестація кадрів. Уточнюється потреба працівників в навчанні для приведення у відповідність рівня їх кваліфікації встановленим в організації вимогам і стандартам. При цьому можуть бути виявлені працівники, які мають недостатній рівень професійної підготовки, які можуть поліпшити свої виробничі показники в результаті навчання, а також ті працівники, чий потенціал дозволяє їм здійснити кар'єрний ріст після відповідного підвищення кваліфікації.

Для працівників важливим є бачення перспектив своєї роботи на підприємстві, а підприємство, в свою чергу має бути зацікавлене у розвитку і підвищенні цінності своїх працівників.

Зміст програм навчання для різних категорій персоналу в значній мірі визначається цілями і стратегією підприємства, а також аналізом професійної діяльності працівників, в ході якого виявляються обов'язки і формуються компетентності, необхідні для успішного їх виконання.

Відповідальність за якість навчання персоналу покладається на фахівців кадрових служб і керівників різних рівнів. Керівники несуть відповідальність за визначення потреби в навчанні, за направлення на навчання працівників свого підрозділу і за затребуваність результатів навчання, а фахівці кадрових служб (відділів навчання) в основному відповідають за підготовку та реалізацію програм навчання для різних категорій персоналу.

Перед корпорацією стоїть завдання не тільки регулярного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а й оцінки результатів навчання. Керівники виступають в ролі наставників, підтримують організаційну культуру, норми, цінності і бажану поведінку тощо.

Залежно від розмірів організації робота в сфері навчання персоналу може здійснюватися у спеціалізованих підрозділах, що займаються навчанням персоналу. В практиці провідних міжнародних корпорацій набули поширення центри підготовки персоналу, що працюють як бізнес-школи, корпоративні коледжі та університети. Корпоративні навчальні центри займаються підготовкою усіх категорій персоналу. Їх основне завдання - розвиток персоналу з метою підвищення конкурентоспроможності своїх компаній.

Організація навчання та розвитку персоналу може входити в обов'язки відділу кадрів. У цьому випадку навчання персоналу реалізується виключно силами зовнішніх організацій, що спеціалізуються на професійній підготовці різних категорій працівників. Робота з навчання та підвищення кваліфікації персоналу організації будується відповідно до затвердженого положення, в якому зазначені основні напрямки навчання та порядок роботи з навчання та розвитку персоналу.

Можна виокремити стратегічні, дослідницькі, методичні та організаційні завдання, що розв'язуються центрами з навчання персоналу.

Навчальний відділ формує загальний план діяльності в сфері навчання і підвищення кваліфікації персоналу, досягнення стратегічних цілей, вимог до кваліфікації працівників, знань, умінь і навичок персоналу, рівня підготовки персоналу тощо. Збір інформації про результати навчання різних категорій персоналу, її аналіз і узагальнення - це ті завдання, які необхідно вирішити в першу чергу при визначенні потреби працівників організації в навчанні і при розробці структури і змісту навчальних програм.

Для управлінців навчання дозволяє сформувати нові підходи до вирішення управлінських завдань, установки для підвищення продуктивності, якості праці систему пріоритетів, яка буде максимально сприяти зростанню ефективності роботи як окремих працівників, так і всієї організації. При розробці програм навчання важливо звернути увагу на вивчення установок і поведінкових моделей, які визначають підходи до роботи керівників різних рівнів.

Вирішення дослідницьких завдань полягає у проведенні опитувань і тестувань, які показують чи навчальна програма відповідає поставленим завданням та сприяє розвитку персоналу.

Наступною групою завдань є підбір методів навчання і розробка програм підвищення кваліфікації і розвитку персоналу. В першу чергу такі методи і форми навчання мають допомагати організації в досягненні поставлених перед нею цілей (підвищення якості товарів і послуг, зниження собівартості продукції, розвитку організаційної культури, підвищення віддачі від кожного працівника тощо). Головна

складність у вирішенні методичних завдань полягає в тому, щоб підібрати оптимальні методи навчання, визначити їх правильне співвідношення (поєднання) для кожної категорії слухачів.

На сьогодні набирають популярності інтерактивні методи навчання (ділові ігри, групові обговорення, розбір досвіду роботи вітчизняних і західних компаній і ін.). Значна увага приділяється практичному відпрацюванню досліджуваного матеріалу і закріпленню практичних навичок слухачів.

У коло обов'язків фахівців, що займаються роботою з навчання персоналу зазвичай входить розв'язання таких методичних завдань:

- визначення та узгодження з адміністрацією підприємства форм (з відривом або без відриву від виробництва, на робочому місці) і методів навчання;
- розробка програм навчання або вибір з програм, що пропонуються навчальними центрами;
- вибір організації, якій буде доручено проведення навчання;
- підбір і підготовка (із залученням сторонніх організацій) викладачів
- оцінка ефективності навчання.

Розроблення системи навчання є неможливим без вирішення організаційних завдань. таких як розподіл відповідальності, планування та контролю системи навчання, комплектування навчальних груп, контроль відвідуваності, підбір викладачів, підготовка приміщень, в яких буде проходити навчання, вирішення питань технічного оснащення тощо.

Важливим напрямком контролювання навчального процесу є ведення документації та звітування щодо мети навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

В результаті проведення навчання персоналу компанія отримує ряд вигод:

- Навчання працівників дозволяє успішно вирішувати проблеми, пов'язані з новими напрямками діяльності, підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності, підвищувати якість та продуктивність праці персоналу, скорочувати витрати і знижувати собівартість, знижувати травматизм тощо;
- Підвищувати прихильність персоналу своєї організації, знижувати плинність кадрів;
- Підвищувати спроможність персоналу адаптуватися до мінливих соціально-економічних умов і вимог ринку.
- Навчання дозволяє підтримувати і поширювати серед працівників цінності і пріоритети організаційної культури, пропагувати нові підходи і норми поведінки, покликати підтримувати організаційну стратегію.

Для працівника користь від навчання полягає в підвищенні задоволеності своєю роботою; розвитку самоповаги; підвищенню кваліфікації, компетентності; розширенню кар'єрних перспектив.

Серед витрат, пов'язаних з навчанням працівників, можна виділити витрати, що можуть бути віднесені на оплату викладачів і допоміжного персоналу, на навчальні матеріали, оренду приміщень. До непрямих витрат на навчання персоналу можуть бути віднесені витрати, пов'язані з необхідністю звільнення співробітників від роботи на період їх участі в навчальній програмі (як правило, зі збереженням зарплати).

**Висновки.** Отже, навчання має бути нерозривно пов'язане з процесами корпоративного розвитку, стратегічними цілями компанії, забезпечувати максимальну готовність персоналу, що працює в організації, розв'язувати поставлені перед ним завдання. Для виявлення потреби у навчанні персоналу компанія здійснює когнітивний, поведінковий та ситуативний аналіз результативності навчання для конкретного працівника, що в подальшому дозволить здійснити регулювання корпоративної стратегії, гармонізувати інтереси зацікавлених сторін та забезпечити розвиток корпоративної культури. Організація навчального процесу має не лише відповідати цілям організації, а й бути в взаємозалежності з різними сферами діяльності корпорації. Кожен напрямок процесу організації навчання (відбір, адаптація,

навчання, оцінка, стимулювання персоналу) має підпорядковуватись спільній меті – забезпечення ефективної роботи корпорації.

**Список використаних джерел:**

1. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы : пер. с англ. / Р. Бояцис. – М. : НИРРО, 2008. – 352 с.
2. Зязюн І. А. Світоглядні пріоритети педагогіки / І. А. Зязюн // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми : зб. наук. пр.: у 2 ч. Ч. 1. Вип. 2; ред. кол.: І. А. Зязюн (голова) [та ін.]. – К.: Вінниця, 2002. – С. 10–16.
3. Колосок А. М. Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління //Економічний форум. – 2014. – №. 1. – С. 249-253.
4. Ліпич Л. Г. Генезис розвитку теорій мотивації праці / Л. Г. Ліпич Л. С., Пустюльга //Science. – 2010. – №. 1. – С. 17-19.
5. Нижник В. М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств / В.М. Нижник, О. М. Полінкевич // Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. – 2012. – №. 9 (2). – С. 334-345.
6. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация/ Дж. Равен ; пер. с англ. – М. : Когито-Центр, 2002. – 396 с.
7. Хьелл, Л. Зиглер, Д. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер. – СПб. : Питер, 2003. – 608 с.
8. Berle A. The modern corporation and private property / A. Berle, G. Means. – Transaction publishers., 1991.
9. Levchuk A. Corporate Culture: Technology of its Formation //Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки ISSN 2524-2717 (Online), ISSN 2411-4014 (Print). – 2017. – Т. 3. – №. 11 . – С. 47-52.
10. Shleifer A. A survey of corporate governance. / A. Shleifer, R. Vishny. // Journal of Finance. – 1997. – No. 52 (2). – P. 737–783.
11. Velentzas. I. Business Ethics, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility / I. Velentzas, G. Broni // Accounting and Auditing Ethics & Deontology (in Greek), IuS, Thessaloniki. – 2014.
12. Whiddett S. A practical guide to competencies: how to enhance individual and organizational performance / S. Whiddett, S. Hollyforde.- В.: London CIPD, 2003.- 764 pg.

*Рецензент д.е.н., професор Ліпич Л.Г.*