

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

**НАУКОВИЙ ВІСНИК  
ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ**



Серія:  
**ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**  
Випуск 6  
Частина 3

Херсон  
2014

## **РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:**

### **Головний редактор:**

*Шапошиников Костянтин Сергійович, доктор економічних наук, професор (декан факультету економіки і менеджменту, професор кафедри економічної теорії Херсонського державного університету).*

### **Заступник головного редактора:**

*Соловійова Ніна Ігорівна, доктор економічних наук (професор кафедри менеджменту і адміністрування Херсонського державного університету).*

### **Відповідальний секретар:**

*Станкевич Юлія Юрївна, кандидат економічних наук (доцент кафедри економічної теорії Херсонського державного університету).*

### **Члени редакційної колегії:**

*Мохненко Андрій Сергійович, доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри економіки підприємства Херсонського державного університету).*

*Мармуль Лариса Олександрівна, доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри економіки підприємства Державного університету телекомунікацій).*

*Стратонов Василь Миколайович, доктор юридичних наук, професор (декан юридичного факультету Херсонського державного університету).*

*Іртищева Інна Олександрівна, доктор економічних наук, професор (професор кафедри міжнародної економіки та економічної теорії Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського).*

*Сарапіна Ольга Андріївна, доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри обліку та аудиту Херсонського національного технічного університету).*

*Хрущ Ніла Анатоліївна, доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри фінансів та банківської справи Хмельницького національного університету).*

*Князева Олена Альбертівна, доктор економічних наук, професор (професор кафедри економіки підприємства та корпоративного управління Одеської національної академії зв'язку імені О. С. Попова).*

*Скидан Олег Васильович, доктор економічних наук, доцент (проректор з наукової роботи та інноваційного розвитку Житомирського національного агроекологічного університету).*

*Лозова Тамара Іллівна, доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри бухгалтерського обліку Бориспільського інституту муніципального менеджменту Міжрегіональної академії управління персоналом).*

*Грегори Гарднер, Ph.D, професор економіки Державного університету штату Нью-Йорк у Потсдамі, США.*

*Едвін Португал, Ph.D, професор економіки Державного університету штату Нью-Йорк у Потсдамі, США.*

*Римантас Сташис, Ph.D, професор економіки (завідувач кафедри менеджменту Клайпедського університету, Литва).*

### **Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»**

включено до переліку наукових фахових видань України з економіки  
на підставі Наказу МОН України від 14 лютого 2014 року № 153

### **Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet**

**Херсонським державним університетом**  
на підставі Протоколу № 11 від 27.06.2014 р.

Свідоцтво про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації серія КВ № 19747-9547Р,  
видане Державною реєстраційною службою України 15.03.2013 р.

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 4

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

**Лисенко Ю.В.**

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО  
МЕХАНІЗМУ МАРКЕТИНГОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ..... 9

**Лісун Я.В.**

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ  
ЗБАЛАНСОВАНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАРТНЕРСЬКОЇ  
ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ..... 12

**Лозовський О.М., Чабан Ю.С.**

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... 16

**Малиш І.М.**

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ  
ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ..... 19

**Малюк С.О.**

ПОКАЗНИКИ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ  
УПРАВЛІННЯ ТОВАРИМ АСОРТИМЕНТОМ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ..... 22

**Мартинець В.В.**

РАЗРАБОТКА НАУЧНОГО ПОДХОДА К КЛАССИФИКАЦИИ  
ТРАНСАКЦИОННЫХ ИЗДЕЖЕК..... 26

**Маслак О.І., Мовчан І.В.**

ВПЛИВ ОСНОВНИХ ФОНДІВ НА РІВЕНЬ ВИРОБНИЧОЇ СКЛАДОВОЇ  
СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА:  
МОДЕЛЬ ОЦІНКИ..... 29

**Мацюра С.І.**

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ВІТЧИЗНЯНИМИ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ  
ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ..... 33

**Миколайчук І.П.**

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ  
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ..... 36

**Михайленко О.Г.**

РОЗВИТОК ОРГАНІЧНОГО СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В СИСТЕМІ  
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ..... 40

**Мягких І.М.**

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ  
ІНТЕГРОВАНИМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРАМИ (ІВС) АВІАПІДПРИЄМСТВ..... 46

**Нараєвський С.В.**

РОЗРАХУНОК ЗАГАЛЬНИХ ВИТРАТ НА ВИРОБНИЦТВО ЕЛЕКТРИЧНОЇ  
ЕНЕРГІЇ ЗА МЕТОДОМ ВИТРАТНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ..... 50

**Оксак А.О.**

ВПЛИВ ЗЛИТТІВ ТА ПОГЛИНАНЬ НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ..... 53

**Охотніков А.В.**

СИСТЕМА ЦІЛЬОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
КОМЕРЦІЙНИМИ КОНТРАКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА..... 57

**Пантелєєв М.С., Побережна Н.М.**

ОСВІТНЯ МІГРАЦІЯ. ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ..... 61

**Парубець О.М.**

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ  
ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ВАНТАЖОПЕРЕВЕЗЕНЬ..... 65

**Перевозова І.В.**

ВИКОРИСТАННЯ МАТЕМАТИЧНИХ МОДЕЛЕЙ У ПРОЦЕСІ ЕКОНОМІЧНОЇ  
ЕКСПЕРТИЗИ В РАМКАХ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА..... 69

**Перелигін М.М.**

ТЕХНІЧНІ БАР'ЄРИ ЕКСПОРТУВАННЯ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ  
ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ..... 72

<b>Піняга Н.О.</b> ЕФЕКТИВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВЩИНИ.....	75
<b>Плахотнік О.О.</b> УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ВИРОБНИЦТВА ТА СОБІВАРТІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА У МЕРЕЖЕВІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	78
<b>Поліщук І.І., Шарко В.В.</b> МОНІТОРИНГ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ІНТЕНСИВНОСТІ ЇХ РОЗВИТКУ.....	82
<b>Полоус О.В.</b> ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АЕРОПОРТІВ.....	86
<b>Проволоцька О.М., Тузніченко О.В.</b> ОСНОВНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗАРПЛАТОМІСТКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	90
<b>Рєга М.Г.</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ.....	93
<b>Резнікова О.С.</b> ОЦІНКА ПРІОРИТЕТІВ АЛЬТЕРНАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	96
<b>Розумович Н.Ф.</b> РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТО-ОРІЄНТОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	106
<b>Ротань Н.В., Комліченко О.О.</b> МЕТОДИ ОЦІНКИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	110
<b>Савіна С.С.</b> МЕХАНІЗМ ЕКОНОМІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	113
<b>Сак Т.В.</b> ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ КОМПЛЕКСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	116
<b>Сахно А.А.</b> ДЕРЕГУЛЯЦІЯ РИНКІВ ЯК ОСНОВА МОТИВАЦІЇ РУШІЙНИХ СИЛ ГІПЕРКОНКУРЕНЦІЇ.....	120
<b>Сергєєв О.П.</b> ЕТИМОЛОГІЧНО-СУТНІСНА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	123
<b>Сидоренко Т.М.</b> ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПОВУТОВОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	126
<b>Сініцина Т.А.</b> МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ У СФЕРІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА.....	129
<b>Скрипко Т.О.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАКРОЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	134
<b>Соловійов А.І.</b> ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ВИРОБНИЧИХ СТРУКТУР.....	138
<b>Спірідонова К.О.</b> ПІДХІД ДО ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПЕРЕДАЧІ БУДІВЕЛЬНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА АУТСОРСИНГ.....	141
<b>Струнін В.В.</b> АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕНЕРГОЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЦУКРОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....	145
<b>Струніна Л.В.</b> ОРГАНІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	150



<b>Суворова І.М.</b> ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ НА СУЧАСНИХ АВІАТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	154
<b>Сукач О.О.</b> ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ ПОКАЗНИКА ЗАРПЛАТОВІДДАЧІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	158
<b>Сумець О.М.</b> СИСТЕМА ОЦІННИХ ПОКАЗНИКІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	161
<b>Ткач О.А.</b> МОТИВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В РОЗРІЗІ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХЛІБОПЕКАРНОЇ ГАЛУЗІ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	165
<b>Ткач У.В.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ СХИЛЬНОСТІ ДО ІННОВАЦІЙНОГО РИЗИКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ.....	172
<b>Ткаченко В.А., Пестовська З.С.</b> ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОТОЧНИМИ ФІНАНСОВИМИ ПОТРЕБАМИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	177
<b>Тростянська К.М.</b> РИЗИКОСТВОРЮЮЧІ ФАКТОРИ РЕПУТАЦІЙНОГО РИЗИКУ ОРГАНІЗАЦІЇ: ВИЗНАЧЕННЯ ТА УПОРЯДКУВАННЯ.....	181
<b>Трусова Н.В.</b> ФІНАНСОВІ ПОТОКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС.....	186
<b>Турило А.М., Корнух О.В.</b> «ЕКОНОМІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ» ЯК КЛЮЧОВЕ ПОНЯТТЯ СУЧАСНОГО ГРОМАДСЬКОГО РОЗВИТКУ.....	189
<b>Устенко А.О., Попадинець І.Р.</b> ФАКТОРНО-ПАРАМЕТРИЧНИЙ ПІДХІД ДО МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ.....	192
<b>Ушкаренко Ю.В.</b> СУТНІСТЬ І МІСЦЕ ВИРОБНИЧИХ КООПЕРАТИВІВ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ПІВДЕННОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ.....	196
<b>Фарат О.В.</b> ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ІННОВАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ У ПОРІВНЯННІ З ІНШИМИ ІННОВАЦІЙНИМИ СТРУКТУРАМИ.....	200
<b>Фроленко О.М.</b> МАРКЕТИНГОВИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	206
<b>Холда А., Ренкас Ю.</b> ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ И ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ.....	209
<b>Хома І.Б.</b> ФОРМУВАННЯ СУТНОСТІ ВПЛИВУ БІЗНЕС-КОНФЛІКТІВ НА СТАН ЕКОНОМІЧНОЇ ЗАХИЩЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	215
<b>Чаусовський О.М., Романінець Р.М., Бараннік Ю.Г.</b> РОЛЬ ВНУТРІШНІХ ІНСТИТУЦІЙ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ.....	218
<b>Шахно А.Ю.</b> ДІАГНОСТИКА ТА ПЛАНУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	222
<b>Шерман Є.М.</b> СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	226
<b>Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С.</b> ЗАСАДИ КОМПЛЕКСНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-СПРИЯТЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	229
<b>Дворянінов А.В.</b> ПОДАТКОВІ МЕХАНІЗМИ ДЕТІНІЗАЦІЇ ПРИБУТКІВ.....	233

## CONTENTS

### SECTION 4

#### ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

<b>Lisenko Y.V.</b> METHODICAL APPROACH TO FORMATION OF ADAPIVE MECHANISM OF PRICING IN THE MARKETING ON ENTERPRISES OF AGRICULTURAL ENGINEERING.....	9
<b>Lisun Y.V.</b> THEORETICAL AND METODOLOGICAL FOUNDATIONS OF FORMING A BALANCED STRATEGIC POTENTIAL OF PARTNER INTEGRATION SERVICE COMPANY.....	12
<b>Lozovskii A.N., Chaban J.S.</b> MANAGEMENT CONTROL ACTIVITIES AS A COMPONENT OF EFFECTIVE ENTERPRISE.....	16
<b>Malysh I.N.</b> BASIC APPROACHES TO MANAGEMENT OF ENTERPRISES RECEIVABLES.....	19
<b>Malyuk S.O.</b> PERFORMANCE EVALUATION OF EFFICIENCY AND METHODS OF CONTROLLING BAKERIES PRODUCT ASSORTMENT.....	22
<b>Martynets V.V.</b> DEVELOPMENT OF SCIENTIFIC APPROACH TO CLASSIFICATION OF TRANSACTION COST.....	26
<b>Maslak O.I., Movchan I.V.</b> THE INFLUENCE OF FIXED ASSETS AT THE LEVEL OF THE PRODUCTION PART OF THE STRATEGIC STABILITY OF THE MACHINE-BUILDING ENTERPRISES: THE PRICING MODEL.....	29
<b>Matsyura S.I.</b> THE FUNDAMENTAL PROBLEMS OF CONSERVATION PRODUCTION POTENTIAL BY THE LOCAL MINING ENTERPRISES IN THE ECONOMIC CRISIS AND PERSPECTIVE DIRECTIONS SOLVING THEM.....	33
<b>Mykolaychuk I.P.</b> INNOVATIVE DEVELOPMENT PROBLEMS AND PROSPECTS OF SME'S SOCIAL RESPONSIBILITY.....	36
<b>Mihaylenko O.G.</b> THE DEVELOPMENT OF ORGANIC AGRICULTURE IN THE SYSTEM OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES IN UKRAINE.....	40
<b>Miagkykh I.N.</b> MAIN AREAS IMPROVEMENT OF MANAGEMENT INTEGRATION OF BUSINESS-STRUCTURES (CHD) AVIATION ENTERPRISES.....	46
<b>Naraievs'kyj S.V.</b> CALCULATION OF CUMULATIVE EXPENDITURES OF ELECTRICITY GENERATION BY THE METHOD COST EFFECTIVENESS.....	50
<b>Oksak A.O.</b> THE IMPACT OF MERGERS AND ACQUISITIONS ON THE ECONOMY OF UKRAINE.....	53
<b>Okhotnikov A.V.</b> THE SYSTEM OF TARGET INDICATORS OF MANAGEMENT EFFICIENCY OF COMMERCIAL CONTRACTS OF AN ENTERPRISE.....	57
<b>Pantelieiev M.S., Poberezhna N.M.</b> EDUCATION MIGRATION. ECONOMIC AND SOCIAL ASPECTS.....	61
<b>Parubets O.M.</b> THE PROBLEMS FORMING AND DEVELOPMENT OF NETWORK COOPERATION TRANSPORT ENTERPRISES IN THE FIELD OF CARRIAGE OF GOODS.....	65
<b>Perevozova I.V.</b> THE USAGE OF MATHEMATICAL MODELS IN THE PROCESS OF ECONOMIC EXPERTISE WITHIN THE ENTERPRISE CONTROLLING SYSTEM.....	69
<b>Perelygin M.M.</b> INDUSTRIAL TECHNICAL BARRIERS EXPORT FOR DOMESTIC MANUFACTURERS.....	72
<b>Pinyaha N.O.</b> FORMING CONDITIONS OF RESOURCE POTENTIAL AT THE AGRICULTURAL ENTERPRISES.....	75



<b>Plakhotnik O.O.</b> PRODUCT COST MANAGEMENT IN THE NETWORKED ECONOMY.....	78
<b>Polishchuk I.I. Sharko V.V.</b> THE INDUSTRIAL ACTIVITIES MONITORING AS A FACTOR OF THE DEVELOPMENT INTENSIVITY.....	83
<b>Polous O.V.</b> FORMING THE STRATEGIES OF DEVELOPMENT OF THE WORK POTENTIAL OF AIRPORTS.....	86
<b>Provolotskaya E.N., Tuznichenko O.V.</b> THE MAIN LINES OF OPTIMIZATION OF THE CONSUMPTION OF WAGES OF DOMESTIC ENTERPRISES.....	90
<b>Rega M.G.</b> PROSPECTS FOR PROMOTIONAL ACTIVITIES ON THE TOURIST SERVICES.....	93
<b>Reznikova O.S.</b> PRIORITY ASSESSMENT OF ALTERNATIVE STRATEGIES OF THE METALLURGICAL ENTERPRISE COMPETITIVENESS IMPROVEMENT IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION .....	96
<b>Rozumovich N.F.</b> DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF COMPETITIVENESS-ORIENTED STRATEGY OF FINANCIAL ENGINEERING ENTERPRISE.....	106
<b>Rotan N.V., Komlichenko O.A.</b> METHODS OF EVALUATING INTELLECTUAL CAPITAL OF TOURIST ENTERPRISE.....	110
<b>Savina S.S.</b> MECHANISM OF ECONOMIC REGULATION IN THE MECHANISM OF INNOVATION DEVELOPMENT LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES.....	113
<b>Sak T.V.</b> ENTERPRISES INNOVATION ACTIVITY IN THE CONTEXT OF ECONOMIC SECURITY COMPREHENSIVE PROVISION.....	116
<b>Sakhno A.A.</b> DEREGULATION OF MARKETS AS A BASIS FOR MOTIVATION DRIVING FORCES HYPERCOMPETITION.....	120
<b>Sergeev A.P.</b> ETYMOLOGICALLY, THE ESSENTIAL EVALUATION ECONOMIC POTENTIAL OF ENTERPRISE.....	123
<b>Sidorenko T.N.</b> TRENDS OF DEVELOPMENT CONSUMER SERVICES ENTERPRISE IN UKRAINE.....	126
<b>Sinitsyna T.A.</b> MARKETING RESEARCHES IN THE SPHERE OF AGRICULTURAL PRODUCTION.....	129
<b>Skrypko T.O.</b> IMPROVEMENT OF MACROECONOMIC PROVIDING INVESTMENT AND INNOVATION ACTIVITIES OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN UKRAINE.....	134
<b>Solovyov A.I.</b> FEATURES OF FUNCTIONING OF THE MECHANISM OF MANAGEMENT OF DEVELOPMENT AGRARIAN PRODUCTION STRUCTURES.....	138
<b>Spiridonova K.O.</b> APPROACH TO EXPEDIENCE GROUNDING OF BUILDING BUSINESS PROCESSES TO OUTSOURCING.....	141
<b>Strunin V.V.</b> ACTUAL ASPECTS OF ENERGY PROVIDING DEVELOPMENT OF UKRAINE'S ENTERPRISES OF SUGAR INDUSTRY.....	145
<b>Strunina L.V.</b> THE ORGANIZATION OF INNOVATIVE PROCESS AS A FACTOR OF ENSURING AN ENTERPRISE'S COMPETITIVENESS.....	150
<b>Suvorova I.M.</b> CONTROLLING ORGANIZATION IN MODERN AIR TRANSPORT ENTERPRISES.....	154
<b>Sukach O.O.</b> FACTOR ANALYSIS OF OUTPUT-WAGES RATIO AT ENTERPRISE.....	158
<b>Sumets A.M.</b> EVALUATION SYSTEM EFFECTIVENESS INDICATORS LOGISTIC ACTIVITIES ENTERPRISES .....	161

<b>Tkach O.A.</b> MOTIVATIONAL PROCESSES IN THE CONTEXT OF SALARY AT THE ENTERPRISES OF BAKING INDUSTRY OF KYIV REGION.....	165
<b>Tkach U.V.</b> IMPROVING ECONOMIC DIAGNOSTICS PROPENSITY TO INNOVATION RISKS IN THE BAKING INDUSTRY.....	172
<b>Tkachenko V.A., Pestovska Z.S.</b> EVALUATION OF EFFICIENCY OF ENGINEERING ENTERPRISES' CURRENT FINANCIAL NEEDS MANAGEMENT.....	177
<b>Trostyanska K.M.</b> RISK-CONTRIBUTING FACTORS OF REPUTATION RISK OF THE ORGANIZATION: DEFINITION AND ORDERING.....	181
<b>Trusova N.V.</b> FLOWS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: THEORETICAL BASIS.....	186
<b>Turylo A.M, Kornuh O.V.</b> «ECONOMIC TRANSFORMATION» AS A BASIC CONCEPT OF MODERN SOCIAL DEVELOPMENT.....	189
<b>Ustenko A.A, Popadynets I.R.</b> FACTOR-PARAMETRIC APPROACH TO MOTIVATING MANAGERIAL WORK.....	192
<b>Ushkarenko J.V.</b> NATURE AND PLACE IN AGRICULTURAL PRODUCTION COOPERATIVE OF UKRAINE SOUTHERN REGION.....	196
<b>Farat A.V.</b> ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF INNOVATIONS CLUSTERS IN COMPARISON WITH OTHER INNOVATIVE STRUCTURES.....	200
<b>Frolenko O.M.</b> MARKETING MECHANISM OF FORMING OF SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISE.....	206
<b>Holda A., Renkas Yu.</b> HUMAN CAPITAL AND FINANCIAL REPORTING.....	209
<b>Khoma I.B.</b> FORMATION OF THE ESSENTIALITY OF THE IMPACT OF BUSINESS CONFLICTS ON THE CONDITION OF ECONOMIC PROTECTABILITY OF ENTERPRISE.....	215
<b>Chaysovski A.M., Romaninec R.N., Barannik U.G.</b> A ROLE OF INTERNAL INSTITUTES IS IN FORMING OF STRATEGY OF FIRM.....	218
<b>Shakhno A.Yu.</b> CADRE POTENTIAL DIAGNOSTICS AND PLANNING AT ENTERPRISES UNDER CRISIS CONDITIONS.....	222
<b>Sherman E.M.</b> ESSENCE AND PRINCIPLES OF ORGANIZATIONAL AND EKONOMIC MECHANISM OF DEVELOPMENT OF THE FOOD INDUSTRY.....	226
<b>Shipulina Y.S., Illiashenko N.S.</b> PRINCIPLES OF COMPLEX MECHANISM OF FORMATION THE ENTERPRISE'S INNOVATIVE ENVIRONMENT.....	229
<b>Dvoryaninov A.V.</b> TAX MECHANISMS OF PROFITS UNSHADOWING.....	233



## СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658.338.5

**Лисенко Ю.В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства та маркетингу  
Обласного комунального вищого навчального закладу  
Інституту підприємництва «Стратегія»*

### МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ МАРКЕТИНГОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ

Стаття присвячена розгляду послідовності формування механізму адаптації маркетингового ціноутворення на підприємствах сільськогосподарського машинобудування. Розглянуто сутність адаптаційного механізму. Запропоновано класифікацію методів дії адаптаційного механізму відповідно до способу впливу на ситуацію.

**Ключові слова:** адаптація, механізм, ціна, маркетингове ціноутворення, метод, маркетингові інструменти.

### Лисенко Ю.В. МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ АДАПТАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА МАРКЕТИНГОВОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ

Статья посвящена последовательности формирования механизма адаптации маркетингового ценообразования на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения. Рассмотрена сущность и составляющие адаптационного механизма. Предложена классификация методов действия адаптационного механизма в соответствии со способом его влияния на ситуацию.

**Ключевые слова:** адаптация, механизм, цена, маркетинговое ценообразование, метод, маркетинговые инструменты.

### Lisenko Y.V. METHODOLOGICAL APPROACH TO FORMATION OF ADAPTIVE MECHANISM OF PRICING IN THE MARKETING ON ENTERPRISES OF AGRICULTURAL ENGINEERING

The article is sanctified to consideration of sequence of forming of mechanism of adaptation of the marketing pricing on the enterprises of agricultural engineer. Essence of adaptation mechanism is considered. Classification of methods of action of adaptation mechanism is offered in accordance with the method of influence on a situation.

**Keywords:** adaptation, mechanism, price, marketing pricing, method, marketing instruments.

**Постановка проблеми.** Актуальним напрямом підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств є їх адаптація до змінних умов бізнес-середовища. В сучасних ринкових умовах ціни набувають особливого значення, оскільки багато в чому визначають, що, як і для кого виготовляти підприємству. Суть цілеспрямованої цінової політики в маркетингу для українських виробників полягає в тому, щоб встановлювати на товари такі ціни і так варіювати ними в залежності від положення на ринку, щоб опанувати певною його часткою, забезпечити намічений обсяг прибутку і вирішити свої стратегічні й оперативні завдання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Над розробкою питань теорії маркетингового ціноутворення та практикою формування цін працюють вітчизняні та зарубіжні вчені: Т. Бенъ, В. Герасименко, І. Грекова, Д. Джоббер, В.Єсіпов, І. Єрухимович, І. Желтякова, В. Корінев, Ф. Котлер, Я. Литвиненко, І. Ліпсіц, Т. Негл, І. Салімжанова, В. Тарасевич, Ю. Тормоса, І. Трацевський, Р. Фатхутдінов, Д. Харпер, Р. Холден, Г. Чубаков, І. Цацулін, Л. Шевченко, П. Шуляк, Н. Яковлев та інші.

**Постановка завдання.** Підприємства сільськогосподарського машинобудування вирішують стратегічні завдання розвитку агропромислового комплексу країни, тому проблема пошуку шляхів підвищення ефективності їх роботи на засадах маркетингового ціноутворення є одним із пріоритетних напрямків розвитку вітчизняної економіки.

Послідовна реалізація адаптаційного механізму маркетингового ціноутворення, виважена цінова по-

літика, застосування правильної методики визначення цін є необхідними компонентами успішної діяльності кожного підприємства в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** Серед галузей економіки, які можна вважати рушійними силами суспільного прогресу, однією з найбільш важливих є промисловість. Характер та інтенсивність створення і вдосконалення засобів виробництва, забезпечення машинною продукцією особливо в галузі сільського господарства вносить суттєві якісні зміни в процес економічного відтворення, підвищуючи рівень продуктивності праці і, відповідно, ефективність соціально-економічного розвитку країни.

На сьогодні стан галузі сільськогосподарського машинобудування України експертами оцінюється як край критичний. Зокрема, протягом останніх років в країні суттєво знизилася обсяги виробництва та реалізації сільгосптехніки, скоротилася кількість підприємств сільгоспмашинобудування та ринків збуту, зменшилася наявність основних видів техніки в сільськогосподарських підприємствах та фермерських господарствах. Разом з тим актуальними залишаються проблеми відсутності державної підтримки галузі, високий рівень енергоємності виробництва, нерозвиненість інфраструктури внутрішнього ринку та втрата зовнішніх ринків збуту [5].

Останніми роками в сільському господарстві кількість основних технічних засобів, що вибували з експлуатації, у 10-20 разів перевищувала кількість придбаних нових. Це призвело до падіння ефективності

сільськогосподарського виробництва, значних втрат урожаю та до збільшення простоїв через технічні причини. Тому українські сільськогосподарські підприємства користуються хоч старенькою, але потужною імпоротною технікою. Також в Україні активно зростає вторинний ринок сільськогосподарської техніки, особливо складної: тракторів, зерно-, буряко- і комозбиральних комбайнів тощо.

Сільськогосподарське машинобудування дуже складна галузь як за функціональним призначенням, так і за ринками збуту. Споживачі товарів цієї галузі в першу чергу відрізняються між собою за масштабами споживання.

Ще у 2002 р. Постановою Верховної Ради був прийнятий закон України № 24 «Про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу», у якому були визначені основні напрями державної політики пріоритетного розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу та економічні умови для збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської техніки, а також шляхи формування ринку та вдосконалення системи забезпечення агропромислового комплексу вітчизняною технікою і обладнанням [4].

Законом України № 2826 «Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року» визначені нові підходи щодо формування внутрішнього ринку і створення на ньому платоспроможного споживача, коли основним стимулюючим фактором у збільшенні обсягів закупівлі техніки стали часткова компенсація вартості складної сільськогосподарської техніки (до 30 %) і можливості застосування фінансового лізингу. Згідно з цим законом перед підприємствами сільськогосподарського машинобудування постають нові маркетингові завдання [9, с. 9].

Проте аналіз стану вітчизняного сільськогосподарського машинобудування дозволяє констатувати наявність цілого ряду проблем, а саме: застарілість та неефективність технологій, низька якість сировини та матеріалів, високий рівень енергоємності виробництва, дефіцит кваліфікованих кадрів. Все вище перелічене, а також недостатній розвиток внутрішнього ринку агротехніки, брак капітальних інвестицій та державної підтримки є вагомими чинниками депресивного стану галузі.

Аналіз літературних джерел з проблемних питань адаптації підприємств дозволив зробити висновок, що основними напрямками досліджень науковців є такі: розробка організаційно-економічного механізму адаптації підприємств; формування системи адаптації; реструктуризація підприємств як засіб адаптації; механізм адаптації окремих складових.

До того ж, невирішеними є маркетингові проблеми під час розроблення товарно-цінової політики і вибору схем мереж розповсюдження сільгосптехніки. Також проблемою є відсутність після продажно-го сервісу.

Дослідження показали, що система звітності, прийнята на підприємствах сільськогосподарського машинобудування, призначена, в першу чергу, для підготовки інформації для зовнішніх звітів і практично не забезпечує потрібну якість даних для прийняття маркетингових рішень управлінського характеру.

На підприємствах сільськогосподарського машинобудування фактично не використовується такий важливий стратегічний ресурс, як нематеріальні активи, які в новому тисячолітті, як це демонструють компанії Японії, США, Німеччини та інших країн, здійснюють революційний переворот у моделях марке-

тингової практичної поведінки основних гравців на товарних ринках, зокрема, у розвитку інтелектуального капіталу і в політиці інвестування маркетингу – торгової марки, товарних знаків, прав використання баз даних, розкручування бренду тощо [6, с. 200].

Через те, що економіка визначає ступінь адаптації економічних суб'єктів до середовища функціонування, їх поведінку доцільно розглядати як формування адаптаційних механізмів маркетингового ціноутворення, що дозволяють їм досягати цілей розвитку [1, с. 54].

Отже адаптаційний (лат. – *приспосовую*) – це механізм, яким передбачається застосування таких методів реагування на вплив зовнішнього середовища [3, с. 457].

На нашу думку адаптаційний механізм пристосування підприємства до зовнішнього середовища базується, в першу чергу, на засадах ефективної маркетингової діяльності, її інструментах, які б дозволяли забезпечити існуючий порядок маркетингового ціноутворення.

Основними принципами формування адаптаційного механізму маркетингового ціноутворення є:

- принцип розуміння споживача, заснований на врахуванні потреб і динаміки ринкової кон'юнктури;
- принцип боротьби за споживача. Суть цього принципу – боротьба за споживача, а не збут товарів;
- принцип максимального пристосування виробництва до вимог ринку. Сутність цього принципу в встановленні функціональної залежності від запитів ринку асортименту й обсягу виробництва.

Систематизація результатів опитування підприємств галузі та аналіз наукової літератури дозволив нам запропонувати наступну класифікаційну ознаку методів дії адаптаційного механізму: спосіб впливу. Враховуючи те, що адаптація буває деструктивною, яка прискорює стагнацію, руйнування дії вже діючих маркетингових інструментів і конструктивною, що зумовлює продовження дії маркетингових інструментів у нових умовах, доцільно в залежності від способу впливу на ситуацію виділити наступні методи дії адаптаційного механізму: 1) метод дії на випередження (аналіз ситуації і прогноз) – являє собою проактивний метод реагування через адаптаційний механізм на вплив зовнішнього середовища, обґрунтований прогнозом імовірності його зміни; 2) метод обмеження дифузії зовнішнього середовища – реактивний метод, спрямований на зупинку поширення впливу зовнішнього середовища через адаптаційний механізм в режимі реального часу; 3) метод мінімізації наслідків – реактивний метод усунення, зниження впливу зовнішнього середовища, який вже поширився в системі, що підтверджено результатами аналізу. Таким чином, виділяються два методи реагування, засновані на результатах аналізу, і один метод, що потребує для його застосування даних прогнозу цін та наслідків рішення по зміні цін, викликаних зміною в обсягах продаж, попиту та конкуренції.

Логіко-змістовна послідовність формування адаптаційного механізму, яка дозволяє розглядати адаптаційну поведінку суб'єктів господарювання як комплексний результат взаємодії низки елементів наведено на рис. 1.

Ефективний маркетинг ніколи не обмежується тільки ціноутворенням [7, с. 54]. І коли головною метою є довгострокова рентабельність, тоді рішення про ціноутворення є центром об'єднання та основою для інших рішень підприємства в галузі маркетингу. Відмічається, що ефективне ціноутворення вимагає проведення проактивної маркетингової стратегії, на-

правленої на поліпшення позиції підприємства по відношенню конкурентів та збільшення прибутку на інвестиційний капітал. Для досягнення такого результату слід об'єднати принципи управління витратами, поведінку покупців (визначення платоспроможності попиту та мотивів прийняття рішення про купівлю) та конкуренцію в більш активний стратегічний підхід до ціноутворення.

Інструменти маркетингового ціноутворення є його важливим елементом і відображають процес формування ціни з обов'язковим врахуванням потреб ринку [7, с. 112]. Складність запровадження маркетингових інструментів на підприємствах сільськогосподарського машинобудування пов'язана з таким чинником, як необхідність значних витрат на проведення маркетингових заходів, а саме: дослідження попиту, пропозиції, створення бранда сільгосптехніки, розповсюдження рекламної інформації, введення нових послуг, навчання персоналу тощо. Для досягнення гармонізації інтересів виробника й споживача можна реалізувати систему планування «директ-костінг». Ми вважаємо, що ця система в найбільшій мірі підходить для ефективності маркетингового ціноутворення в умовах ринку, оскільки дозволяє гнучко оперувати обсягами виробництва, ціною та собівартістю, і знаходити їх оптимальні пропорції.

Також на нашу думку можливо застосування такого маркетингового інструменту, як ініціативна зміна цін. Однак перед цим потрібно проаналізувати всі наслідки таких змін. Це можна зробити за допомогою аналізу попиту та конкуренції на ринку. Запропонована послідовність саме дасть змогу узгоджувати рішення по зміні цін, викликаних зміною в обсягах продаж, попиту та конкуренції.

**Висновки.** Резюмуючи все вищевикладене, слід зазначити, що на сьогодні проблема пошуку шляхів адаптації до змін зовнішнього середовища підприємств сільськогосподарського машинобудування за рахунок маркетингового ціноутворення є надзвичайно актуальною, а тому потребує першочергового вирішення. З огляду на те, що самостійно активізувати маркетингову діяльність підприємств сільськогосподарського машинобудування неможливо без належної фінансової підтримки, першочерговим кроком в даному напрямі повинно стати виконання всіх положень, задекларованих у відповідних законах та державних програмах розвитку галузі машинобудування для АПК як у правових питаннях, так і щодо виділення та використання коштів із державного бюджету України вчасно і у повному обсязі.



**Рис. 1. Послідовність формування адаптаційного механізму маркетингового ціноутворення на підприємствах сільськогосподарського машинобудування**

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Анфілатов В.С. Системный анализ в управлении: учеб. пособ. / В.С. Анфілатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин; Под ред. А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
2. Вороніна А.В. Механізм ціноутворення в умовах ринкових відносин // Соціально-економічні аспекти промислової політики: Сб. науч. тр. / НАН України. Ін-т економіки пром-сти. – Донецьк, 2001. – С. 259–266.
3. Деркач М.М. Механізм адаптації суб'єктів господарювання: содержание, структура, функции // Економіка: проблеми теорії та практики. – Вип. 202: В 4 т. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – Т. 2. – С. 457–465.
4. Закон України «Про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3023-14>.
5. Луциків І.В. Проблеми розвитку та активізації інноваційної діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування // Десята Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Питання сучасної науки і освіти». – Режим доступу: <http://intkonf.org/lutsikiv-iv>.
6. Нянько В.М. Організаційні аспекти удосконалення маркетингових досліджень підприємств сільськогосподарського машинобудування / В.М. Нянько // Інноваційна економіка. – № 7(33). – 2012. – С. 199–204.
7. Павленко А.Ф. Теорія і практика маркетингу в Україні: [Монографія] / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка. – К.: КНЕУ, 2005. – 584 с.
8. Постанова КМУ «Про затвердження Державної програми розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу на 2007 – 2010 роки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/KP071181.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP071181.html).
9. Саченко В.І. Українському селу – надійну вітчизняну техніку / В.І. Саченко // Техніка АПК. – 2006. – № 5. – С. 8–9.

УДК 658.8.316.3:65.018:64

Лисун Я.В.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту сфери послуг  
Київського національного університету технологій та дизайну

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

У статті досліджено сукупність термінів, що розкривають сутність бізнес-партнерства. Визначено учасників, що формують складові ланцюги при наданні побутових послуг відповідно до схеми можливих взаємозв'язків. Подано концептуальний підхід до формування збалансованого стратегічного потенціалу партнерської взаємодії підприємств сфери послуг.

**Ключові слова:** партнерство, взаємодія, цілі, стратегічний потенціал, збалансованість, синергізм, ефективність, розвиток.

### Лисун Я.В. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПАРТНЕРСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

В статье исследована совокупность терминов, раскрывающих сущность бизнес-партнерства. Определены участники, формирующие составляющие цепи при оказании бытовых услуг согласно схеме возможных взаимосвязей. Подан концептуальный подход к формированию сбалансированного стратегического потенциала партнерского взаимодействия предприятий сферы услуг.

**Ключевые слова:** партнерство, взаимодействие, цели, стратегический потенциал, сбалансированность, синергизм, эффективность.

### Lisun Y.V. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF FORMING A BALANCED STRATEGIC POTENTIAL OF PARTNER INTEGRATION SERVICE COMPANY

The paper investigated the set of terms that reveal the essence of a business partnership. Define participants, forming the components of the chain, when providing domestic services, according to a scheme of possible relationships. Proposed the conceptual approach to the forming a balanced strategic potential of partner interaction service company.

**Keywords:** partnership, interaction, cooperation, goals, strategic potential, balance, synergism, efficiency and development.

**Постановка проблеми.** Розв'язання суперечностей та проблем у функціонуванні підприємств сфери послуг, обумовлених глобалізаційними процесами та інноваційним розвитком технологій, можливе на основі партнерської взаємодії підприємств-учасників сервісного ланцюга, з метою посилення стратегічних конкурентних переваг, підвищення результативності та ефективності діяльності сервісних підприємств на основі повного задоволення потреб споживачів та формування сервісного простору високим рівнем якості послуг.

Сфера послуг виступає одним із ключових секторів економіки і народного господарства, механізмом задоволення нових потреб споживачів на основі пріоритетності знань персоналу та сучасних технологій як факторів формування високого рівня якості наданих послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання партнерства та кооперації, формування сітьової форми взаємодії підприємств в ринкових умовах досліджені такими вченими, як Ю.А. Дорошенко, О.В.Романенко, О.А. Третяк, Р.А. Фатхутдінов, В.П. Яхкінд.

Питання збалансованості діяльності на основі стратегічного управління досліджені відомими західними вченими Д. Нортоном, Р. Капланом.

Доведеним є взаємозв'язок між стратегічним управлінням підприємством та синергетичним ефектом його діяльності, що збільшується, крім іншого, з посиленням партнерської взаємодії учасників бізнес-процесів. Але ефективність діяльності підприємства найчастіше досліджується з позиції окремого розгляду потенціалу підприємства, стратегічного набору, стратегічного потенціалу. Потребують розробки методологічні основи раціонального формування стратегічного потенціалу підприємства та ефективного його використання з метою досягнення цілей у зовнішньому середовищі на основі партнерства, що

дозволяє мінімізувати ризики та швидше досягти стійкого розвитку.

При цьому недостатньо дослідженим залишається факт виникнення нового якісного стану складових елементів та бізнес-процесів підприємства (групи підприємств) як результату появи збалансованості стратегічного потенціалу на основі партнерської взаємодії підприємств.

**Постановка завдання.** Цілі статті полягають у визначенні економічної сутності явища «збалансований стратегічний потенціал партнерської взаємодії підприємств» на основі порівняльного зіставлення таких понять, як взаємодія, співробітництво, кооперація, інтеграція з урахуванням провідних підходів до стратегічного управління. Пропонується ідентифікувати складові механізми формування збалансованого стратегічного потенціалу на основі партнерської взаємодії підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні інструменти стратегічного аналізу зорієнтовані на діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою вироблення стратегічної поведінки на засадах конкуренції (суперництва). Однак все більшої актуальності набувають питання партнерської взаємодії у зовнішньому середовищі.

Використання значної кількості термінів, таких як «партнерство», «партнерські відносини», «взаємодія», «співпраця», «співробітництво», «інтеграція», «інтеграційна взаємодія», обумовлює необхідність уточнення їх змісту (табл. 1).

Отже, за результатами аналізу приходимо до висновку, що терміни «співробітництво» та «співпраця» є синонімами, що означають спільну роботу, працю, діяльність декількох учасників. Термін «партнерство» є конкретнішим, акцент робиться на спільних цілях з розробкою єдиної позиції, поведінки; термін базується на стратегічному підході та підході до управління якістю.

Таблиця 1

## Порівняльна характеристика сутності термінів, що розкривають явище партнерської взаємодії

Термін	Філософська концепція	Управлінська концепція	Коментар
Співробітництво	Спільна робота, діяльність, спільні дії	Спільна діяльність двох або більше учасників на добровільній основі для досягнення загальних інтересів; досягнення мети визначається взаємним задоволенням інтересів всіх учасників [1, с. 101].	Синоніми
Співпраця	Спільна з ким-небудь діяльність, праця		
Взаємодія	Процеси впливу різних об'єктів один на одного, їх взаємна обумовленість, зміна стану, взаємний перехід, виникнення одного об'єкту через інший Динамічний зв'язок, що змінює один або всі пов'язані елементи	Участь в спільній роботі, за наявності спільних цілей [1, с. 101].	Акцент на зміну стану, виникнення нових об'єктів наближає поняття «взаємодія» до питань управління якістю; взаємний зворотний перехід кількості в якість
Партнерство	Вид взаємин між різними суб'єктами, який полягає у формуванні єдиної позиції з певних питань та організації спільних дій [1, с. 102]	Юридична форма організації спільної економічної діяльності декількох фізичних або юридичних осіб, як рівноправних суб'єктів, які усвідомлюють значення своїх дій для партнера, орієнтуються на виправдання сподівань партнера при досягненні спільної мети [1, с. 101, 102].	Принцип взаємної відповідальності, наявність певних вимог, стандартів до діяльності, які повинні бути дотримані Тривалі відносини на перспективу (з'являється термін стратегічне партнерство)
Інтеграція	Процес і стан одночасно; зміна відносин складових елементів, учасників	Процес, що спричиняє якісні зміни, які виражаються у зміні структури об'єкта інтеграції [3, с. 128]	Акцент на статистику, динаміку, якість, синергію

Термін «взаємодія» має переважно філософську природу, передбачає взаємообумовленість, взаємний вплив, зміну стану об'єктів, тобто є механізмом зміни якості об'єкту та породжує синергетичний ефект.

Саме тому автором даної статті використано словосполучення «партнерська взаємодія», що підкреслює перехід об'єктів (підприємств) в нову якість за рахунок спільної, взаємовигідної діяльності. Більш детально проаналізуємо партнерську взаємодію на підприємствах сфери послуг, а саме підприємствах побутового обслуговування.

Послуги – це діяльність суб'єктів, яка не набуває матеріально-речової форми і задовольняє певні потреби замовників – особисті, колективні, громадські. Послуги результатом різномірної діяльності, яку здійсню виробник на замовлення будь-яких споживачів (окремих громадян, підприємств, організацій, підприємств)» [4, с. 286]. Саме різномірний характер діяльності, закладений у сутність послуги, визначає потребу у співпраці сервісних підприємств як учасників ланцюга процесу задоволення потреб споживачів шляхом надання послуги та створення доданої вартості та інших нематеріальних вигод.

На сервісні підприємства діє сукупність зовнішніх чинників, що визначають економічні, соціальні, політико-правові, екологічні, інноваційні умови ведення бізнесу. Конкурентні ознаки зовнішнього середовища, такі як змагальність, самостійність дій, обмеження можливостей конкурентів, боротьба за кращі умови не завжди позитивно впливають на підприємства. Тому постає питання свідомого переходу від умов конкуренції до умов партнерства. Ведення бізнесу на умовах партнерства забезпечує ряд переваг: взаємна підтримка та координація діяльності, розширення можливостей, забезпечення кращого доступу до ресурсів.

Цілями партнерської взаємодії сервісних підприємств є збільшення частки компанії на ринку, технологічна доцільність та динамічний розвиток. До партнерів можуть бути віднесені всі підприємства та організації, з якими підприємство як об'єкт дослідження ступає в договірні відносини [5, с. 92]. Так, спорідненими з сервісною діяльністю (наприклад, СТО, клініковими компаніями, хімічестками, праль-

нями, салонами краси) є галузі: машинобудування, хімічної промисловості, легкої промисловості, галузь медицини та спорту, освітня галузь, будівельна галузь, житлово-комунальне господарство. Доцільною є співпраця з готельно-ресторанним та туристичним бізнесом (рис. 1). Кожному із підприємств зазначеного виду економічної діяльності властивий свій стратегічний потенціал (СП).

Взаємний вплив стратегічних потенціалів підприємств, що дотримуються партнерської взаємодії, призводить до виникнення нового явища – збалансованого стратегічного потенціалу партнерської взаємодії (ЗСППВ), в основу якого закладена збалансованість стратегічних потенціалів партнерів, що потребує розробки відповідного механізму.

Послідовно проаналізуємо терміни «механізм», «потенціал», «стратегічний потенціал» з метою розробки власного визначення досліджуваного явища ЗСППВ.

Механізм (грец. *mechane* – *знаряддя*) – система, яка утворюється із взаємопов'язаних ланок (підсистем), що об'єднують множину різних елементів і блоків, забезпечуючи у процесі їх взаємодії функціонування всіх підсистем організації (об'єкта) [6, с. 203].

Потенціал (від лат. *potentia*) – корисна властивість, що виявляється тоді, коли об'єкт, потенціал якого досліджується, здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення установлених цілей [5, с. 95, 682].

Стратегічний потенціал – це здатність господарської системи використовувати ресурси та зовнішні можливості для досягнення стратегічної мети [2, с. 105]. Вчені приходять до висновку, що потенціалу підприємства «притаманні всі властивості будь-якої системи. Саме тому властивості потенціалу підприємства поділяються на системні (цілеспрямованість, складність; само відтворюваність; відкритість); структурні (цілісність, ступінь замкненості; взаємозв'язок, взаємодія елементів; взаємозамінність елементів; кількісна вимірюваність, масштаб); якісні (інноваційна спрямованість; історичні умови формування та функціонування; соціально-економічні наслідки використання» [5, с. 96].

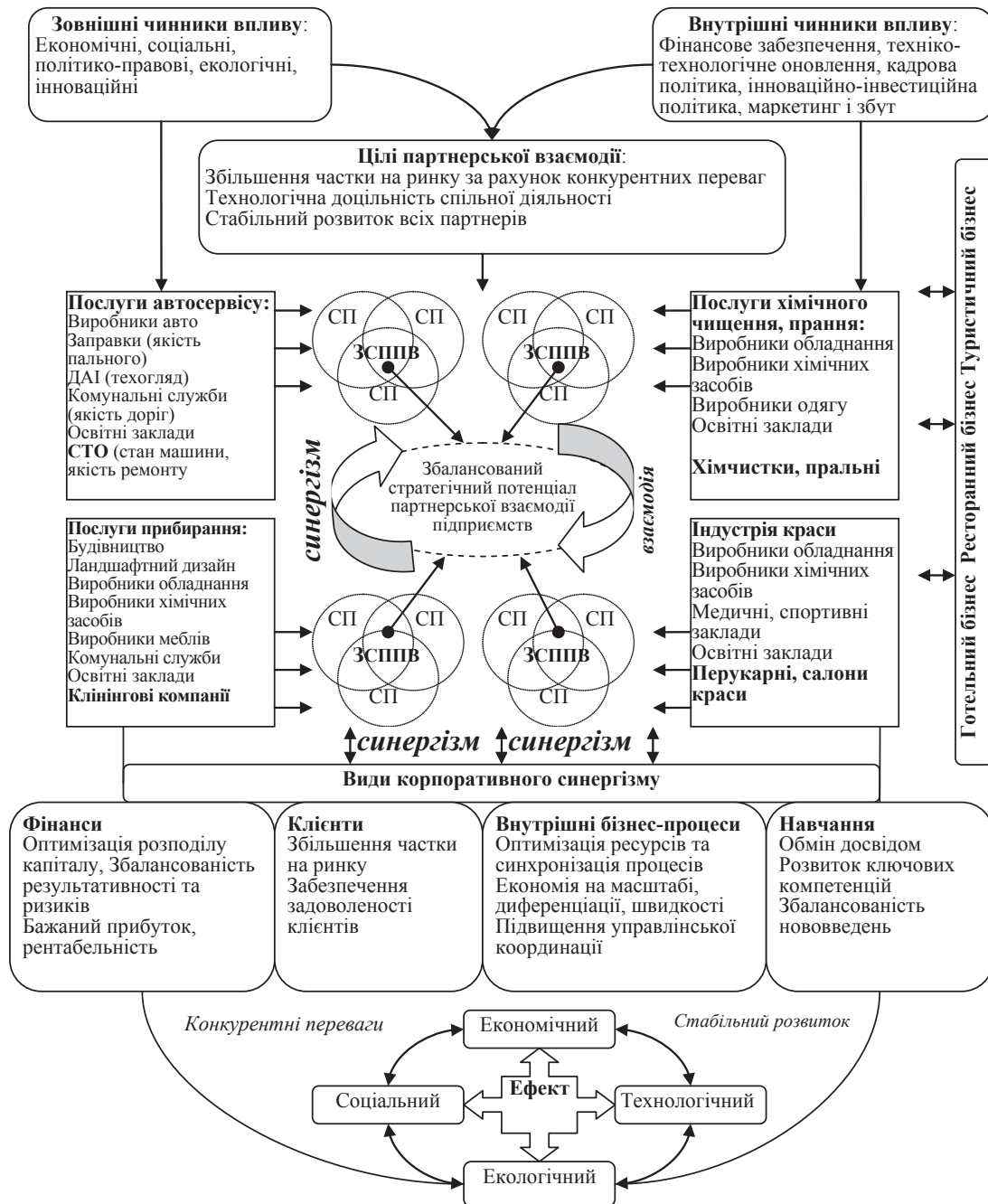


Рис. 1. Складові механізми формування та використання збалансованого стратегічного потенціалу партнерської взаємодії сервісних підприємств

Складено автором

Примітка: СП – стратегічний потенціал окремого підприємства  
ЗСППВ – збалансований стратегічний потенціал партнерської взаємодії

На нашу думку, збалансований стратегічний потенціал партнерської взаємодії підприємств, як економічне явище, слід розуміти як корисну властивість бізнес-партнерів, їх здатність ефективно використовувати збалансовані внутрішні та зовнішні ресурси, нові зовнішні можливості, які стають доступними завдяки цілеспрямованій взаємодії сторін, що переводить функціонування бізнес-партнерів на якісно новий рівень, відповідно до встановлених стратегічних цілей, забезпечує конкурентні переваги та стабільний довготривалий розвиток на національному, галузевому та територіальному рівнях.

Принциповими положеннями, які обумовлюють стратегічний потенціал партнерської взаємодії підприємства, є:

- створення якісно нових сприятливих внутрішніх та зовнішніх можливостей (корисних властивостей бізнес-середовища), що підвищують здатність бізнес-партнерів у досягненні цілей.
- системність, яка свідчить про необхідність урахування взаємозалежності та взаємовпливу елементів господарської системи (рівноправних бізнес-партнерів, які об'єднали зусилля) в динаміці для досягнення стратегічної мети [2, с. 106];

• збалансованість складових потенціалу, що забезпечує ефективність використання всіх наявних ресурсів (збалансованість дій партнерів при створенні ланцюга цінностей). Збалансованість як філософська категорія означає стан об'єкта при якому його складові врівноважені або близькі один до одного.

Формування стратегічного потенціалу партнерської взаємодії підприємств побутового обслуговування передбачає дотримання ряду принципів, таких як цілеспрямованість, організованість, відповідальність, динамічна рівновага, адаптивність, гнучкість, управління якістю, оптимальність, ефективність, синергізм.

Стратегічний потенціал партнерської взаємодії підприємств виконує такі функції в аспекті поділу та кооперації праці, як виробничо-технологічні, маркетингові, інформаційно-інноваційні, логістичні, управлінські, соціальні.

Специфічною функцією є забезпечення якості процесів та систем на всіх рівнях. В цьому контексті З.Є. Шершньова зазначає, що «високий рівень розвитку партнерських відносин є результатом поділу та спеціалізації праці, завдяки чому підвищується якість процесів виробництва, якість продукції та послуг» [5, с. 93].

Методами формування стратегічного потенціалу партнерської взаємодії підприємств є: організаційно-правові методи; економічні; соціальні.

Важелями, (приводами функціонування механізму [6, с. 203], імпульсами) формування єдиного стратегічного потенціалу бізнес-партнерів, що приводять господарючі суб'єкти до високого ступеню активності є зв'язки кожного бізнес-партнера з іншими господарюючими суб'єктами; система державного регулювання; система ринкових регуляторів (ціни; попит і пропозиція), які діють як на макроекономічному, так і на мікроекономічному рівнях;

Партнерська взаємодія формується за рівнями: національний, галузевий, територіальний. Відповідно до чого виділяють моделі партнерської взаємодії: галузево-функціональну та територіальну. Формами партнерської взаємодії, відповідно до зазначених моделей можуть бути: мережеві структури, секторальні об'єднання, кластери, інтегровані структури бізнесу [7; 8, с. 134].

Інструментами договірних відносин у партнерстві є угоди, взаємоузгоджені стандарти, збалансована політика, стратегії партнерства.

Результатом формування та використання ЗСППВ є створення доданої вартості кожного з бізнес-парт-

нерів сервісного підприємства та безпосередньо сервісного підприємства таким чином, «...щоб ціле перевищувало просту суму його частин» [9, с. 176]. Йдеться про створення корпоративного синергізму за напрямками: фінансова складова, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, технології навчання та росту [9, с. 177]

**Висновки з проведеного дослідження.** Процеси спільного розвитку підприємств-партнерів як відкритих динамічних систем з метою здобуття конкурентних переваг, потребують налагодження співпраці, встановлення партнерських відносин, що створює синергетичний ефект від узгодженого використання потенціалів кожного з них та нових можливостей.

Потребують подальшого уточнення складові механізму формування та використання ЗСППВ, залежно від галузевої приналежності учасників взаємодії; особливості механізму формування та використання ЗСППВ на макроекономічному та мікроекономічному рівнях; обґрунтування моделей, форм та інструментів взаємодії; розробка методики оцінки рівня ЗСППВ та ефекту від його використання.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Яхкід В.П. Маркетинг партнерських відносин як інструмент стратегічного управління підприємством // «Економіка розвитку» (Economics of Development). – 2013. – № 2(66). – С. 100–104.
2. Романенко О.В. Стратегічний аналіз використання ресурсного потенціалу інтегрованих підприємств // «Економіка розвитку» (Economics of Development) – 2013. – № 2(66). – С. 104–109.
3. Самосьонко Л.М. Дослідження інноваційної інтеграції як економічної категорії // Бізнес-інформ. – 2012. – № 9. – С. 127–132.
4. Статистичний щорічник України за 2012 р. / За ред. О.Г. Осауленка. – Державний комітет статистики України. – К., 2013 р. – 552 с.
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
6. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. – К.: Академвидав, 2007. – 576 с.
7. Павлюк А.П. Кластерна модель регіональної економіки: теоретико-методологічні засади // Продуктивні сили України. – 2009. – № 1. – С. 105–114.
8. Нездоймінов С.Г. Формування кластерної стратегії розвитку підприємництва в регіональному туристично-рекреаційному комплексі // Економічні інновації. – 2009. – № 38. – С. 133–143.
9. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.

УДК. 65.012.7(045)

**Лозовський О.М.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Вінницького торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету

**Чабан Ю.С.**  
магістр  
Вінницького торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету

## УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті описані теоретичні основи та актуальність контролю на підприємстві як однієї з складових системи управління на підприємстві. Розглянуті сутність, основні характеристики та особливості ефективного процесу контролю. Досліджено сутність управлінського контролю, визначено його цілі та завдання в господарській діяльності підприємства, запропоновано схему діяльності системи управлінського контролю підприємств.

**Ключові слова:** контроль, управління, управлінський контроль, ефективність, менеджмент, елементи системи.

### Лозовский А.Н., Чабан Ю.С. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В данной статье описаны теоретические основы и актуальность контроля на предприятии как одной из составных частей системы управления на предприятии. Рассмотрена сущность, основные характеристики и особенности эффективного процесса контроля. Исследована сущность управленческого контроля, определены его цели и задачи в хозяйственной деятельности предприятия, предложена схема деятельности системы управленческого контроля предприятий.

**Ключевые слова:** контроль, управление, управленческий контроль, эффективность, менеджмент, элементы системы.

### Lozovskii A.N., Chaban J.S. MANAGEMENT CONTROL ACTIVITIES AS A COMPONENT OF EFFECTIVE ENTERPRISE

In this article theoretical bases and control actuality are described on an enterprise, as to one of component parts of control system on an enterprise. Essence, basic descriptions and features of effective process of control, is considered. The article examines the essence of management control, its goals and objectives in the economic activity of enterprise, of the proposed scheme of management control.

**Keywords:** monitoring, control, management control, efficiency, management, system elements.

**Постановка проблеми.** Розвиток економіки на сучасному етапі характеризується нестабільністю, яка набула форм системності. Це проявляється в порушенні економічних зв'язків між усіма ланками економічної системи. За цих умов ефективне управління підприємством ускладнюється, що зумовлює формування ефективної системи контролю на підприємстві. Контроль стає необхідним:

- по-перше, для усунення невизначеності інформації про ситуацію, що склалась на підприємстві;
- по-друге, для попередження можливості виникнення пов'язаних з цією невизначеністю кризових ситуацій;
- по-третє, для забезпечення та постійного підтримання умов успішної діяльності підприємства.

Формування ефективного управлінського контролю набуває характеру основи, присутньої на всіх рівнях управління підприємством. У більш широкому значенні ефективний управлінський контроль, за інших рівних умов, є гарантією успішної діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У дослідження загальної теорії контролю, зокрема управлінського контролю, вагомий внесок зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як М.Т. Білуха, Ф.Ф. Бутинець, Б.І. Валувєв, Н.І. Дорош, І.К. Дрозд, С.В. Калюга, Г.Г. Кірейцев, М.Д. Корінько, В.Ф. Максимова, Л.В. Нападівська, В.П. Пантелеєв, В.С. Стельмах, Б.Ф. Усац, В.О. Шевчук та інші.

**Постановка завдання.** Дослідження формування ефективної системи управлінського контролю на підприємствах з метою підвищення ефективності їх функціонування в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах господарювання суб'єкти, які діють

на території України з метою ефективного функціонування та сталого розвитку, повинні вміло використовувати і застосовувати прогресивні теорії, методи й інструменти управління, а також досвід провідних світових компаній у сфері управлінського контролю. Контроль як одна з функцій управління являє собою процес визначення якості й коригування виконуваної підлеглими роботи, для того щоб забезпечити виконання планів, спрямованих на досягнення цілей підприємства.

Таким чином, контроль входить до завдання менеджера будь-якого рівня – від керівника підприємства до майстра цеху. Правильно організований контроль дозволяє не тільки вчасно виявити недоліки в діяльності підприємства, але й вчасно вжити заходів для їх усунення. Необхідність ефективного управління економікою України взагалі та господарсько-фінансовою діяльністю підприємств зокрема потребує здійснення ефективного контролю як важливої і автономної аналітичної функції управління.

Управлінський контроль в сучасних умовах господарювання доцільно представити як систему, що складається з елементів входу (інформаційне забезпечення контролю), елементів виходу (інформація про об'єкт управління, отримана в результаті контролю) і сукупності наступних взаємопов'язаних ланок: центрів відповідальності; техніки контролю, тобто інформаційно-обчислювальна техніка і технологія; процедури контролю та системи обліку.

На підприємствах, які функціонують в Україні, були проведені дослідження у сфері контролю, аналізувалася робота керівників всіх рівнів, згідно результатів дослідження були виділені головні принципи, яких повинні дотримуватись керівники для ефективної системи контролю на підприємстві:



1) принцип комбінації різних видів контролю: об'єкт управління подібний, то й контроль повинен за структурою бути йому відповідним. Складність контролю розкривається за посередництвом обліку різних площин контрольних процедур: тимчасових, змістовних, видових, функціональних, технологічних і т.д;

2) контроль повинен здійснюватися в умовах необхідної публічності, гласності. Контроль, здійснений кулуарно, має часто також «камерні» наслідки: реальних кроків по зміні ситуації не відбувається, причини тривіально прості: ні виконавці, ні керівники часто в такій ситуації не одержують інформації про зняті показники;

3) особливе місце серед принципів контролю займає вимога до забезпечення всеосяжного, повсюдного, постійного характеру контролю. При всій тональності контролю слід уникати дріб'язковості, того, що в народі називають «стояти над душею». Як забезпечити бажаний характер контролю й уникнути негативних наслідків? Для цього потрібно всі управлінські функції замкнути на контроль. По-іншому це можна сформулювати як принцип універсальності контролю;

4) слід виходити із принципу координації контролю в управлінні. Це означає узгодження й встановлення доцільного співвідношення дій різних органів, що займаються контролем, їх структурних підрозділів і посадових осіб для досягнення цілей з найменшими витратами сил і засобів.

Контроль як функція менеджменту є елементом зворотного зв'язку, тому що за даними контролю проводиться коригування раніше прийнятих рішень і планів, а також стандартів усієї господарської діяльності. Він є об'єктивною необхідністю, тому що навіть найоптимальніші плани не можуть бути реалізовані, якщо вони не будуть доведені до виконавців і за їх виконанням не буде налагоджений об'єктивний, постійний контроль [2, с. 33].

Як правило, найбільш ефективний контроль – найпростіший контроль з точки зору тих цілей, для яких він призначений. Якщо система контролю дуже складна і люди, які взаємодіють з нею, не розуміють і не підтримують її, то така система контролю не може бути ефективною. Надлишкова складність веде до безладдя, що є синонімом втрати контролю над ситуацією [2, с. 34].

На сучасних підприємствах повинні мати місце важливі елементи управлінського контролю, які є необхідними для реалізації процесу управління під-

приємства в цілому. Кожний з елементів буде ефективним за умови періодичності його використання. Наглядно елементи системи управлінського контролю підприємств представлені в таблиці 1.

Актуальність питання розробки ефективного і доцільного механізму впровадження управлінського контролю в Україні, на наш погляд, зумовлена такими чинниками:

- чимало проблем на підприємствах (особливо великих) виникає внаслідок неузгодженості між керівниками різних відділів, які відповідають безпосередньо за економічні результати: виробниками, фінансистами, маркетологами;

- неадекватність стандартного бухгалтерського обліку потребам сучасного бізнесу. Іншими словами, він не дає змоги отримати коректні дані для прийняття бізнес-рішень;

- зацікавленість інвесторів у довготерміновій та оптимальній віддачі від вкладених у компанію коштів. Налагоджена система управлінського контролю дає в руки топ-менеджерів підприємства «козирі» для створення власних конкурентних переваг.

Козир перший – управління витратами. Перше, що необхідно усвідомити будь-якому керівникові, – керуваність витрат, а відповідно, й прибутку. Усе це перебуває в зоні компетенції підприємства, а не залежить тільки від тенденцій ринку та платоспроможності споживача. Наприклад, загальний дохід підприємства становить 2000 гривень. З них 85% (1700 гривень) – витрати, 15% (300 гривень) – прибуток. Власник бізнесу хоче отримувати 400 гривень прибутку, у нього є два варіанти дій:

1) варіант перший – збільшення обсягу продажу. При цьому схема залишається незмінною – витрати й прибуток становлять 85 і 15 відсотків відповідно. Проте, якщо прибуток тепер 400 гривень, то збільшуються і витрати: в цьому разі вони становитимуть 2266 гривень. Не кажучи вже про те, що збільшити обсяг продажу на 33% майже неможливо – це знає будь-який маркетолог;

2) однак є й другий варіант: зменшення витрат на 5,88% дає той самий ефект, що й збільшення продажу на 33,3%.

На жаль, багато підприємств не помічають простоти цієї схеми й обирають складний і витратний шлях.

Козир другий – додаткові маневри. Управлінський контроль дає менеджерам підприємства можливість чітко усвідомити економічну модель свого підприємства. У кожного бізнесу є один визначаль-

Таблиця 1

Елементи системи управлінського контролю

№	Складовий елемент	Періодичність проведення	Відповідальний за обробку і надання інформації	Користувачі інформації
1.	Аналіз дотримання договірних відносин, оцінка ефективності умов окремих договорів	Щомісячно	Заступник головного бухгалтера	Головний бухгалтер, директор підприємства, члени правління, акціонери
2.	Аналіз відповідності обсягів надходження ресурсів потребам підприємства	Щомісячно	Менеджер	Головний бухгалтер, директор підприємства, члени правління, акціонери
3.	Контроль за станом розрахунків з постачальниками та їх обсягом	Щомісячно	Бухгалтер	Головний бухгалтер, директор підприємства, члени правління, акціонери
4.	Внутрішній аудит	1 раз на рік або півріччя	Аудиторська фірма	Головний бухгалтер, директор підприємства, члени правління, акціонери
5.	Аудит реалізації по відділам та всього підприємства	Раз в квартал	Відділ бухгалтерії, аудиторська фірма	Головний бухгалтер, директор підприємства, члени правління, акціонери

ний чинник, на який поставлений головний і ви-грашний акцент. Він нерідко буває неочевидний або просто непомітний. Наприклад, компанія Gillete робить ставку на принцип повторних купівель (дода-ткових лез); до того ж, постійно мотивуючи свого клієнта купувати наступну модель товару, тобто основне джерело прибутку тут – клієнт, який одного разу вже придбав продукцію Gillete. Компанія Kimberly-Clark акцентує на бренді – така модель стабільніша, вона не залежить від часових циклів. Мережа роздрібних магазинів Walgreens робить ставку на візит клієнта: в кожному магазині мережі розміщено пункти з надання різноманітних послуг (хімічисти, ремонтні майстерні, ательє пошиву одягу тощо) настільки, що майже кожний відвідувач хоч щось та купити. Маю-чи чітке уявлення про особливості роботи свого під-приємства, бізнесмен отримує можливість маневрувати в конкурентній боротьбі.

Козир третій – побудова правильної стратегії. Склавши перший і другий механізми разом, можна отримати третю перевагу – можливість будувати і, що важливіше, змінювати стратегію роботи підприємства залежно від обставин. Наприклад, коли бізнес робить тільки перші кроки, варіантів дій замало, діловий ри-зик дуже високий, підприємству потрібна одна стра-тегія. Коли справа просувається стабільно, ризик зни-жується, збільшується варіативний набір поведінкових маневрів. Попередня стратегія вже не принесе належ-ного ефекту – потрібен інший, кардинальний підхід. Те ж саме відбувається тоді, коли підприємство пере-буває і в періоді зростання, і в кризовій ситуації.

З цих трьох «козирів» найважливішим все ж таки є перший: момент управління витратами. Розуміння логіки маніпулювання витратами дає змогу суттєво спростити механізми визначення низки найважли-віших для підприємства показників – собівартості, фінансових результатів, а також прийняття управлін-ських рішень, контролю та регулювання.

Здійснення контролю на підставі оцінки одержан-их результатів вимагає чіткого формування плано-вих завдань, які потрібно виразити у числовій формі (наприклад, підвищити рівень віддачі на вкладений капітал на 5%). За виконання планових завдань має бути передбачена ефективна система стимулюван-ня. Управлінський контроль за результатами можна здійснювати на основі зворотного та випереджуваль-ного зв'язку. Управлінський контроль зі зворотним зв'язком передбачає контроль виходу продукції, порівняння її обсягів з цільовими показниками та здій-снення за необхідності певних коригувальних дій. За управлінського контролю з випереджувальним зв'язком необхідно визначити очікуване значення ре-зультатів на певних етапах діяльності й порівнювати їх із запланованими показниками. Завданням управ-лінського контролю з випереджувальним зв'язком є недопущення помилок в діяльності до того, як ви-никнуть будь-які відхилення від очікуваних резуль-татів.

Однією з найважливіших особливостей управлін-ського контролю за результатами є виділення цен-трів відповідальності, зокрема центрів витрат, дохо-дів, прибутку та інвестицій, формування бюджетів для кожного центру відповідальності, організація об-ліку виконання бюджетних завдань та ідентифікація і аналіз причин відхилень. Однак систему управлін-ського контролю за результатами доволі складно ви-користовувати в неприбуткових організаціях та для оцінювання роботи працівників допоміжних підроз-ділів (відділу кадрів, бухгалтерії тощо), результати роботи яких важко виразити кількісно.

На нашу думку, основними чинниками, які впли-вають на ефективне функціонування системи управ-лінського контролю, в умовах сьогодення є:

- ставлення керівництва до внутрішнього контр-олю, тобто наскільки правильно розуміє керівництво роль внутрішнього контролю в управлінні організа-цією, наскільки воно покладається на інтуїцію і не-ринковий «досвід» ведення бізнесу;

- зовнішні умови функціонування підприємства, його розміри, організаційна структура, масштаби і види діяльності, кількість та регіональна неоднорід-ність (розгалуженість) місця розташування її від-окремлених підрозділів, стратегічні установки, цілі і завдання, ступінь механізації і комп'ютеризації ді-яльності, ресурсне забезпечення;

- рівень компетентності кадрового складу.

Ми вважаємо за потрібне розвивати нові напря-ми вдосконалення системи управлінського контролю, адже у підприємства, яке постійно розвивається, по-стійно зростають потреби у ефективності інформації. З метою ефективного і успішного впровадження управ-лінського контролю на підприємствах України варто зосередити увагу на вирішенні наступних проблем:

- 1) вибір варіанту побудови системи управлінсько-го контролю в залежності від розміру підприємства, галузі і сфери діяльності підприємства;

- 2) визначення параметрів інформації, що надхо-дитиме з інших організаційних рівнів, аналіз форм-и її вирішення, терміни надходження, визначення відповідальних за вчасне та правильне подання цієї інформації;

- 3) підвищення кваліфікаційних вимог спеціаліс-тів всіх рівнів;

- 4) запровадження ефективного технічного функці-онування системи управлінського контролю, що значно підвищить оперативність контролю завдяки мініміза-ції розриву в часі між збирання вхідної інформації та отриманням вихідних, опрацьованих даних, які необ-хідні для складання управлінської звітності та при-йняття на її основі ефективних управлінських рішень.

**Висновки з проведеного дослідження.** Менеджери розпочинають здійснювати функцію контролю з того моменту, коли вони визначили ціль і створили орга-нізацію. Без контролю починається хаос, і об'єднати діяльність працюючих стає неможливо. Зміна зако-нів, технологій, умов конкуренції та інших зовнішніх факторів можуть перетворити реальні плани в недо-сяжні. Для своєчасного реагування на подібні зміни в організаціях повинен бути налагоджений і сформо-ваний ефективний управлінський контроль. Система управлінського контролю має сприяти підвищенню ефективності управлінської діяльності, позитивно впливати на результати роботи. Управлінський контр-оль у менеджменті підприємства необхідний для ви-явлення і вирішення проблем раніше, ніж вони на-несуть серйозну шкоду підприємству. Управлінський контроль не є разовою акцією. Це процес безперерв-ний, він включає спостереження і регулювання різ-них видів діяльності підприємства з метою полегшен-ня виконання управлінських завдань.

Ефективний управлінський контроль створюється на основі його з'єднання з процесом стратегічного пла-нування. Проте в процесі оцінки необхідно враховува-ти і незаплановані (випадкові) результати, які най-частіше забезпечуються ефективними оперативними рішеннями і характеризують результативність діяль-ності окремих підрозділів або працівників та їх умін-ня адекватно реагувати на непередбачені обставини. Початком управлінського контролю є оцінка резуль-татів, а закінченням – аналіз чинників, які зумови-

ли отримання таких результатів і розкриття причин відхилень фактичних показників від запланованих. Таким чином, управлінський контроль є невід'ємною складовою менеджменту, без якої не може повноцінно та злагоджено функціонувати жодне підприємство.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бурцев В.В. Управленческий контроль на предприятии : методология и организация / В.В. Бурцев // Управленческий учет. – 2010. – № 4. – С. 31–34.

2. Бутинець Т.А. Управлінський контроль та його елементи / Т.А. Бутинець // Житомирський державний технологічний університет. – 2010. – № 1. – С. 31–37.
3. Управлінський контроль у системі стратегічного планування / Н.Е. Красностанова, М.А. Маневич, Д.В. Запорожан // Одеський державний політехнічний університет. – 2011. – № 1. – С. 39–43.
4. Формування ефективної системи управлінського контролю в умовах системної нестабільності економіки / Г.І. Башнянин, В.В. Апопій, О.Д. Вовчак // Вісник львівської комерційної академії. – 2011. – № 36. – С. 45–46.

УДК 658.149.5

**Малиш І.М.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри економіки будівельної галузі*

*Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*

## ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена дослідженню сутності, причин виникнення та економічним наслідкам дебіторської заборгованості підприємств. Доведено необхідність та основні завдання управління дебіторською заборгованістю. Розглянуто факторинг як один з дієвих інструментів кредитної політики підприємства.

**Ключові слова:** дебіторська заборгованість, управління дебіторською заборгованістю, кредитна політика, факторинг, факторингові послуги, факторингові компанії

#### **Малыш И.Н. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Статья посвящена исследованию сущности, причин возникновения и экономическим последствиям дебиторской задолженности предприятий. Доказана необходимость и основные задачи управления дебиторской задолженностью. Рассмотрен факторинг как один из действенных инструментов кредитной политики предприятия.

**Ключевые слова:** дебиторская задолженность, управление дебиторской задолженностью, кредитная политика, факторинг, факторинговые услуги, факторинговые компании.

#### **Malysz I.N. BASIC APPROACHES TO MANAGEMENT OF ENTERPRISES RECEIVABLES**

The article investigates the nature, causes and economic consequences of enterprises receivables. The necessity and the main task of accounts receivable managing are shown. Factoring as one of the most effective instrument of the company's credit policy is analyzed.

**Keywords:** accounts receivable, accounts receivable management, credit policy, factoring, factoring services, factoring companies.

**Постановка проблеми.** Господарська діяльність підприємств пов'язана з економічними відносинами з різними контрагентами та оформлюється платіжними розрахунками, одна частина з яких здійснюється одразу, а інша переходить до розряду заборгованості. Більшість підприємств не здатні функціонувати без надання відстрочок платежу, тому для більшості компаній проблема управління дебіторською заборгованістю є однією з найбільш актуальних, оскільки отримання платежів від дебіторів – один з основних джерел надходжень грошових коштів для підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління дебіторською заборгованістю підприємств розглядалися у працях В. Бабаєва, Ф. Бутинця, Л. Коваленко, Р. Костирко, С. Кузнецова, Н. Новікова, Т. Головченко, Н. Матицина, Г. Савицької та інших вчених.

Здебільшого дослідники акцентують увагу на формуванні дебіторської заборгованості, її оцінці, питаннях кредитної політики підприємств, тоді як подальшого дослідження потребує розробка комплексної методики управління дебіторською заборгованістю. Для цього потрібно визначити та дослідити основні напрямки вдосконалення управління дебіторською заборгованістю вітчизняних підприємств.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка заходів щодо удосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства шляхом застосування сучасних інструментів, що дозволить здійснювати ефективний контроль за надходженням оплати від споживачів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дебіторська заборгованість – заборгованість покупців, замовників та інших дебіторів (у тому числі яка забезпечена векселями) за надані їм продукцію, товари, роботу або послуги; фінансових і податкових органів за податками, зборами та іншими платежами до бюджету; також заборгованість з сум нарахованих дивідендів, відсотків, роялті тощо, що підлягають надходженню; заборгованість пов'язаних сторін та з внутрішньовідомчих розрахунків; інша поточна дебіторська заборгованість. Дебіторська заборгованість, у разі створення щодо неї резерву сумнівних боргів, наводиться за чистою реалізаційною вартістю.

Основними завданнями управління дебіторської заборгованістю є [2, с. 184]:

- визначення політики надання товарного кредиту;
- контроль її виконання;
- визначення політики інкасації простроченої дебіторської заборгованості (з подальшим контролем її виконання).

При визначенні кредитної політики необхідно враховувати наступні питання:

- які стандарти оцінки застосувати для визначення надійності покупців?
- чи надавати покупцеві товарний кредит?
- яка оптимальна величина і термін погашення дебіторської заборгованості?

Внаслідок надання клієнтам великих обсягів товарного кредиту і великих термінів його погашення, що стимулює зростання обсягів реалізації продукції, підприємство може зіткнутися з необхідністю залучати позикові засоби для фінансування власної господарської діяльності, що призводить до значних фінансових витрат, які можуть перевищити отриманий за рахунок збільшення обсягів реалізації прибуток. Таким чином, додатковий прибуток, отриманий підприємством від збільшення обсягу реалізації за рахунок надання привабливіших платіжних умов, завжди має бути більше витрат на залучення додаткових обсягів фінансування.

Тобто прибуткове згідно «Звіту про фінансові результати» підприємство може бути не знатне погасити власні заборгованості перед постачальниками через відсутність грошових коштів на розрахунковому рахунку.

Для вибору оптимальної кредитної політики підприємство повинне постійно порівнювати потенційні вигоди від збільшення обсягу продажів з вартістю надання торгових кредитів (вартість позикового капіталу для фінансування своїх оборотних коштів, вартість кредитних перевірок, додаткових облікових і управлінських витрат і т.п.), а також з ризиком можливої втрати платоспроможності.

Процес управління дебіторською заборгованістю починається з формування кредитної політики підприємства [2, с. 185].

Кредитна політика повинна враховувати:

- стратегічні цілі підприємства (збільшення обсягу реалізації, максимізація прибутку від кожної одиниці товару при існуючому обсязі реалізації, прискорення оборотності активів);
- ситуацію, що склалася на ринку (чи є надання кредитів звичайною практикою для підприємств-конкурентів);
- стан підприємства на ринку (чи є підприємство монополістом або перебуває у пошуку нових ефективних засобів у боротьбі з конкурентами);
- особливості каналів дистрибуції (орієнтовано підприємство на здійснення переважно разових угод, роботу з підприємствами роздрібною торгівлі або з обмеженим числом дистрибуторів, що здійснюють закупівлі регулярно).

Етапи розробки кредитної політики:

- визначення умов надання товарного кредиту;
- розрахунок максимального терміну надання товарного кредиту;
- формування так званої матриці знижок – документу, що регламентує рівень знижок на товар (послугу) в залежності від термінів його сплати і виконання інших умов.

Кредитна політика покликана встановлювати правила взаємовідносин між продавцем і покупцем за наступними напрямками:

- кому надавати кредит (стандарти оцінки покупців);
- на яких умовах (залежність знижок від обсягів продажів, термінів оплати);
- як багато (визначення кредитного ліміту);
- як карати порушників (яка процедура погашення простроченої дебіторської заборгованості).

Надання комерційних кредитів всім бажаним приведе не до збільшення прибутку, а навпаки, до його скорочення – за рахунок зростання безнадійної дебіторською заборгованості з подальшим її списанням і дефіцитом грошових коштів для розрахунків з постачальниками – за рахунок затягування термінів оплати.

Тому рішення, кому надавати кредит, залежить від ризику неповернення або від затягування термінів оплати. Класифікація покупців за групами ризику – основа кредитної політики.

Один з найбільш поширених інструментів для вирішення цього завдання стосовно покупців, з якими підприємство вже має досвід роботи, – метод оцінки кредитної історії [2, с. 186]. Він заснований на ранжируванні покупців на основі показників і встановлення критеріїв для ухвалення рішення про надання кредиту.

Показниками для оцінки кредитної історії можуть виступати:

- період роботи з покупцем (рік, півріччя, квартал);
- період існування підприємця-покупця (кількість років з моменту його реєстрації);
- платіжна дисципліна (чи є у покупця дебіторська заборгованість «старше» певного періоду, наприклад, понад 3-х місяців або обсяг простроченої дебіторської заборгованості);
- середньомісячний обсяг закупівель покупця (за останній рік) або частка закупівель покупця в загальному обсязі реалізації підприємства;
- інші показники, наприклад, значущість покупця чи тип дистрибуції (оптовий продавець, торгівельна мережа, роздрібно торгова точка).

Для кожного показника визначається вага значущості. Існує два способи визначення ваг значущості:

- на підставі статистики за вибраними показниками і коефіцієнтами кореляції (набирається статистика за вибраними показниками, визначається їх вплив на погашення дебіторської заборгованості);
- на підставі експертної оцінки (керівника або групи фахівців).

У зв'язку з високою трудомісткістю розрахункового варіанту другий спосіб застосовується частіше. Крім того, зовнішні середовище підприємства змінюється достатньо швидко і інформація, розрахована на підставі статистичних даних минулих періодів, може виявитися застарілою. Всі дебітори оцінюються по кожному з показників з присвоєнням оцінки в балах (від 1 до 100). Наприклад, у дебіторів, що не мають заборгованості більше 1 кварталу, – оцінка за цим показником буде 100.

Кредитна історія споживача може оцінюватися за допомогою бального методу за основними критеріями: тривалість роботи з покупцем; період функціонування підприємства-споживача на ринку; обсяг простроченої дебіторської заборгованості; середньомісячний обсяг реалізації та стратегічне значення покупця.

Дебітори з урахуванням загальної оцінки групуються за ступенем їх надійності:

- 1 група: загальна оцінка від 70 до 100;
- 2 група: загальна оцінка від 40 до 69;
- 3 група: загальна оцінка до 39.

Для клієнтів 1 групи розглядається можливість відвантаження з подальшою оплатою або можливе надання ексклюзивних умов у випадку стратегічної важливості споживачів.

Для клієнтів 2 групи приймається рішення про обмежене кредитування, стягування авансу у розмірі

фіксованого проценту від обсягу відвантаження, що, як правило, становить не нижче 25%. Додатковими умовами можуть виступати оформлення векселів, застави, доручення і тощо.

Для клієнтів 3 групи приймається рішення про відвантаження товару тільки за передплатою або за факторинговою схемою.

Одним з ефективних інструментів управління дебіторською заборгованістю та страхування угод, який широко застосовується в світовій практиці, є факторинг [4].

Ринок факторингу України є досить молодим і знаходиться на стадії формування.

Активність фінансових компаній на ринку факторингових послуг України протягом 2003-2013 рр. мала тенденцію до збільшення. Так, у 2003 році кількість фінансових компаній, що мають право надавати факторингові послуги, становила 8, а на кінець 2013 року – 163 (рис. 1) [1].

При цьому у 2006 році кількість договорів факторингу становила 717 одиниць при обсязі укладених факторингових угод на суму 141 млн. грн. У 2013 році – 70819 одиниць та 10039,5 млн грн відповідно [5].

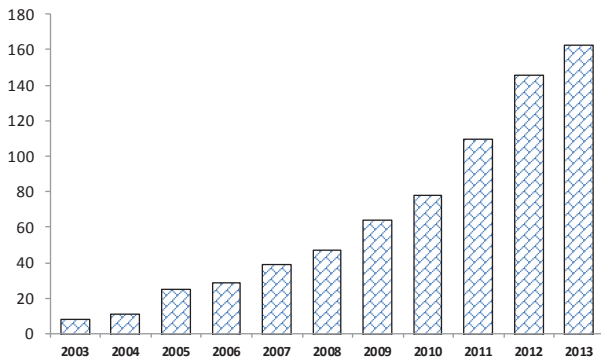


Рис. 1. Кількість фінансових компаній, які мають право надавати послуги з факторингу, од.

**Висновки з проведеного дослідження.** Для забезпечення безперервної господарської діяльності, підтримання стійкого фінансового економічного стану, зведення високої ділової активності підприємство потребує застосування дієвих заходів управління дебіторською заборгованістю, яка представляє собою комерційних кредит покупцю.

Надання лояльних та вигідних умов покупцям надає можливість зайняти більшу частку ринку та прискорити реалізацію запасів готової продукції, але це може призвести до сповільнення тривалості оборотності дебіторської заборгованості та необхідності залучення позикових коштів.

Основними методами впливу на дебіторів є переговори з боржниками, припинення відвантаження продукції, зміна умов оплати за продукцію, роботи, послуги, застосування штрафних санкцій у вигляді нарахування пені або звернення до суду. При цьому основні засоби управління дебіторською заборгованістю повинні комплексно застосовуватися на українських підприємствах.

Подальших досліджень потребують питання оцінки ризиків виникнення безнадійної та сумнівної заборгованості, а також визначення критеріїв вибору того чи іншого способу та методу управління дебіторською заборгованістю.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Державна комісія з регулювання ринку фінансових послуг України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.dfr.gov.ua](http://www.dfr.gov.ua).
2. Ковтун С. Управление затратами / Ковтун С., Ткачук Н., Савлук С. – Х. : Фактор, 2007. – 272 с.
3. Масловська Л.Ц. Операції факторингу в управлінні дебіторською заборгованістю сільськогосподарських підприємств / Л.Ц. Масловська, І.В. Абрамова, Л.В. Недільська // Фінанси України. – 2010. – № 6. – С. 100–107.
4. Миронюк В.О. Сучасні методи управління дебіторською заборгованістю підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://estetiquement.ru/e-journals/PSPE/2011\\_3/Mironuk\\_311.htm](http://estetiquement.ru/e-journals/PSPE/2011_3/Mironuk_311.htm).
5. Національне рейтингове агентство «Рюрік». Аналітичний огляд ринку небанківських послуг України за період 2011-2013 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rurik.com.ua>.

УДК 339.138:664.6

**Малюк С.О.**

*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри цивільно-правових дисциплін  
Миколаївського інституту права  
Національного університету «Одеська юридична академія»*

## ПОКАЗНИКИ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИМ АСОРТИМЕНТОМ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено проблемні питання підвищення ефективності управління асортиментом. Розглянуто чинники впливу на формування асортименту за окремими критеріями. Розроблено послідовну методологію оцінки ефективності управління товарним асортиментом. Запропоновано методіку проведення аналізу маркетингового середовища підприємства в залежності від етапу управління асортиментом.

**Ключові слова:** ефективність управління асортиментом, показники оцінки асортименту, методологія оцінки управління асортиментом, показники виконання плану по асортименту, економічна ефективність оптимізації.

### **Малюк С.А. ПОКАЗАТЕЛИ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРИМ АССОРТИМЕНТОМ ХЛЕБОПЕКАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье исследованы проблемные вопросы повышения эффективности управления ассортиментом. Рассмотрены факторы влияния на формирование ассортимента по отдельным критериям. Разработана последовательная методология оценки эффективности управления товарным ассортиментом. Предложена методика проведения анализа маркетинговой среды предприятия в зависимости от этапа управления ассортиментом.

**Ключевые слова:** эффективность управления ассортиментом, показатели оценки ассортимента, методология оценки управления ассортиментом, показатели выполнения плана по ассортименту, экономическая эффективность оптимизации.

### **Malyuk S.O. PERFORMANCE EVALUATION OF EFFICIENCY AND METHODS OF CONTROLLING BAKERIES PRODUCT ASSORTMENT**

This article investigates the problematic issue of increasing the efficiency of inventory management. Examined the factors, that influence the formation range for individual criteria. Developed a consistent methodology for evaluating the effectiveness of product range management. Suggested the method of analyzing the marketing environment of the enterprise, depending on the stage of inventory management.

**Keywords:** efficiency of inventory management, rate of assortment evaluation, assortment management assessment methodology, rate indicators of fulfillment the assortment plan, economic efficiency optimization.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання одним із найголовніших напрямків діяльності маркетингу кожного підприємства є асортиментна політика. Особливу значимість цей напрямок здобуває у нинішніх конкурентних умовах, коли до товару з боку споживача пред'являються підвищені вимоги якості й асортименту, і, відповідно, ефективність роботи підприємства залежить від вдалої асортиментної політики. Управління товарним асортиментом базується на затвердженій підприємством товарній політиці та передбачає координацію взаємопов'язаних видів діяльності (науково-технічної, техніко-економічної, маркетингової тощо). Складність вирішення даного завдання полягає у проблемі об'єднання всіх цих елементів для досягнення кінцевої мети – оптимізації асортименту з врахуванням визначеної стратегічної мети підприємства. Ці обставини обумовлюють необхідність застосування системного комплексного підходу та, як наслідок, розробки методіки оцінки ефективності системи управління товарним асортиментом на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам підвищення ефективності управління товарним асортиментом підприємств присвячені праці таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як: Г. Ассель [2], Г.В. Савицька [1], О.Ю. Біленький [3], О.Г. Денисюк, О.В. Задерейко [4], Л.В. Балабанова, В.В. Холод [5], М.М. Єрмошенко, С.А. Ерохін, А.В. Базиліук [6] та ін. Зокрема, Г.В. Савицька у своїх дослідженнях розробляла питання структури «оптимального» асортиментного портфелю підприємств. О.Ю. Біленький досліджував процес оцінювання ефективності системи управління асортиментом на ринку хлібо-

булочних виробів. Механізм управління асортиментною політикою підприємств хлібопекарської галузі України розглядали у своїх працях О.Г. Денисюк та О.В. Задерейко. Свій внесок зробила і Л.В. Балабанова, визначивши способи розрахунку показників плану по асортименту. Але, незважаючи на дослідження різних аспектів формування та оцінювання асортиментної політики хлібопекарських підприємств, деякі питання залишаються не визначеними у зв'язку з відсутністю комплексного підходу до їх розробки.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати мету написання статті, яка полягає у дослідженні факторів впливу на формування асортименту хлібопекарських підприємств, а також розробці методології проведення аналізу маркетингового середовища та оцінки ефективності управління товарним асортиментом підприємств хлібопекарської галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Хліб як товар є стратегічним продуктом для будь-якої країни. Використовуючи статистичні дані про чисельність населення України, середню вартість хлібобулочних виробів і середньоденну потребу в хлібі на одну людину, можна встановити, що видатки на придбання хліба в різних регіонах країни становлять до 15% від середньорічного доходу населення.

Ринок хлібобулочної продукції розбудовується стабільно. Динаміка розвитку не має різких коливань. У цей час на ринку хлібобулочної продукції Миколаївської області з різним ступенем ефективності функціонують підприємства різних форм власності.

Однією з найважливіших проблем, що стоїть перед великими промисловими хлібобулочними підприємствами, є визначення асортименту продукції, що

одночасно задовольнятиме попит покупців і приносить максимальний обсяг прибутку підприємствам за наявних матеріальних, людських та фінансових ресурсів. Ефективність управління асортиментом продукції впливає як на маркетингові позиції підприємства в цілому, так і на його фінансове становище.

Для споживача оптимальний асортимент – це сукупність товарів, що максимально задовольняють потреби, а для виробника – це набір товарів, реалізація якого дозволяє підприємству досягнути максимально ефективного функціонування.

Структура «оптимального» асортиментного портфелю більшості підприємств включає: ексклюзивний (унікальний) асортимент, обов'язковий (базовий) асортимент, імпульсний (сезонний) асортимент, додатковий асортимент. Вчасне оновлення асортименту продукції (послуг) із урахуванням зміни кон'юнктури ринку є одним із важливіших індикаторів ділової активності підприємства та його конкурентоспроможності [1, с. 315].

Ефективність управління асортиментом і його планування полягають в тому, щоб реалізувати реальні та потенційні можливості підприємства в такому поєднанні виробів, що задовольняє потреби покупців на високому рівні та забезпечує підприємству достатній прибуток.

Таким чином, управління асортиментом хлібопекарських підприємств – це діяльність відповідних служб підприємства з аналізу, контролю та ухвалення управлінських рішень в області маркетингу, збуту і виробництва продукції з метою адаптації асортименту до потреб покупців.

Основними цілями асортиментної політики хлібопекарських підприємств є [2, с. 485]: 1) збільшення обсягів реалізації за рахунок оптимізації структури асортименту; 2) досягнення конкурентної переваги за рахунок більш привабливого асортименту; 3) вихід на нові ринки; 4) зниження витрат, пов'язаних із структурою асортименту; 5) оптимальне завантаження виробничих потужностей; 6) підвищення економічної стійкості промислового підприємства шляхом формування раціональної асортиментної політики.

Аналізуючи найпоширеніші підходи до роботи з асортиментом продукції, О.Ю. Біленький [3, с. 33] виділяє наступні напрями аналізу ефективності управління асортиментом:

1. Класифікують асортимент: принцип Паретто; АВС-аналіз; ХУЗ-аналіз; синтез АВС і ХУЗ-аналізу; матриця БКГ; матриця Мак-Кінсі; матриця Ансоффа; карта позиціонування; аналіз ЖЦТ.

2. Формують асортимент: методика формування асортименту за Чкаловою О. В.; завдання вибору постачальника; формування асортименту з точки зору комерційних завдань; методи дистрибуції.

3. Оптимізують асортимент: оптимізація на основі ранжування ряду товарів; структурні зміни в асортименті; діагностика конкурентного середовища ринку; інтерактивне формування асортименту.

Ефективність підвищення якості продукції підприємств харчової промисловості виявляється за двома основними напрямками [4, с. 98]. По-перше, при підвищенні якості харчових продуктів вирішується соціальне завдання забезпечення населення високоякісними продуктами харчування. По-друге, підвищення якості харчових продуктів є важливим чинником економії суспільної праці, резервом підвищення ефективності виробництва, раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, і, що є важливим, підвищення конкурентоспроможності продукції. Проблема підвищення якості продукції

в хлібопекарській промисловості повинна вирішуватися комплексно – від підвищення вимог до якості сировини і технологічних процесів до зовнішнього вигляду й упаковки готової продукції.

Система управління асортиментною політикою підприємства є залежною від усіх елементів процесу виробництва, від якості роботи на всіх стадіях відтворення, від ефективного використання всіх видів ресурсів та інших факторів.

Дослідити особливості існуючого асортименту хлібобулочних виробів можна з використанням основних показників, що характеризують асортимент в різних аспектах [3, с. 33-34]:

Таблиця 1

**Показники оцінки товарного асортименту хлібобулочних виробів**

Показник	Визначення
<i>Показники, що характеризують асортиментну політику підприємства</i>	
1. Ширина	Загальна кількість асортиментних груп (товарних ліній) виробника. Ширина товарного асортименту характеризує кількість запропонованих асортиментних груп.
2. Насиченість (повнота)	Загальна кількість складових асортименту конкретних товарів. Вона характеризує ступінь або щільність заповнення марками товару усередині товарної лінії.
3. Новизна	Здатність асортименту задовольняти потреби, що змінилися за рахунок нових товарів
4. Стабільність	Здатність набору товарів задовольняти попит на ті самі товари. Особливість таких товарів – наявність стійкого попиту на них.
5. Раціональність	Здатність набору товарів найменш повно задовольняти реально обгрунтовані потреби різних сегментів споживачів.
6. Структура асортименту	Кількісне співвідношення товарних груп, підгруп, видів, найменувань окремих товарів у загальному наборі товарів.
7. Глибина	Варіанти пропозиції кожного окремого товару в рамках асортиментної групи
8. Гармонійність асортименту	Властивість набору товарів різних груп, що характеризує ступінь їх близькості використання.
<i>Показники фінансових результатів асортиментних груп товарів</i>	
1. Рівень окупності (РО)	Визначення тривалості періоду, протягом якого буде працювати проект для покриття витрат на його створення й введення.
2. Прибуток по товарній категорії (П)	Частка в загальному виторгу підприємства по конкретній групі товарів.
3. Коефіцієнт внеску на покриття	Внесок кожного найменування продукції на покриття постійних витрат підприємства.
4. Крапка беззбитковості (ТБ)	Характеризує обсяг продажів, при якому виручка від продажів дорівнює витратам виробництва.
5. Операційний важіль (ОВ)	Це обсяг виробництва, при якому одержуваний маржинальний прибуток покриває постійні витрати.
6. Запас фінансової міцності	Показує величину скорочення обсягу продажів до досягнення точки беззбитковості.
<i>Показники оптимізації структури асортименту</i>	
1. Обмеження за обсягом продажів	Фіксування крайніх значень максимально можливого й мінімально необхідного обсягу продажів.
2. Обмеження по виробничих потужностях	Вибір оптимальної виробничої програми повинен ґрунтуватися на знанні попиту на конкретні види товарів і послуг.

3. Обмеження по доступності ресурсів	Потреба компанії в грошових і матеріальних ресурсах.
4. Обмеження за ціною	Для одержання прибутку ціна товарів не може бути встановлена нижче собівартості й вище можливостей покупців.
5. Критерій оптимізації для розробки обмежень	Визначення граничного прибутку, який може одержати підприємство від виробництва й продажу кожного виду продукту.
6. Обмеження по товарних запасах	Визначає необхідну кількість поставок сировини для безперервної роботи виробництва.
7. Ритмічність реалізації товарів	Показник характеризує безперервність роботи підприємства без втрат у товарообігу.
<i>Регламентуючі показники асортименту</i>	
1. Відповідність продукції ДСТУ	Показники, що дозволяють визначити, чи відповідає виріб нормам, стандартам і правилам.
2. Органолептичні показники	
3. Показники безпеки	
<i>Якісні показники ринкової адекватності товарів</i>	
1. Визначення сили марки	Ступінь популярності, сприйняття, ознаявлення, переваги й лояльності марки з боку кінцевих споживачів.
2. Відповідність перевагам споживачів	Визначення характеристик товару, які мають найбільшу важливість для споживачів.
3. Відповідність перевагам роздрібної торгівлі	Оцінка поточного стану положення товарів або марок у роздрібній торгівлі й аналіз запропонованих вимог до них.
4. Етапи життєвого циклу товарів (ЖЦТ)	Формування стратегії для товарів, що перебувають на різних етапах життєвого циклу товарів.
5. Конкурентоспроможність товару	Виявлення рис і характеристик товару, що роблять його унікальним стосовно інших товарів, представлених на ринку.
6. Положення в матриці БКГ	Визначення стратегічних позицій фірми, а також розподіл стратегічних ресурсів на найближчу перспективу.

Запропонований О.Ю. Біленьким перелік показників дозволяє зробити комплексну, багатокритеріальну оцінку існуючого товарного асортименту на підприємстві, з погляду його оптимальності як для виробництва, так і для вимог ринку.

Основні етапи запропонованої нами методології оцінки ефективності управління товарним асортиментом в системі управління маркетингом на підприємстві представлено на рисунку.

Розрахунок показників виконання плану по асортименту можна провести трьома способами [5, с. 217]:

1. «Спосіб найменшого відсотка» – при його застосуванні в якості загального відсотку виконання плану за асортиментом приймається найменший відсоток виконання плану серед усіх виробів.

2. «За питомою вагою у загальному переліку найменувань виробів, за якими виконаний план випуску продукції» – базується на розрахунку співвідношення кількості виробів з повним виконанням плану та кількості планових позицій.

3. «За допомогою середнього відсотка виконання плану за асортиментом», який передбачає розрахунок відношення загального фактичного обсягу випуску продукції в межах плану та загального планового обсягу продукції.

Практично всі підприємства з конкурентною позицією, що погіршується, мають слабкий конкурентний статус і нерозвинену систему управління товарним асортиментом в цілому. Тому, на основі проведеного аналізу поточної маркетингової ситуації на ринку й дослідження ефективності маркетингу й функціонування системи управління асортиментом, можна зробити висновок, що в умовах конкуренції прослідковується пряма залежність ефективного функціонування підприємства на ринку від ефективності функціонування системи управління асортиментом та в цілому від ефективності системи управління маркетингом на підприємстві. Наведемо основні з них залежно від етапу управління асортиментом:

1. Аналіз поточної маркетингової ситуації: а) регресійний аналіз (визначення залежності відношення покупців до виробника хлібобулочної продукції залежно від основних показників асортименту); б) дискримінантний аналіз (визначається відношення до виробника шляхом оцінки продукції провідних хлібопекарських підприємств міста або регіону); в) багатомірне шкалування (побудова карти сприйняття продукції одного підприємства або підприємств, що працюють на ринку області).

2. Планування асортименту: а) методи оцінки й аналізу ризиків (аналіз реалізації підприємницького проекту розробки й впровадження на ринок нового товару, сполучений із простими ризиками); б) проста екстраполяція (визначення кількості видів товарів в асортименті методом експонентного згладжування на основі даних фактичної кількості видів за 5 років).

3. Реалізація асортиментної політики: а) кластерний аналіз (групування індивідуумів або об'єктів у відносно однорідні групи – сегментування ринку хлібобулочних výro-



Рис. Методичні засади оцінки ефективності системи управління товарним асортиментом в системі управління маркетингом на підприємстві



бів); б) факторний аналіз (визначаються фактори, що впливають на ефективність і конкурентоспроможність складових асортименту продукції, для того, щоб можна було визначити напрямки їх розвитку).

4. Контроль результатів: а) спільний аналіз (використовується для визначення найбільш оптимального співвідношення характеристик товару з погляду споживачів. У результаті дослідження можна визначити, які із представлених характеристик товару мають найбільшу важливість); б) математичне програмування (являє собою сукупність методів вирішення багатомірних екстремальних завдань із обмеженнями на використовувані ресурси).

Економічну ефективність оптимізації виробничої програми хлібопекарського підприємства можна розрахувати за формулою:

$$F = \sum_{i \in I} C_{ik} * X_i \rightarrow \max,$$

де  $F$  – виторг від реалізації хлібобулочних виробів, грн;

$C_{ik}$  – вартість  $i$ -го виду хліба в  $k$ -ом місці реалізації, грн;

$X_i$  – обсяг виробництва  $i$ -го виду хліба, т;

$i$  – вид хлібу;  $k$  – місце реалізації.

Слід зазначити, що ефективності реалізації асортиментної політики на хлібопекарських підприємствах можна очікувати лише у випадку врахування проблем, з якими може стикнутися підприємство при розробці власної асортиментної концепції [6, с. 307]:

– потреби покупців швидко змінюються, тому підприємство вимушене постійно оновлювати свій асортимент, що підвищує вимоги до техніко-технологічної бази;

– на хлібобулочних підприємствах не налагоджена система управління асортиментом через складність прогнозування зміни попиту споживачів і відсутність методик оптимізації асортименту;

– відсутні чіткі критерії та інструменти формування оптимального асортименту хлібопекарських підприємств;

– жорстка конкуренція призводить до того, що нова продукція не встигає окупили інвестиції в її виробництво та просування.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підсумовуючи вище сказане, можна зазначити, що управлін-

ня асортиментною політикою в умовах нестабільного ринкового середовища здійснюється під впливом чисельних факторів. Виявлення й оцінка їх діяльності визначається в ході аналізу. Не маючи інформації, що надходить під час аналізу, неможливо впливати на фактори в необхідному напрямку, а, отже, неможливо керувати діяльністю підприємств. Для досягнення конкурентних переваг підприємствам хлібопекарської галузі необхідно, з одного боку, розширювати асортимент хлібобулочних виробів, що випускаються, а з іншого – шукати нішу, на якій воно могло б домінувати. Основними резервами на основі яких повинна базуватись якісна та ефективна асортиментна політика, є: формування системи управління асортиментом на підприємствах та роботи з персоналом, який займається розробкою асортименту продукції, впровадження сучасних новітніх методик, що використовуються при розробці товарного асортименту за критерієм мінімуму ризику. Виходячи з цього, створення найбільш оптимального переліку продукції, що виробляється, дозволить при мінімальних витратах максимізувати прибуток за рахунок зниження оновлення продукції. До того ж, реалізація активної асортиментної політики дозволить отримати довгостроковий економічний ефект за рахунок постійного моніторингу сегментів ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. / Г.В. Савицька. – К.: Знання, 2007. – 668 с.
2. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учебник / Г. Ассэль. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 804 с.
3. Біленький О.Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність / О.Ю. Біленький // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2013. – Вип. 1/1. – С. 31–37.
4. Денисюк О.Г. Особливості асортиментної політики підприємств хлібопекарської галузі України / О.Г. Денисюк, О.В. Задерейко // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2012. – № 1(59). – С. 95–99.
5. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 599 с.
6. Єрмошенко М.М. Маркетинг: підручник / М.М. Єрмошенко, С.А. Ерохін, А.В. Базилюк. – К.: Нац. акад. управління, 2011. – 631 с.

УДК 005.915:658.17:061.5

**Мартинец В.В.***кандидат экономических наук,  
старший преподаватель кафедры управления  
Сумского государственного университета***РАЗРАБОТКА НАУЧНОГО ПОДХОДА  
К КЛАССИФИКАЦИИ ТРАНСАКЦИОННЫХ ИЗДЕРЖЕК**

В статье представлен авторский подход к классификации транзакционных издержек. Рост транзакционных издержек в процессе взаимодействия экономических субъектов в современной институциональной среде обусловил необходимость классификации транзакционных издержек для дальнейшего учета, оценки и разработки механизма управления транзакционными издержками. В различных научных исследованиях зарубежных и отечественных авторов некоторые классификационные признаки даются разрозненно. На основе комплексного подхода автором была предложена классификация транзакционных издержек, которая охватывает семь классификационных признаков: уровень управления, сферу взаимодействия, природу возникновения, вид контракта, этап заключения сделки, степень выраженности и возможность влияния на процесс формирования.

**Ключевые слова:** транзакционные издержки, институциональная среда, классификация, транзакция, контракт, институты, фирма.

**Мартинець В.В. РОЗРОБКА НАУКОВОГО ПІДХОДУ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ**

У статті представлений авторський підхід до класифікації транзакційних витрат. Зростання транзакційних витрат в процесі взаємодії економічних суб'єктів у сучасній інституційному середовищі зумовило необхідність класифікації транзакційних витрат для подальшого обліку, оцінки та розробки механізму управління транзакційними витратами. У різних наукових дослідженнях зарубіжних та вітчизняних авторів деякі класифікаційні ознаки даються розрізнено. На основі комплексного підходу автором була запропонована класифікація транзакційних витрат, яка охоплює сім класифікаційних ознак: рівень управління, сферу взаємодії, природу виникнення, вид контракту, етап укладання угоди, ступінь вираженості і можливість впливу на процес формування.

**Ключові слова:** транзакційні витрати, інституційне середовище, класифікація, транзакція, контракт, інститути, фірма.

**Martynets V.V. DEVELOPMENT OF SCIENTIFIC APPROACH TO CLASSIFICATION OF TRANSACTION COST**

In an article is presented authorship approach to the classification of transaction costs. The growth of transaction costs is the process of relations economic subjects in the modern institutional environment conditioned the need for classification transaction costs for further accounting, estimating and development the mechanism of transaction costs management. In different science researches of foreign and native authors some classification signs are presented separately. Based on the complex approach, the author offered the classification of transaction costs, that covers seven classification signs such as: level of management, sphere of interaction, nature of appearance, type of contract, stage of consummation of the transaction, degree of manifestation and possibility of impact on the process of formation.

**Keywords:** transaction costs, institutional environment, classification, transaction, contract, institutions, firm.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах розвитку господарських відносин обмін між учасниками ринку здійснюється за допомогою укладання контактів, які супроводжуються значущими транзакційними витратами. Транзакційні витрати впливають на фінансові результати діяльності підприємства. Як показує практика, гостра конкуренція і динамічне взаємодія підприємства з іншими економічними суб'єктами інституціональної середовищі викликає зростання витрат в загальній структурі сукупних витрат. Слід зауважити, що в теорії і практиці управління транзакційними витратами існує проблема відсутності єдиного підходу до формування понятійного апарату теорії транзакційних витрат. Визначення уваги потребує проблема ідентифікації і класифікації транзакційних витрат.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття транзакційних витрат вперше запропоновано Р. Коуза в його роботах «Природа фірми» і «Проблеми соціальних витрат» [4]. Дослідження теорії транзакційних витрат продовжив О. Уільямсон [10], який виділив транзакційні витрати, пов'язані з використанням спеціальних активів. Пізніше типологія транзакційних витрат розглядалась в залежності від видів і етапів укладання угоди і була відображена в роботах П. Мілгрона і Д. Робертса, І.Н. Саранової, С.С. Осмоленко, Л.В. Базалиєвої [6; 9; 8; 2] і др.

**Постановка завдання.** Метою цього дослідження

являється розробка наукового підходу до класифікації транзакційних витрат як основи підвищення ефективності прийняття рішень в процесі укладання угоди.

**Визначення основних матеріалів дослідження.** Широкопризнаним фактом походження терміна «транзакційні витрати» від англійського слова «транзакція» (transaction), яке перекладається як «сделка» або «обмін». В роботі під транзакційними витратами ми будемо розуміти сукупність витрат, які несуть економічні суб'єкти в процесі укладання угоди (сделки), пов'язаних з дією ринкового механізму.

Існує багато видів транзакційних витрат. Розглянемо типологію транзакційних витрат в залежності від різних класифікаційних ознак.

В залежності від рівня управління цілеспрямовано виділимо 4 рівня транзакційних витрат: державний, регіональний, галузевий, рівень підприємства, які ми розглянемо більш детально.

1. На рівні держави ми виділяємо внутрішні і зовнішні транзакційні витрати.
2. На рівні регіону виникають регіональні і міжрегіональні транзакційні витрати.
3. Галузеві транзакційні витрати, їх величина і структура залежить від специфіки галузі.
4. На рівні підприємства (фірми) транзакційні витрати – це витрати, які виникають в результаті взаємодії фірми в ринковій середовищі.

К трансакционным издержкам фирмы относят:

4.1. Трансакционные издержки взаимодействия «фирма – формальный институт».

4.2. Трансакционные издержки торговой деятельности.

4.3. Трансакционные издержки финансовой деятельности.

4.4. Трансакционные издержки внутрифирменного взаимодействия.

4.5. Внешние издержки.

Под внешними трансакционными издержками мы понимаем затраты от рыночных сделок, которые не отражаются в цене сделки и положительно или отрицательно влияют на третьи лица, которые не берут участия в сделках.

Одним из распространённых признаков классификации трансакционных издержек есть выделение трансакционных издержек в зависимости от сферы взаимодействия, как внутри фирмы, так и во внешней среде.

Ряд исследователей [3; 10; 11] в рамках фирмы выделяет следующие трансакционные издержки: издержки упущенных возможностей, издержки «институционального склероза», издержки статусной активности, издержки на поддержку общности убеждений.

Заслуживает внимания подход И.Н. Сараевой к классификации трансакционных издержек, которые возникают в процессе предпринимательской деятельности [9, с. 154-155]. В своем исследовании И.Н. Сараева выделяет шестнадцать этапов предпринимательской деятельности и присущие каждому этапу трансакционные издержки.

С.С. Осмолец в своей работе [8, с. 32] трансакционные издержки классифицирует по критерию влияния на результаты хозяйственной деятельности предприятия. Таким образом, трансакционные издержки можно разделить на две группы:

1) общехозяйственные трансакционные издержки, возникающие на уровне административного управления. Это издержки доступа к ресурсам и правам собственности, оппортунистического поведения, спецификации и защиты прав собственности;

2) трансакционные издержки, возникающие в процессе осуществления хозяйственной деятельности. Это издержки поиска информации, ведения переговоров и заключения сделки, измерения, осуществления расчетов.

В зависимости от сферы взаимодействия мы выделяем трансакционные издержки двух типов:

1. Трансакционные издержки, возникающие в результате осуществления сделки между предприятием-производителем и другими экономическими субъектами институциональной среды, а именно:

1.1. Трансакционные издержки взаимодействия между предприятием-производителем и предприятием-потребителем.

1.2. Трансакционные издержки взаимодействия между предприятием-производителем и предприятием-поставщиком сырья и материалов.

1.3. Трансакционные издержки взаимодействия между предприятием-производителем и институтами.

2. Трансакционные издержки, возникающие в результате следующих внутрифирменных взаимодействий:

2.1. Собственник предприятия – менеджмент предприятия.

2.2. Менеджмент предприятия – руководители подразделений.

2.3. Руководители подразделений – работники.

2.4. Работники – работники.

В целом, трансакционные издержки деятельности предприятия можно разделить на: единичные, условно-постоянные и условно-переменные. Единичные трансакционные издержки – это издержки, связанные с регистрацией предприятия, оформлением проектной документации, лицензированием. Структура и размер условно-постоянных трансакционных издержек зависит от специфики деятельности и размеров предприятия. Величина условно-переменных трансакционных затрат зависит от фискальной и монетарной политики государства.

Функционируя в институциональной среде предприятия, заключает различного рода контракты. В институциональной теории выделяют три типа контрактов: классический, неоклассический, имплицитный контракт [7, с. 238-239].

В классическом контракте определены все условия взаимодействия сторон, он имеет стандартную форму. Неоклассический контракт имеет нестандартную форму и индивидуальный характер для каждой сделки. Имплицитный контракт регулирует внутрифирменные трудовые отношения.

Следовательно, трансакционные издержки можно классифицировать в зависимости от типа контракта: трансакционные издержки классического контракта, трансакционные издержки неоклассического контракта, трансакционные издержки имплицитного контракта. Заключение того или иного типа контракта будет сопровождаться различными видами трансакционных издержек.

Классическим подходом в типологии трансакционных издержек является классификация издержек в зависимости от этапа заключения сделки:

– издержки, предшествующие заключению сделки, зависят от среды заключения сделки и типа контракта. Эти издержки включают в себя издержки поиска информации о рыночной конъюнктуре и потенциальных потребителях;

– издержки на заключение трансакции включают затраты на ведение переговоров и заключения трансакции, а также издержки измерения и осуществления расчетов;

– издержки, возникающие, после заключения сделки, которые включают:

– во-первых, затраты связанные с форс-мажорными обстоятельствами и непредвиденными событиями, имеющие место при нарушении условий заключения и реализации сделок;

– во-вторых, расходы на улаживание конфликтных ситуаций (платежи за юридические консультации);

– в-третьих, если стороны не могут самостоятельно разрешить возникшие конфликты в процессе осуществления трансакций, они обращаются в судебные органы, услуги которых сопровождаются значительными трансакционными издержками;

– в-четвертых затраты, связанные с «отлыниванием» и «вымогательством» (издержки оппортунистического поведения).

Данного подхода к классификации трансакционных издержек придерживаются ученые институциональной экономики: Л.В. Базалиева, П. Милгром и Д. Робертс, С.И. Архиреев.

Л.В. Базалиева [2, с. 82] предлагает классификацию трансакционных издержек в зависимости от этапов совершения предприятия трансакций. Она выделяет следующие семь этапов совершения предприятия рыночных трансакций: 1) поиск, накопле-

ние и анализ информации, которая необходима для осуществления сделки; 2) поиск потенциальных партнеров для совершения сделки; 3) выбор оптимального партнера для совершения сделки; 4) проведения переговоров, по поводу условий сделки; 5) разработку и реализация плана действий по защите от оппортунистического поведения потенциальных партнеров и контроля по выполнению условий сделки; 6) юридическое оформление сделки; 7) мониторинг реализации сделки. Перечисленные этапы осуществления предприятием рыночных трансакций сопровождаются теми или иными трансакционными издержками.

К. Менара [5, с. 30-31] выделяет четыре типа трансакционных издержек по осуществлению трансакций.

Первый – это издержки вычленения, обусловленные различной степенью технологической делимости производственных операций.

Второй – информационные издержки, состоящие из издержек кодирования, стоимости передачи сигнала, издержки расшифровки, а также издержки по обучению использования информационной системы.

Третий – издержки масштаба. Они обусловлены существованием системы обеспеченного обмена, требующего специализированной системы обеспечения соблюдения контрактов.

Четвертый – издержки оппортунистического поведения. Их существование обусловлено тем, что наказание нарушителя соглашения сопряжено с определенными издержками, что делает оппортунистическое поведение достаточно часто предпочтительным способом реализации индивидуальных целей хозяйствующих субъектов.

П. Милгром и Д. Робертс [6] трансакционные издержки делят на две категории: на издержки, связанные с координацией и на издержки, связанные с мотивацией.

Координационные издержки, в свою очередь, делятся на три подвида, а мотивационные – на два. К координационным издержкам относят: издержки определения деталей контракта, издержки определения партнеров, издержки непосредственной координации. Издержки определения партнеров – это издержки партнеров, которые поставляют нужные услуги или товары (их местоположение, их возможности выполнить данные контракты, их цены). Издержки непосредственной координации. При заключении сложного контракта возникает необходимость создания структуры, в рамках которой осуществляется сведение сторон вместе.

К мотивационным издержкам относят издержки, связанные с неполнотой информации и издержки, связанные с оппортунизмом.

С.И. Архиреев [1] предлагает расширенную и детализированную классификацию трансакционных издержек. На базисном уровне она должна включать более крупные единицы – типы трансакционных издержек, и виды издержек должны выделяться для каждого из типов издержек, связанных с потерями и издержек связанных с затратами.

К трансакционным потерям относятся: издержки непредусмотренных событий и действий; издержки, связанные с возможным различием положений контракта, издержки несогласованности законодательства или других нормативных актов, издержки отсутствия действительного контроля и принуждения к следованию законодательным нормам, издержки оппортунистического поведения.

К трансакционным затратам относятся: издержки заключения контракта, информационные издержки,

издержки спецификации и защиты прав собственности, издержки осуществления расчетов.

При оценке и учете трансакционных издержек, с нашей точки зрения, целесообразно их классифицировать на: явные и неявные. Явные трансакционные издержки – это издержки, которые отражаются в системе бухгалтерского учета, соответствующие неявные – не находят свое отражение в системе бухгалтерского учета, а именно издержки оппортунистического поведения.

Для эффективного управления в системе затрат предприятия мы выделяем управляемые и неуправляемые трансакционные издержки.

На основе проведенных исследований нами предлагается комплексный подход к классификации трансакционных издержек (табл. 1).

Таблица 1

## Классификация трансакционных издержек

Классификационный признак	Вид трансакционных издержек
1. В зависимости от уровня управления	1.1 трансакционные издержки на уровне государства; 1.2 трансакционные издержки на уровне региона; 1.3 отраслевые трансакционные издержки; 1.4 трансакционные издержки на уровне предприятия
2. В зависимости от сферы взаимодействия	2.1 издержки, возникающие в результате осуществления сделки между предприятием и другими субъектами внешней среды; 2.2 трансакционные издержки, возникающие внутри предприятия
3. В зависимости от природы возникновения	3.1 единичные; 3.2 условно-постоянные; 3.3 условно-переменные
4. В зависимости от вида контракта	4.1 трансакционные издержки классического контракта; 4.2 трансакционные издержки неоклассического контракта; 4.3 трансакционные издержки имплицитного контракта
5. В зависимости от этапа заключения трансакции	5.1 издержки, предшествующие заключению трансакции; 5.2 издержки на заключение трансакции; 5.3 издержки, возникающие, после заключения трансакции
6. По степени выраженности	6.1 явные; 6.2 неявные
7. От возможности влияния на процесс формирования	7.1 управляемые; 7.2 неуправляемые

**Вывод из проведенного исследования.** В теории управления трансакционными издержками не существует единого подхода к классификации и определению состава трансакционных издержек. В работе проведено обобщение и систематизацию уже существующих подходов к классификации трансакционных издержек. В результате проведенных исследований предложен авторский подход к классификации трансакционных издержек. В отличие от существующих классификаций, разработанная нами классификация предоставляет возможность на основе системного подхода к формированию и управлению трансакционными издержками идентифицировать данные издержки в зависимости от уровня управления, сферы обращения, природы возникновения, степени выраженности, этапа заключения трансакции и вида контракта, возможности влияния на процесс их формирования.

Предложенный научно-методический подход к классификации транзакционных издержек позволит лицу, которое принимает решение о заключении сделки, облегчить оперирование этими затратами и создаст определенную информационную базу для принятия эффективных управленческих решений относительно целесообразности заключения тех или иных сделок.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Архиреев С.И. Транзакционные издержки и неравенства в условиях рыночной трансформации / С.И. Архиреев: монография. – Харьков : Бизнес Информ, 2000. – 288 с.
2. Базалієва Л.В. Особливості формування трансакційних витрат підприємства / Л.В. Базалієва // Фінанси України, 2002. – № 10. – С. 81–83.
3. Біла С.О. Ієрархія в інституціональній теорії фірми / С.О. Біла // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая, 2004. – Выпуск 75. – С. 218–223.
4. Коуз Р. Фирма, рынок, право. – М. : Дело, 1993. – 192 с.
5. Менар К. Экономика организаций / К. Менар. – М. : ИНФРА – М., 1996. – С. 30–31
6. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент / П. Милгром, Дж. Робертс – СПб. : Экономическая школа, 1999. – Т. 1. – 472 с.
7. Олейник А.Н. Институциональная экономика / А.Н. Олейник. – М. : Инфра–М., 2002. – 416 с.
8. Осмолец С.С. Транзакционные издержки столичных предприятий / С. С. Осмолец // Мн. : МНИИСЭПП, 2004. – 90 с.
9. Сараева И.Н. Проблемы оценки уровня транзакционных издержек в предпринимательском секторе экономики Украины / И.Н. Сараева // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая, 2006. – Выпуск 103–2. – С. 153–159.
10. Williamson O.E. Economics of governance: Framework and Implications / O.E. Williamson // Langlois R.N.(ed.). Economics as a process.–Cambridge, 1986. – P. 180–193.
11. Olson M. The Rise and Decline of National. Economic Growth, stagflation and Social Rigidities/ M. Olson. New Haven–London, 1982. – 168 p.

УДК 330.1:517.9

**Маслак О.І.**

*доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки*

*Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*

**Мовчан І.В.**

*аспірант кафедри економіки*

*Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*

## ВПЛИВ ОСНОВНИХ ФОНДІВ НА РІВЕНЬ ВИРОБНИЧОЇ СКЛАДОВОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА: МОДЕЛЬ ОЦІНКИ

У статті розглянуто науково-практичні засади моделювання залежності виробничої складової стратегічної стійкості від основних фондів машинобудівного підприємства на основі системних процесів з використанням багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу в заданий період часу. Обґрунтована доцільність використання моделі в процесі прийняття управлінських рішень та формуванні сценаріїв майбутнього розвитку підприємства.

**Ключові слова:** виробнича складова, основні фонди, моделювання, кореляційно-регресійний аналіз, фактори, показники.

### **Маслак О.И., Мовчан И.В. ВЛИЯНИЕ ОСНОВНЫХ ФОНДОВ НА УРОВЕНЬ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ**

В статье рассмотрены научно-практические принципы моделирования зависимости производственной составляющей стратегической устойчивости от основных фондов машиностроительного предприятия на основе системных процессов с использованием многофакторного корреляционно-регрессионного анализа в заданный период времени. Доказана целесообразность использования модели в процессе принятия управленческих решений и формирования сценариев будущего развития предприятия.

**Ключевые слова:** производственная составляющая, основные фонды, моделирования, корреляционно-регрессионный анализ, факторы, показатели.

### **Maslak O.I., Movchan I.V. THE INFLUENCE OF FIXED ASSETS AT THE LEVEL OF THE PRODUCTION PART OF THE STRATEGIC STABILITY OF THE MACHINE-BUILDING ENTERPRISES: THE PRICING MODEL**

In the article the scientific-practical bases of simulation of the dependence of the production element of strategic stability of fixed assets of the machine building enterprise on the basis of system processes using multivariate regression analysis in a given period of time. The expediency of using the model in the process of making management decisions and establishment of scenarios of future development of the enterprise.

**Keywords:** productive constituent, fixed assets, designs, cross-correlation-regressive analysis, factors, indexes.

**Постановка проблеми.** В процесі виробничо-господарської діяльності машинобудівне підприємство залежить від різноманітних факторів та показників, які чинять визначальний вплив на рівень стратегічної стійкості. При цьому за різних умов ринкового середовища та особливостей підприємства значення впливу цих чинників може змінюватися. Не виняток становлять і основні фонди, стан яких ідентифікує не лише виробничу спроможність підприємства,

але і є непрямим фактором успіху чи провалу підприємства.

Проведений огляд сучасних методів і моделей оцінки стратегічної стійкості показав, що на сьогоднішній день увага науковців прикута до аналізу основних її складових: виробничої, фінансової, кадрової, інвестиційної, екологічної та управлінської. Всі перелічені складові мають вагомий вплив на рівень стійкості, але якщо розглядати машинобудівне

підприємство з точки зору його основної функції – виробництва, то, звичайно, визначальною є виробнича складова, яка власне і є підґрунтям для функціонування всіх інших компонент.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні основи дослідження виробничої складової як основи стратегічної стійкості зводяться до широкого спектра методів та інструментів підвищення її рівня. Здебільшого вони засновані на превентивному підході, згідно з яким виникає негайна необхідність за рахунок певного індикатора досягти бажаного рівня розвитку.

Теоретичні аспекти вивчення основних фондів та їх вплив на виробничу складову стратегічної стійкості підприємства закладені такими вітчизняними вченими, як А.П. Рильков [3], В.П. Лещук [6], Г.А. Семенов [7], А.М. Леонов [6], Т.Б. Ігнашкіна [2] та ін. Проте існує ціла низка питань в області виробничої стійкості та основних фондів, що залишаються поза увагою, а отже, потребують більш поглибленого вивчення.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на чисельність досліджень, спрямованих на вивчення специфіки виробничої діяльності машинобудівного підприємства, до сьогодні основні фонди розглядаються як один із факторів забезпечення виробничої стійкості лише на теоретичному рівні, що ставить під сумнів даний факт. Таким чином, виникає потреба у ідентифікації показників основних фондів, які є для виробничої складової базовими та встановлення сили їх впливу на виробничу складову стійкості машинобудівного підприємства.

**Постановка завдання.** Огляд існуючого науково-методичного матеріалу щодо визначення сутності виробничої складової та її визначальних показників обґрунтував тему дослідження, його мету і завдання.

**Метою статті** є обґрунтування на практичному рівні залежності виробничої складової стратегічної стійкості машинобудівних підприємств від стану основних фондів. Відповідно до мети дослідження були поставлені і вирішені такі завдання: аналіз сучасних методів і моделей оцінки основних фондів; визначення кореляційно-регресійної залежності виробничої складової від стану основних фондів; обґрунтування необхідності факту існування отриманої моделі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Використовуючи категорійний апарат теорії систем, під виробничою складовою пропонуємо розуміти елемент стратегічної стійкості як неподільну частину систе-

ми, яка характеризується конкретними індикаторами та їх показниками.

Попередні наукові доробки показали, що узагальнюючим індикатором виробничої складової стійкості є основні фонди підприємства [5, с. 3]. Головна їх задача полягає в забезпеченні виробничого процесу [7, с. 213], що, в свою чергу, потребує проведення змістовного аналізу та детального науково-практичного дослідження

У вітчизняній літературі процес аналізу основних фондів машинобудівного підприємства проводиться з метою відновлення частини основних фондів, що вийшли з ладу [6, с. 228], але кінцевою метою даного процесу звичайно є забезпечення ефективного виробництва в умовах динамічних перетворень та конкуренції.

Отже, виходить, що застосування існуючих економіко-математичних моделей для аналізу основних фондів в їх початковому стані не дасть змогу прослідкувати силу впливу на рівень виробничої стійкості, а вдосконалення існуючих може призвести до викривлення кінцевих результатів. Ситуація, що склалася, вимагає здійснити розробку універсальної моделі залежності рівня виробничої стійкості від стану основних фондів машинобудівного підприємства.

З огляду на важливість базової моделі для оцінки впливу основних фондів ми пропонуємо використовувати систематизований набір факторів, які найбільшим чином відповідають цілям моделювання. Для цього в таблиці 1 проаналізуємо фактори, які, на думку вчених, є найбільш вагомими в оцінці впливу стану основних фондів на виробничу стійкість машинобудівних підприємств.

За підсумками таблиці 1 виходить, що найбільш розповсюдженими факторами впливу основних фондів на виробничу стійкість машинобудівного підприємства є: виручка від реалізації, чистий прибуток, величина виведених основних фондів, термін корисного використання.

Особливу увагу слід звернути на фактори, які, на думку вчених, не є вирішальними, проте, на наш погляд, є суттєвими в процесі моделювання впливу на стійкість: нарахована амортизація (вказує на величину накопиченої амортизації на відтворення основних фондів) та введені основні засоби (характеризують інтенсивність введення основних засобів в діяльність підприємства).

Крім того, моделювання залежності, з нашої точки зору, повинно враховувати такі фактори як вартість майна підприємства (що свідчить про частку основних фондів в майні суб'єкта господарювання)

Таблиця 1

Компарувальний аналіз впливу факторів основних фондів на виробничу стійкість

Автори	Фактори									
	Величина простотів обладнання	Нарахована амортизація	Переоцінка основних фондів	Коефіцієнт продуктивності обладнання	Частка питомих капіталовкладень	Чистий прибуток	Витрати на утримання основних фондів	Величина введених основних фондів	Величина виведених основних фондів	Термін корисного використання
Рильков А.П. [3]	×				×					×
Коробейнікова О.О. [4]		×		×						×
Лещук В.П. [5]						×			×	
Ігнашкіна Т.Б. [2]			×			×		×	×	×
Семенов Г.А. [7]							×		×	×
Городня Т.А. [1]		×				×		×	×	

\*× – позначка вагомих факторів впливу; сірим кольором позначені фактори, які за результатами дослідження вважаються найбільш впливовими

та величина основних фондів, що тимчасово не використовуються (взяті на реконструкцію або ж перебувають в резерві). А фактор терміну корисного використання, навпаки, використовувати не рекомендуємо через відмінність за класифікацією виду та групи основних фондів.

Аналіз факторів впливу основних фондів на виробничу стійкість (табл. 1), з нашої точки зору, дає змогу представити систему найсуттєвіших факторів виражених набором показників, які обрано для побудови моделі (табл. 2).

Таблица 2

**Фактори впливу основних фондів на виробничу стійкість, виражені через систему показників**

Фактори	Позначення	Показники факторного впливу
Нарахована амортизація	А	Коефіцієнт зносу
Чистий прибуток	ЧП	Рентабельність основних фондів
Величина введених основних фондів	ОФ вед	Коефіцієнт оновлення
Величина виведених основних фондів	ОФ вив	Коефіцієнт вибуття
Вартість майна підприємства	М	Частка основних фондів у майні підприємства
Величина основних фондів, що тимчасово не використовуються	ОФ чн	Частка основних фондів, що не використовуються

Для побудови моделі залежності виробничої складової стійкості від показників основних фондів необхідно спочатку визначити характер такої залежності. З огляду на наявну систему показників вирішено використовувати лінійну залежність, яка за свідченням практиків дає найвищу точність розрахунків.

Враховуючи специфіку діяльності машинобудівних підприємств та особливості моделювання для вираження залежності виробничої складової від стану основних засобів, ми обрали лінійну багатofакторну модель [8, с. 78].

Таким чином, базова модель залежності матиме наступний вигляд:

$$Y = f(x_1, x_2, \dots, x_6), \quad (1)$$

де  $Y$  – виробнича складова стратегічної стійкості;  
 $x_1$  – коефіцієнт зносу;

$x_2$  – рентабельність основних фондів;  
 $x_3$  – коефіцієнт оновлення;  
 $x_4$  – коефіцієнт вибуття;  
 $x_5$  – частка основних фондів у майні підприємства;  
 $x_6$  – частка основних фондів, що не використовуються.

Для аналізу впливу показників основних фондів на рівень виробничої складової скористаємося матрицею парних та часткових коефіцієнтів кореляції.

Визначення впливу здійснюється за правилом максимізації розрахованих парних та часткових коефіцієнтів кореляції за умов [8, с. 125]:

$$(Ryx_n \max, Ryx_q \max), \quad (2)$$

$Ryx_n \max$  – максимальні парні коефіцієнти кореляції;

$Ryx_q \max$  – максимальні часткові коефіцієнти кореляції.

Таким чином, на залежність виробничої стійкості від стану основних фондів значний вплив здійснюють чинники, відзначені як суттєві на основі критерію максимізації парних та часткових коефіцієнтів кореляції виробничої складової з показниками основних фондів аналізованих підприємств (табл. 3).

Визначення функціональної залежності виробничої складової стратегічної стійкості машинобудівних підприємств від стану основних фондів здійснено за допомогою кореляційно-регресійного аналізу показників фінансової звітності машинобудівних підприємств Кременчуцького регіону з використанням пакету даних MS Excel [9].

Як свідчать розрахунки, проведені на основі критерію Фішера, коефіцієнти детермінації сформованих моделей з надійністю  $P = 0,91$  є статистично значущими, а отже, математичні моделі залежності виробничої складової стійкості машинобудівного підприємства адекватні статистичним даним.

Отримані функціональні залежності рівня складової стійкості від показників основних фондів машинобудівних підприємств Кременчуцького регіону мають вигляд:

$$\text{ПАТ «Кредмаш»}: Y = -0,6459 + 2,3125 \times X_1 + 1,2367 \times X_2 + 0,0280 \times X_5.$$

Одержане рівняння залежності свідчить, що найбільший вплив на виробничу складову стратегічної стійкості ПАТ «Кредмаш» чинить коефіцієнт зносу ( $a_1 = 2,3125$ ) та рентабельність основних фондів ( $a_2 = 1,2367$ ).

$$\text{ПАТ «КрКЗ»}: Y = -1,0431 + 1,4235 \times X_3 + 2,2367 \times X_4 + 3,0280 \times X_5.$$

Таблица 3

**Результати розрахунків парних та часткових коефіцієнтів кореляції виробничої складової з показниками основних фондів**

	парні	$Ryx1$	$Ryx2$	$Ryx3$	$Ryx4$	$Ryx5$	$Ryx6$
		<b>0,9039</b>	<b>0,8803</b>	0,5301	0,5521	<b>0,6131</b>	0,4897
ПАТ «Кредмаш»	часткові	$Ryx1$ ( $x_2 \times x_3$ $4 \times 5 \times 6$ )	$Ryx1$ ( $x_2 \times x_3$ $4 \times 5 \times 6$ )	$Ryx1$ ( $x_2 \times x_3$ $4 \times 5 \times 6$ )	$Ryx1$ ( $x_2 \times x_3$ $4 \times 5 \times 6$ )	$Ryx1$ ( $x_2 \times x_3$ $4 \times 5 \times 6$ )	$Ryx1$ ( $x_1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5$ )
		0,861	0,437	-0,301	0,405	0,789	0,334
ПАТ «КрКЗ»	парні	$Ryx1$	$Ryx2$	$Ryx3$	$Ryx4$	$Ryx5$	$Ryx6$
		0,1267	0,0251	<b>0,5827</b>	<b>0,6751</b>	<b>0,8242</b>	0,1941
	часткові	$Ryx1$ ( $x_2 \times x_3$ $4 \times 5 \times 6$ )	$Ryx1$ ( $x_2 \times x_3$ $4 \times 5 \times 6$ )	$Ryx1$ ( $x_2 \times x_3$ $4 \times 5 \times 6$ )	$Ryx1$ ( $x_2 \times x_3$ $4 \times 5 \times 6$ )	$Ryx1$ ( $x_2 \times x_3$ $4 \times 5 \times 6$ )	$Ryx1$ ( $x_1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5$ )
		0,1556	<b>0,5456</b>	<b>0,3786</b>	<b>-0,9725</b>	0,0895	0,6695
ПАТ «КРАЗ»	парні	$Ryx1$	$Ryx2$	$Ryx3$	$Ryx4$	$Ryx5$	$Ryx6$
		0,1556	<b>0,5456</b>	<b>0,3786</b>	<b>-0,9725</b>	0,0895	0,6695
	часткові	$Ryx1$ ( $x_2 \times x_3$ $4 \times 5 \times 6$ )	$Ryx1$ ( $x_2 \times x_3$ $4 \times 5 \times 6$ )	$Ryx1$ ( $x_2 \times x_3$ $4 \times 5 \times 6$ )	$Ryx1$ ( $x_2 \times x_3$ $4 \times 5 \times 6$ )	$Ryx1$ ( $x_2 \times x_3$ $4 \times 5 \times 6$ )	$Ryx1$ ( $x_1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5$ )
		1,708	0,793	-0,083	1,789	-0,166	1,569

Дане рівняння вказує, що найбільший вплив на виробничу складову стратегічної стійкості ПАТ «КрКЗ» має коефіцієнт вибуття ( $a_4=2,2367$ ) та частка основних фондів у майні підприємства ( $a_5=3,0280$ ).

$$\text{ПАТ «КРАЗ»}: Y = -0,2317 + 2,9181 \times X_2 + 1,9178 \times X_3 - 3,7185 \times X_4$$

З рівняння слідує, що найбільш негативний вплив на виробничу складову ПАТ «КРАЗ» здійснює коефіцієнт вибуття фондів ( $a_4=-3,7185$ ) і позитивний – рентабельність основних фондів ( $a_2=-2,9181$ ).

Обґрунтування результатів дослідження свідчить, що результативність виробничої складової визначена станом обраних показників, які в свою чергу, є проєкцією загального впливу основних фондів на дану складову.

Отже, запропонована концепція визначення залежності виробничої складової стратегічної стійкості від стану основних фондів, реалізована шляхом кореляційно-регресійного аналізу за допомогою пакету MS Excel може бути застосована для наукової обробки звітних даних, що будуть отримані в процесі діяльності. Дана модель може застосовуватися для машинобудівних підприємств з метою більш повного вивчення закономірностей, які формуються в процесі діяльності та мають вплив на загальний рівень стійкості. Також важливо, що запропонована в статті модель може бути використана для аналізу впливу окремих факторів на результати діяльності підприємства, та стан його стратегічної стійкості дає можливість оцінювати наслідки їх змін на перспективу та взагалі є підґрунтям для формування стратегії розвитку підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, в процесі моделювання залежності виробничої складової стратегічної стійкості від стану основних фондів ми одержали модель, яка дає змогу не лише оцінювати стан основних фондів, але визначає силу їх впливу на рівень стійкості.

Вагомість запропонованої моделі полягає в тому, що в конкретний період часу на основі даних фінансової звітності підприємство має змогу ідентифікувати стан основних засобів та прийняти правильне рішення щодо подальшої політики підтримки належного рівня виробничої складової. Крім того, модель може бути використана і зацікавленими особами, зокрема майбутніми інвесторами, з метою оцінки доцільності вкладення інвестицій тощо.

Важливим напрямом подальших досліджень у цьому напрямі є розробка механізму регулювання

стану виробничої складової стійкості з урахуванням стану основних фондів машинобудівного підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Городня Т.А. Обґрунтування стратегії підвищення ефективності відтворення та використання основних виробничих засобів підприємства / Т.А. Городня // Науковий вісник НЛТУ. – 2008. – № 18. – С. 287–290.
2. Ігнашкіна Т.Б. Методичні підходи до оцінки ефективності відтворення основних фондів підприємств / Т.Б. Ігнашкіна, Н.О. Шура // Економіка та держава. – 2011. – №1. – С. 61–63
3. Рьльков А.П. Экономические условия воспроизводства основных фондов машиностроения: автореферат диссертации на соискание научной степени кандидата экономических наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Рьльков Александр Петрович; Ростовский государственный экономический университет. – Ростов–на–Дону, 2007. – 25 с: ил. Библиогр.: С. 10–12.
4. Коробейникова О.О. Формирование внутренних источников инвестиций для воспроизводства основных фондов предприятий: автореферат диссертации на соискание научной степени кандидата экономических наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Коробейникова Ольга Олеговна; Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского. – Нижний Новгород, 2002. – 27 с.: ил. Библиогр.: С. 15–17.
5. Леонов А.М. Организационно-экономические основы управления воспроизводством основных фондов: автореферат диссертации на соискание научной степени кандидата экономических наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Леонов Алексей Михайлович; Институт менеджмента и бизнеса Дальневосточного государственного университета. – Владивосток, 2003. – 11 с: ил. Библиогр.: С. 5–7.
6. Лещук В.П. Теоретичний аспект ефективності використання основних фондів / В.П. Лещук, Н.О. Колодійчук // Економічні науки: збірник наукових праць – 2007. – № 4. – Т.1. – С. 227–235.
7. Семенов Г.А. Оцінювання ефективності використання основних виробничих фондів в акціонерному товаристві / Г.А. Семенов, О.Ф. Плаксюк // Держава та регіони: науково–виробничий журнал. – Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 2. – С. 212–215.
8. Федосеев В.В. Экономико–математические методы и прикладные модели: учеб. пособие для вузов / В.В.Федосеев, А.Н. Гармаш. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 391 с.: ил. табл. – Библиогр.: С. 378–382. – ISBN 5-238-0068-5.
9. Річна фінансова звітність підприємств [Електронний ресурс]: за даними агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. – Режим доступу : <http://smida.gov.ua>. – Назва з екрана.



УДК 330.341

**Мацюра С.І.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та стратегії підприємств  
Криворізького національного університету*

## **ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІТЧИЗНЯНИМИ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ**

Зростання добробуту населення України та покращення становища нашої держави на міжнародній економічній і політичній аренах не останнім чином залежить від рівня розвитку вітчизняних підприємств. Зростання обсягів виробленого національного продукту, збільшення експорту продукції, що відповідає світовим стандартам і є конкурентоспроможною на міжнародному ринку, передусім, зумовлено наявністю виробничого потенціалу підприємств та діючими організаційно економічними механізмами його використання та відтворення.

**Ключові слова:** стратегія розвитку, потенціал підприємства, виробничий потенціал, потенціал основних засобів, інноваційно-інвестиційний потенціал, потенціал оборотних фондів, трудовий потенціал.

### **Мацюра С.И. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОХРАНЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА ОТЕЧЕСТВЕННЫМИ ГОРНО-ОБОГАТИТЕЛЬНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИХ РЕШЕНИЯ**

Рост благосостояния населения Украины и улучшения положения нашего государства на международной экономической и политической аренах не последним образом зависит от уровня развития отечественных предприятий. Рост объемов произведенного национального продукта, увеличение экспорта продукции, отвечающей мировым стандартам и является конкурентоспособной на международном рынке, прежде всего, обусловлено наличием производственного потенциала предприятий и действующими организационно экономическими механизмами его использования и воспроизводства.

**Ключевые слова:** стратегия развития, потенциал предприятия, производственный потенциал, потенциал основных средств, инновационно-инвестиционный потенциал, потенциал оборотных фондов, трудовой потенциал.

### **Matsyura S.I. THE FUNDAMENTAL PROBLEMS OF CONSERVATION PRODUCTION POTENTIAL BY THE LOCAL MINING ENTERPRISES IN THE ECONOMIC CRISIS AND PERSPECTIVE DIRECTIONS SOLVING THEM**

The rising welfare population of Ukraine and the improving status of our country in the international economic and political arenas not least depend on the level of domestic enterprises. The growth of the national product is produced, the increasing exports of products that answers the world's standards and is competitive in the international market, primarily due to the presence of production potential of enterprises and economic mechanisms for its use and reproduction which act organizationally. On this basis, in the article shown the fundamental problems of conservation production potential by the domestic mining enterprises in the economic crisis and perspective directions of their solution.

**Keywords:** strategy of development, potential of enterprise, production potential, the potential of fixed assets, innovation and investment potential, the potential of circulating funds, labor potential.

**Постановка проблеми.** Динамізм виробничого потенціалу підприємств обумовлений впливом інновацій, нестабільністю зовнішніх чинників господарювання, кон'юнктурними умовами виробництва. Внаслідок впливу цих чинників постійно відбуваються певні структурні зрушення всередині виробничого потенціалу, а також якісні та кількісні зміни техніко-економічних показників, які його характеризують. Загалом ефективність функціонування виробничого потенціалу визначає ступінь досягнення деякого потенційного результату діяльності підприємства за визначений період часу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Багато вітчизняних дослідників виділяють виробничий потенціал як центральну ланку загального потенціалу підприємства. Дослідженню різноманітних аспектів виробничого потенціалу підприємства присвячено праці О. Анчишкіна, О. Ареф'євої, А. Архангельського, І. Должанського, О. Добикіна, І. Дежкіна, Т. Загорної, І. Репіної, О. Федоніна, О. Олексюка, Ф. Євдокімова, О. Мізіна та ін. Серед зарубіжних вчених на увагу заслуговують роботи І. Ансоффа, П. Друккера, Р. Гранта, Д. Пенга, Д. Тееса, Д. Колліса, Л. Корбетті, Г. Кларідгея та ін. В той же час питанням взаємозв'язку та взаємозалежності елементів виробничого потенціалу та їх виміру не приділено достатньої уваги, і вони потребують подальшої наукової розробки.

**Формулювання цілей статті.** Окреслити взаємозалежність стратегічного розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств від стану та можливостей зовнішнього та внутрішнього середовища їх діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З того моменту, як Україна стала незалежною державою, гірничо-видобувна галузь пройшла певний шлях змін та перебудови. Перш за все, галузь було переорієнтовано на зовнішні ринки збуту. І, як наслідок, сьогодні приблизно 80% виробленої продукції експортується за кордон, забезпечуючи, за різними даними, понад 40-48% валютних надходжень від експорту, частка металу при цьому складає 33%. Завдяки переходу на експортну орієнтацію галузі було освоєно випуск продукції згідно з міжнародними стандартами, здійснено сертифікацію технологічних процесів та якості виготовленої продукції, поліпшено товарний вигляд продукції. Також було проведено реконструкцію та модернізацію виробництва, удосконалення обладнання і технології металургійного циклу з метою скорочення затрат сировинних та енергетичних ресурсів, підвищення якості продукції [6].

На жаль, зміни, що відбулися в галузі за останні десять років, мали не лише позитивні наслідки.

На сьогоднішній день існує ряд чинників, які гальмують розвиток вітчизняної гірничо-металургій-

ної галузі, а отже, не дають змоги нарощувати підприємствам свій виробничий потенціал. Їх умовно можливо поділити на чотири групи: економічні, технічні, організаційні, соціальні.

Розглянемо економічні чинники:

- зниження попиту на продукцію на внутрішньому ринку через встановлення обмежень для металургійних підприємств по експорту продукції, а також тенденційне скорочення обсягів виробництва чорних металів як у світі, так і в Україні;

- коливання цін на ринку залізородної сировини;

- підвищення цін на енергоносії, зростання залізничних тарифів, підвищення митних витрат, що обумовлює підвищення собівартості виготовленої продукції за зниження попиту на неї як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;

- виведення капіталовкладень.

Найгострішою і злободеннішою для гірничо-металургійного комплексу є проблема енергозбереження оскільки Україна є газодefіцитною країною.

Загалом українські ГЗК витрачають майже удвічі більше енергії, ніж їхні конкуренти, при цьому щорічно споживається 6–7 млрд. м<sup>3</sup> газу, тоді як більшість світових виробників вже давно відмовилися від використання цього енергоносія, впровадивши технології пилувугільного палива. А останні події на світовому ринку енергоносіїв свідчать про те, що ціни на газ зростають і в майбутньому, що приведе до неминучого зростання залізородного концентрату і вихідної сировини в цілому.

Розглянемо технологічні чинники, які значно впливають на виробничий потенціал, а особливо у частині основних виробничих засобів, і, відповідно, гальмують розвиток вітчизняної гірничодобувної галузі.

1. Гірничо-збагачувальні комбінати експлуатуються понад нормативні терміни – на повне зношення. Не дивлячись на проведену у 2009 р. індексацію вартості основних засобів, яка штучно збільшила фондоозброєність працівників підприємств та значно зменшила ступінь зносу основних засобів, на даний момент об'єми основних засобів, які вибувають з використання внаслідок їх морального і фізичного зносу, значно перевищують об'єми нових засобів, які вводяться в експлуатацію [2].

Ступінь зносу та ефективність використання основних засобів на криворізьких гірничодобувних підприємствах залежно від способу видобутку руди наведено у таблицях 1.1. та 1.2.

Як свідчить інформація таблиці 1.1, ступінь зносу основних засобів на гірничодобувних підприємствах по відкритому видобутку руди є значним, але має тенденцію до зменшення. При цьому ефективність використання основних засобів за аналізований період знижувалася, що пояснюється скороченням обсягів виробництва продукції на тлі економічної кризи, не дивлячись на активізацію інвестиційних

процесів на цих підприємствах (табл. 1.3), значним ступенем їх зносу.

Ступінь зносу та ефективність використання основних засобів на криворізьких підприємствах по відкритому видобутку руди наведено в таблиці 1.2.

Як свідчить інформація таблиці 1.2, ступінь зносу основних засобів є значним, але також має динаміку до зменшення.

Ефективність використання основних засобів ГЗК в цілому за аналізований період підвищилася, але у 2006-2007 р.р. показник фондовіддачі зменшився внаслідок випереджаючих темпів збільшення вартості основних засобів у порівнянні з темпами зміни обсягів виробництва продукції.

2. Головною проблемою підвищення ефективності використання основних засобів є відсутність на підприємствах інноваційно-інвестиційних програм, пов'язаних з оновленням основних засобів через брак коштів. Динаміку інвестицій в основний капітал по провідних гірничодобувних залізородних підприємствах України у 2005-1010 рр. наведено в таблиці 1.3 [4, с. 135].

Як свідчить інформація таблиці 1.3, упродовж аналізованого періоду динаміка інвестицій була позитивною, крім ПАТ «ПівдГЗК», що говорить про зростаючі можливості оновлення основних засобів на гірничодобувних підприємствах України.

Але при цьому головною проблемою залишається недостатність коштів, спрямованих на підтримання гірничо-геологічних умов розробки родовищ. Нині багато гірничодобувних підприємств потребує значних вкладень в розвиток кар'єрів [3].

3. Відсутність розвинутої інфраструктури, зокрема глибоководних портів і дефіцит рухливого складу збільшують ризик нестабільних поставок сировини на металургійні комбінати та відвантажень готової продукції на експорт.

4. Недостатня оснащеність комбінатів екологічно чистими спорудами, для здобуття пільг, згідно умов Кіотського протоколу.

Визначимо організаційні чинники, що гальмують розвиток гірничодобувної галузі України:

- відсутність адекватної та ефективної антикризової політики з боку уряду;
- відсутність чітко прописаних, своєчасних законодавчих і урядових заходів дії на галузь;
- відсутність пільг на електропостачання і залізничні перевезення;
- позбавлення від непрофільних активів;
- виведення непрофільних активів в аутсорсинг і аутстафінг;
- реорганізація структури підприємства;
- глобалізація і поглинання малоефективних підприємств;
- заорганізована дозвільна система, система податків, а також кількість перевірок державних контролюючих органів.

Таблиця 1.1

**Ступінь зносу та ефективність використання основних засобів на криворізьких підприємствах по підземному видобутку руди [1]**

Підприємства	Період							
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ступінь зносу основних засобів, %								
ПАТ «КЗРК»	82,02	81,5	81,8	82,0	82,4	82,7	81,9	80,2
ПАТ «ЄвразСуша Балка»	68,5	64,67	65,78	63,35	62,26	61,1	60,9	60,1
Фондовіддача, грн./грн.								
ПАТ «КЗРК»	0,74	0,72	0,73	0,80	0,81	0,72	0,43	0,65
ПАТ «ЄвразСуша Балка»	1,57	1,2	1,33	1,07	0,81	0,72	0,521	0,554

Таблиця 1.2

**Ступінь зносу та ефективність використання основних засобів на криворізьких підприємствах з відкритим видобутком руди [1]**

Підприємства	Період							
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ступінь зносу основних засобів, %								
ПАТ «ПівнГЗК»	66,56	65,33	61,15	55,73	52,18	64,73	64,9	65,0
ПАТ «ЦГЗК»	55,26	51,12	53,41	54,57	55,50	53,19	53,1	52,0
ПАТ «ПівдГЗК»	50,43	52,48	54,20	57,82	56,18	50,47	50,1	49,5
ПАТ «ІнГЗК»	59,85	59,53	56,44	53,98	54,50	56,19	56,3	56,7
Фондовіддача, грн./грн.								
ПАТ «ПівнГЗК»	1,4	1,52	1,57	1,43	1,27	2,01	2,03	2,05
ПАТ «ЦГЗК»	1,045	1,22	1,19	1,14	1,18	1,25	1,05	1,24
ПАТ «ПівдГЗК»	0,94	1,04	1,04	1,16	1,17	0,93	0,71	0,89
ПАТ «ІнГЗК»	1,37	1,47	1,22	0,95	0,89	1,19	1,03	1,28

Таблиця 1.3

**Динаміка інвестицій в основний капітал по провідних гірничодобувних залізрудних підприємствах України у 2005-2010 рр., тис. грн. [1]**

Назва підприємства	Період						Відхилення 2010/2005	
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	+,-	%
ПАТ «Криворіжзалізрудком»	91245	79993	101092	150495	64628	218155	126910	139,09
ПАТ «ЄвразСуша Балка»	44820	45693	54485	72412	32438	128267	83447	186,18
Разом по підприємствам з підземним видобутком руди	136065	125686	155577	222907	97066	346422	210357	154,6
ПАТ «ПівдГЗК»	164151	102920	165254	213446	139719	106268	-57883	-35,26
ПАТ «ЦГЗК»	199080	118955	127569	132669	178248	371727	172647	86,72
ПАТ «ПівнГЗК»	247616	507890	477721	810724	252075	609066	361450	145,97
ПАТ «ІнГЗК»	335400	302011	318451	444191	199877	699364	363964	108,52
ПАТ «Полтавський ГЗК»	338713	303714	429296	1080353	1046639	1122083	783370	231,28
Разом по гірничо-збагачувальним комбінатам	1284960	1335490	1518291	2681383	1816558	2908508	1623548	126,35
Всього по залізрудних підприємствах	1421025	1461176	1673868	2904290	1913624	3254930	1793754	129,6

Розглянемо соціальні чинники, які чинять значний вплив на трудовий потенціал:

- вимушені відпустки для робітників;
- з метою збереження робочих місць персонал притягується на низькооплачувану роботу по благоустрою, для проведення ремонтних робіт, а також робіт по охороні майна;
- значне скорочення співробітників і, як наслідок, безробіття;
- призупинення дій додаткових соціальних пільг передбачених генеральними, галузевими угодами, колективними договорами;
- природна плінність кадрів;
- зниження купівельної спроможності населення.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, оцінка сучасного стану галузі, аналіз особливостей, основних проблемних аспектів діяльності гірничодобувних підприємств України, які уповільнюють темпи розвитку їх виробничого потенціалу, дають змогу визначити основні напрями підвищення ефективності його використання, а отже і підвищити ефективність господарювання цих підприємств:

1. Модернізація та реконструкція технологічного устаткування, упровадження необхідних інновацій з метою підвищення якості та скорочення собівартості продукції за рахунок зменшення виробничих витрат.

2. Залучення іноземних інвесторів для участі в технічному переозброєнні в основних цехах, а також для підтримання гірничо-геологічних умов розробки родовищ.

3. Нарощування експортного потенціалу за рахунок підвищення якості продукції.

4. Підвищення внутрішнього попиту на продукцію за рахунок стимулювання споживання ЗРС вітчизняними металургійними підприємствами.

5. Розробка й реалізація дієвого механізму балансового розподілу й забезпечення підприємств ГМК сировинними, паливно-енергетичними й матеріальними ресурсами в розрізі бюджетного року.

Усі вищевказані заходи спрямовані на підвищення ефективності використання виробничого потенціалу, що сприяє зростанню продуктивності промислового виробництва, а отже, нарощуванню його обсягів і, відповідно, – нагромадженню інвестиційних ресурсів для забезпечення розширеного відтворення, тобто динамічного розвитку економічної системи загалом.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Бабец Е.К. Сборник технико-экономических показателей горнодобывающих предприятий Украины в 2009-2010 гг. / Е.К. Бабец, Л.А. Штанько, В.А. Салганик, И.Е. Мельникова, А.В. Петрухин и др. – Кривой Рог : Видавничий дім, 2011. – 329 с.
2. Бачевский Б.Е. Обновление основных средств предприятия в условиях рыночной экономики [монография] / [Б.С. Бачевский, Н.Д. Свиридова, А.В. Черкобай] / под. ред.: проф. Гончарова В.Н., проф. Дорофиев В.В. – Донецк : ДонГАУ, 2010. – 180 с.
3. Стасовський Ю. Стратегія інноваційного розвитку гірничо-металургійного комплексу регіону // Економіка України. – 2005. – № 2. – С. 29–37.
4. Асоціація гірничорудних підприємств України «Укррудпром» // [www.ukrudprom.com/news](http://www.ukrudprom.com/news).
5. Міністерство промислової політики КМУ // <http://minprom.com.ua>.
6. УкрМет (портал гірничо-металургійного комплексу України) // [ukrmet.com.ua/news](http://ukrmet.com.ua/news).

УДК 334.012

**Миколайчук І.П.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту**Київського національного торговельно-економічного університету***ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ  
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

У статті розглядаються чинники та тенденції формування соціальної відповідальності підприємств у сфері малого бізнесу. Досліджується сутність та складові соціальної відповідальності вітчизняних підприємств, бар'єри та перспективи їх інноваційного розвитку. Загострюється увага на формуванні моделей взаємодії держави та суб'єктів малого бізнесу.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність бізнесу, малий бізнес, соціалізація, принципи, соціальна відповідальність у сфері малого бізнесу.

**Миколайчук И.П. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ МАЛОГО БИЗНЕСА**

В статье рассматриваются факторы и тенденции формирования социальной ответственности предприятий в сфере малого бизнеса. Исследуется сущность и составляющие социальной ответственности отечественных предприятий, барьеры и перспективы их инновационного развития. Акцентируется внимание на формировании моделей взаимодействия государства и субъектов малого бизнеса.

**Ключевые слова:** социальная ответственность бизнеса, малый бизнес, социализация, принципы, социальная ответственность в сфере малого.

**Mykolaychuk I.P. INNOVATIVE DEVELOPMENT PROBLEMS AND PROSPECTS OF SME'S SOCIAL RESPONSIBILITY**

In the article factors and tendencies of forming of social responsibility of enterprises are examined of SME's. Essence and constituents of social responsibility of domestic enterprises, barriers and prospects of their innovative development are investigated. Attention on forming of models of cooperation of the state and subjects of small business becomes sharp.

**Keywords:** social responsibility of business, small business, socialization, principles, social responsibility in a sphere.

**Постановка проблеми.** Процеси глобалізації українського бізнесу та поступова інтеграція України у світову економічну систему ставить перед вітчизняними організаціями нові та все більш складні питання, серед яких все далі більше зростає значимість підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу. Обґрунтування теоретичних та практичних аспектів сутності та еволюціонування заходів з розвитку соціальної відповідальності у практиці функціонування підприємств в Україні показує, що на сьогоднішній день ступінь інтеграції соціальної відповідальності в розвиток бізнесових функцій залишається на досить низькому рівні. Не зважаючи на те, що в закордонній і вітчизняній науковій літературі з'являються нові наукові дослідження з питань соціальної відповідальності, доцільно відзначити, що наукові розробки щодо її інноваційної концепції та єдиного механізму її впровадження в практику вітчизняного малого бізнесу не знайшли достатньої уваги в наукових розробках, що обумовило актуальність та проблематику дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти становлення та розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні розглядаються у працях чисельних науковців, серед яких російські: М. Фрідман, Л. Вітте, І. Беляєва, М. Ескіндаров, Т. Грішина, М. Стародубська, а також вітчизняні дослідники: З. Варналій, В. Воротіна, З. Галушка, О. Герасименко, О. Грішнова, В. Грунтковський, Я. Жаліло, А. Колот, І. Комарницький, І. Курило, Е. Лібанова, С. Мельник, А. Мишковська, Ю. Петрушенко, О. Редько та багато інших авторів.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз наукових досліджень показує, що у працях зазначених науковців наводиться ґрунтовний аналіз практик становлення та розвитку соціальної відповідальності бізнесу, підкреслюється його роль та значимість в якості інструменту управління під-

приємствами. Водночас більшість робіт вітчизняних вчених представляють собою переважно емпіричні дослідження концепції соціальної відповідальності у розумінні вітчизняними підприємцями або ж вивчення її окремих проявів на підприємствах. Досить велика кількість публікацій приділяється загально-теоретичним питанням – щодо сутності соціальної відповідальності, порівнянню основних підходів та моделей, описанню позитивних ефектів використання принципів соціальної відповідальності [2; 4; 7; 9]. Особливістю досліджень у даній сфері є перехід від загальних теоретичних констатуваль, філософських суджень щодо сутності, місця, ролі соціальної відповідальності (СВ) до розроблення управлінських технологій активізації соціально відповідальної поведінки, обґрунтування впливу соціально відповідальних практик на соціально-економічний розвиток організації та суспільства в цілому. Водночас недостатньо дослідженими в науковому середовищі залишається обґрунтування перспектив інноваційного розвитку соціально відповідального малого бізнесу.

**Постановка завдання.** На основі вищевикладеного можна сформулювати дослідження концептуальних засад та перспектив інноваційного розвитку соціальної відповідальності підприємств сфери малого бізнесу як теоретичного підґрунтя формування соціальних технологій регулювання вітчизняних соціально-трудових відносин та елементу соціально-відповідального суспільства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Керівники вітчизняних підприємств сфери малого бізнесу все далі більше усвідомлюють визначальну роль інновацій у впровадженні концепції соціальної відповідальності – як однієї з головних цілей соціально-економічного розвитку підприємництва. Відповідно, набуття підприємствами соціально відповідальних рис поступово буде утворювати базис стабільного економічного розвитку суспільства.

Розглядаючи сутність та поняття «соціальна відповідальність» з різних наукових точок зору, доцільно зазначити, що, в першу чергу, під нею розуміють процес управління бізнес-процесами – з метою забезпечення позитивного впливу на суспільство; деякі науковці вважають, що соціальна відповідальність – це спроба відійти на певну відстань і проаналізувати, де і як організація може допомогти у вирішенні соціальних та екологічних проблем, розвиваючись сама й розвиваючи середовище навколо себе [9], інші дослідники вважають, що соціальна відповідальність – це відповідальне ставлення будь-якого підприємства до свого продукту та послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція підприємства, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем [7].

Під соціальною відповідальністю малого бізнесу доцільно розуміти його добровільний внесок в розвиток суспільства в економічній та соціальній сферах, пов'язаний із основною діяльністю підприємства, що виходить за межі визначеного законом мінімуму [1].

Самостійність господарювання, ініціативний, творчий, морально-відповідальний підхід до справи викликає необхідність вирішення цілої низки проблем, що пов'язані з інноваційним пошуком ринкових можливостей, дослідженнями з маркетингу, управлінням фінансами, використанню ресурсів, залучення інвестицій та ведення соціально-відповідального бізнесу. Орієнтація України на інноваційний розвиток економіки, без якого є неможливою її успішна інтеграція у світову економічну систему, ставить перед вітчизняними підприємствами все далі нові завдання, важливість яких пов'язана саме із соціальною відповідальністю. На державному рівні – це відповідальність перед суспільством і окремо перед кожним громадянином, а на підприємницькому рівні – відповідальність перед самою державою, своїм колективом та споживчим сектором економіки. Підприємницька діяльність є елементом загальнокультурного й економічного розвитку країни, що має вирішувати конкретні соціальні проблеми на підґрунті морально-етичних уявлень про цінність підприємництва. Інакше кажучи, підприємець несе соціальну відповідальність за розпочату справу та її розвиток не тільки перед собою, а й перед людьми, з якими він веде свій бізнес, та перед суспільством у цілому.

Розглядаючи дану проблему, варто підкреслити, що з соціальною відповідальністю підприємств сфери малого бізнесу тісно пов'язане поняття соціалізації економіки. Впровадження у практику ведення бізнесу інноваційних технологій є одним із головних шляхів виходу підприємств з кризового становища, але проблеми ефективності інноваційних процесів характерні як для сфери виробництва, так і для сфери споживання, оскільки споживач «диктує» вимоги до товаровиробників [8, с. 27]. Соціалізація бізнесу є об'єктивною закономірністю вітчизняного суспільства, що безпосередньо пов'язана із сучасними тенденціями інноваційного розвитку технологій, зростанням вимог до процесу та результатів діяльності підприємств різних сфер діяльності, а також із системними перетвореннями форм господарювання.

За дослідженнями науковців до суперечливих ознак соціалізації бізнесу, що мають місце в Україні, належать такі:

- 1) тенденція до поступової концентрації власності в одного керівника;
- 2) відсутність реальних механізмів участі трудового колективу в управлінні підприємством, не зва-

жаючи на володіння ним часткою власності після проведення приватизації;

3) узгодження інтересів підприємців з представниками владних інститутів [8, с. 28].

Формування функції соціальної відповідальності бізнесу в Україні має власні національні особливості, специфічні особливості розуміння та власні соціальні результати. На вибір форм соціалізації малого бізнесу впливають різноманітні фактори: соціально-економічний стан країни; наявність історичної та культурної спадщини, досвіду соціалізації бізнесу; менталітет населення, регіональні та місцеві особливості соціального розвитку, моральні переконання представників бізнесу; тиск з боку громадськості; державні вимоги; прибутковість бізнесу [4].

Національна модель соціальної відповідальності малого бізнесу повинна бути зорієнтована на задоволення як нагальних потреб суспільства, так, водночас, зумовлена специфікою сучасного етапу соціалізації економіки та практикою подолання соціальних проблем з метою ефективного функціонування соціальної інфраструктури. В цьому аспекті представляють інтерес дослідження І.Ф. Комарницького та З.І. Галушки щодо особливостей її специфіки та складності:

1) внаслідок роздержавлення та приватизації великим підприємствам у спадок залишилась розвинена соціальна інфраструктура (дитячі садочки, будинки відпочинку тощо), що на сьогоднішній день потребує суттєвого відновлення, оскільки вона майже не використовувалася за соціальним призначенням та була розпродана або приватизувалася;

2) розвиток СВБ значно залежить від економічної ефективності господарської діяльності підприємств, кризовий стан яких не спонукає до розширення соціальних заходів, а навпаки, примушує скорочувати кількість робочих місць, відповідно, зменшувати розмір заробітної плати та економити на соціальних витратах;

3) нединамічний та стихійний розвиток СВБ в Україні – без чітко виписаних державних чи виважених корпоративних рішень для її впровадження при зводиться до того, що у більшості випадків не визначені ті напрямки соціалізації бізнесу, які можуть забезпечити максимальну віддачу [4].

Серед основних чинників, що перешкоджають інноваційному розвитку малого бізнесу в Україні, доцільно віднести такі:

- відсутність чітко сформульованої та діючої системи правових актів державної політики у сфері підтримки розвитку малого бізнесу;
- зростання адміністративних бар'єрів (реєстрація, ліцензування, сертифікація, системи контролю і дозвільної практики, регулювання орендних відносин тощо);
- відсутність реальних та дієвих механізмів фінансово-кредитної підтримки;
- податковий тиск і складна система звітності;
- невпевненість підприємців у стабільності умов ведення бізнесу;
- нестача фінансових ресурсів для їх вільного перерозподілу за сферами діяльності малого підприємства;
- високий рівень конкуренції, що провокує підприємців до неетичної практики ведення бізнесу;
- надмірне втручання органів державної влади в діяльність суб'єктів господарювання [3].

Завдяки досягненню певної стабільності економічного розвитку та зростанню рівня життя населення у вітчизняному суспільстві в останні роки поступово від-

бувається зміна суспільних цінностей та пріоритетів. Поряд із економічними чинниками все більшу роль у підвищенні конкурентоздатності та досягненні високої продуктивності та прибутковості діяльності малих підприємств відіграють такі неекономічні показники, як рівень соціального захисту та забезпечення працівників, розробка та реалізація програм підтримки соціальної інфраструктури регіону функціонування підприємства, запровадження механізму контролю якості виробництва продукції та надання послуг, впровадження та ефективне використання екологічно безпечних та енергозберігаючих технологій тощо.

Економічні відносини між державою та суб'єктами малого бізнесу можуть характеризуватися однією із наступних моделей (рис. 1).

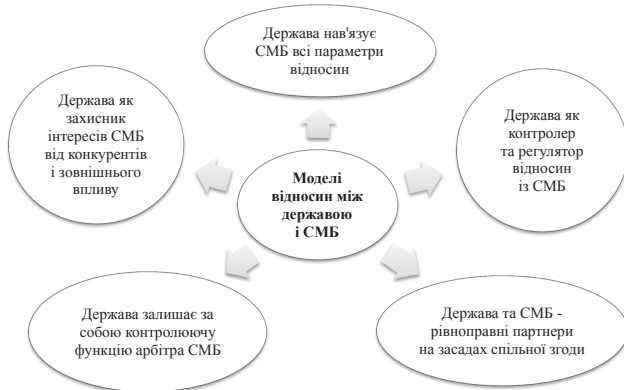


Рис. 1. Основні моделі економічних відносин між державою та суб'єктами малого бізнесу (СМБ)

Джерело: складено автором за [3]

Вибір однієї з моделей співпраці СМБ із державою стає економіко-правовим підґрунтям подальшого ефективного інноваційного розвитку підприємства, що передбачає прийняття інвестиційних рішень. У цьому зв'язку представляють практичний інтерес дослідження О. Мишковської, яка пропонує модель соціальної відповідальності малого бізнесу (СМБ) на основі формування соціальних проектів, спрямованих на внутрішнє та робоче середовище підприємства (працівники, клієнти, постачальники), а також здійснення ними дрібної доброчинності [5, с. 129].

Системний підхід до розгляду проблематики СМБ показує, що його основними складовими є сукупність об'єктів, суб'єктів та принципів. Враховуючи специфіку функціонування підприємств сфери малого бізнесу та результати наукових досліджень [6, с. 34]), об'єктами СМБ є: працівники підприємства; споживачі продукції та послуг; інші громадяни, які потребують особливої уваги з боку суспільства – діти, інваліди, сироти, вагітні жінки, пенсіонери, студенти тощо; соціальна інфраструктура – житлово-комунальне господарство, транспорт, заклади освіти, охорони здоров'я, науки, культури, спорту, екологічні споруди тощо.

Головними суб'єктами, які забезпечують інноваційну спрямованість СМБ, належать: суб'єкти підприємницької діяльності (фізичні та юридичні особи); органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, які активно підтримують розвиток соціальної сфери стратегічних зон господарювання СМБ для реалізації соціальних проектів; об'єднання роботодавців усіх рівнів; профспілки; спеціалізовані благодійні фонди, консалтингові компанії, що надають послуги у сфері розробки та реалізації соціальних програм.

Базуючись на результатах проведених досліджень, сформовано принципи соціальної відповідальності підприємств ведення малого бізнесу (табл. 1).

Соціальна відповідальність бізнес-організацій – як відповідальність осіб, які приймають бізнес-рішення, тісно пов'язана із розвитком соціального партнерства, завдяки якому здійснюється зв'язок бізнесу з соціальним розвитком суспільства та під яким традиційно розуміють відносини у соціально-трудовій сфері між працівниками і роботодавцями за активної участі держави або соціальний діалог, пошук компромісу у задоволенні інтересів усіх сторін соціально-трудових відносин [9].

Таблиця 1

Принципи соціальної відповідальності підприємств малого бізнесу

№	Перелік принципів	Зміст
1.	Комплексність	передбачає здійснення виваженої внутрішньої соціальної політики підприємства (надання пакета соціальних компенсацій, реалізація освітніх проектів, підготовка кадрів)
2.	Прозорість ведення бізнесу	передбачає наявність механізму вимірювання показників соціально відповідальної діяльності підприємства з метою інформування населення та місцевої влади про результати фінансування підприємством соціальних ініціатив
3.	Керованість та стабільність	свідчить про забезпечення якості управління підприємством за рахунок імплементації соціальної відповідальності в стратегію його розвитку
4.	Екологічність роботи підприємства	свідчить про відповідальне відношення керівників до оточуючого середовища та ступінь гармонійної інтеграції підприємства в оточуюче середовище
5.	Стабільність та надійність підприємства	передбачає реалізацію стратегії стійкого розвитку соціально відповідального підприємства, орієнтованого на формування достатнього прибутку з метою впровадження соціальних програм підтримки соціально незахищених працівників
6.	Позитивна репутація підприємства та добросовісна ділова практика	пов'язана зі зміною сприйняття соціально відповідального підприємства оточуючими суб'єктами – співробітниками, громадськістю, державними організаціями
7.	Добровільність прийняття та реалізації соціальних зобов'язань	виходять за межі тих, що прописані в чинному законодавстві (сплата податків, дотримання законів, що регламентують трудові відносини тощо)
8.	Участь персоналу в соціальних проектах підприємства	забезпечує формування його позитивного іміджу
9.	Солідарність	передумова перетворення взаємовідносин між суб'єктами підприємницької діяльності на партнерські відносини
10.	Продуктивна конкуренція та нарощування інноваційного потенціалу	обумовлює реальність будь-якого контракту, який передбачає змагальність його учасників
11.	Довіра	сприяє економічному зростанню й ефективному функціонуванню економіки, соціальному партнерству й демократичній стабільності

Сформовано автором за джерелами [1; 2, с. 42; 10])

Все далі більш важливою управлінською проблемою стає перетворення соціальної відповідальності малих підприємств у інноваційну стратегію свого бізнесу, а також щоденну практику їх ефективного функціонування, що інтегрується в стратегію їх ефективного організаційного розвитку в сучасній практиці функціонування малого бізнесу. Стрижнем його ефективного функціонування в сьогоденній практиці залишається проблема поєднання соціальної відповідальності та громадської довіри. З метою формування профілю соціально відповідального підприємства йому необхідно відповідати низці таких вимог: забезпечення безпеки робочих місць, збереження кваліфікованих фахівців, підтримка взаємовідносин з некомерційними та громадськими організаціями, розвиток та підтримка благодійних програм, енергозбереження та утилізація відходів, захист оточуючого середовища тощо.

Аналіз чисельних практик реалізації підприємствами принципів соціальної відповідальності показує, що інноваційний розвиток та ефективне функціонування малого бізнесу в сучасних економічних умовах потребує значної уваги з боку держави через сукупність методів економічної інноваційно-інвестиційної політики. Водночас, за результатами дослідження, у практиці вітчизняного малого бізнесу не використовується цілий ряд практик соціальної відповідальності, що є традиційними в її європейській моделі: урахування культурної специфіки споживача, використання системи соціального маркування продукції, зворотній зв'язок зі споживачами, надання інформації про якість і безпеку продукції, застосування принципів оцінки життєвого циклу продукту, моніторинг впливу результатів роботи підприємств на довкілля, уникнення використання генетично модифікованих продуктів тощо [4].

Грунтуючись на сучасних тенденціях інноваційного розвитку малого бізнесу в Україні, основними заходами його підтримки можуть стати: зміни в податковій політиці (скорочення податків, поширення спрощеного оподаткування, запровадження податкових пільг); надання технічної допомоги та консалтингових послуг; надання довгострокових позик, субсидій, грантів, гарантування кредитів, забезпечення пільгового страхування, фінансова підтримка тощо; встановлення контрактних відносин між державою та приватними підприємствами; розробка різних програм розвитку персоналу тощо.

Грунтуючись на проведеному дослідженні, доцільно відзначити, що основним напрямом інноваційного розвитку СВМБ є надання працівникам соціального пакету (соціальне страхування, виділення коштів на лікування, відпочинок, оздоровлення, послуги мобільного зв'язку, часткове вирішення житлових проблем тощо). Все далі більше при пошуку роботи претенденти на посади звертають увагу на можливість отримання соціального пакету на підприємстві та соціального захисту, що може стати вирішальним критерієм при прийнятті рішення про вибір роботи.

Розроблення внутрішніх програм розвитку соціальної відповідальності стає сьогодні для малих підприємств чим далі більш важливим завданням, спрямованим на підвищення відповідальності керівників перед працівниками та їхніми родинами, сприяння підтриманню здорового соціального середовища соціальними, екологічними програмами, дотримання чинних законів про працю та охорони довкілля.

**Висновки з проведеного дослідження.** У підсумку проведеного дослідження можна зробити такі висновки: в сучасних умовах все далі більше зростає роль соціалізації підприємств у сфері малого бізнесу та вирішення складних соціальних питань; розвиток малого бізнесу сприяє економічному зростанню держави завдяки впровадженню ефективних моделей їх взаємодії; все далі більше зростає необхідність впровадження принципів соціальної відповідальності підприємств у сфері малого бізнесу. Участь підприємств сфери малого бізнесу в економічному зростанні є беззаперечною та актуальною на даному етапі соціально-економічного розвитку суспільства. Водночас перспективами подальших наукових досліджень є обґрунтування ролі держави в інноваційних технологіях розвитку соціальної відповідальності малого бізнесу та розробка інноваційних стратегій їх впровадження.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Інтернет-портал Спільноти соціально відповідального бізнесу [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://svb.org.ua>.
2. Грішнова О.А. Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні // Демографія та соціальна економіка. – 2011. – № 1. – С. 39–46.
3. Грунтковський В.Ю. Соціальна відповідальність малого бізнесу: необхідність та умови розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\\_98/31.pdf](http://khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_98/31.pdf).
4. Комарницький І.Ф., Галушка З.І. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління сучасним підприємством. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zbirnik.bukuniver.edu.ua/ed\\_work/n\\_6/7.pdf](http://zbirnik.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_6/7.pdf).
5. Мельник С. Становлення соціально-орієнтованого бізнесу в Україні як складова державної соціальної політики // Україна: аспекти праці. – № 5. – 2008. – С. 32–36.
6. Мишковська А.П. Моделі соціальної відповідальності для малого, середнього та великого бізнесу // Наукові праці. Соціологія. – Вип. 189. Т. 201. – С. 127–130.
7. Офіційний сайт Форуму соціально відповідального бізнесу України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://prschool.kiev.ua>.
8. Петрушенко Ю.Н. Формування інституту позитивної соціальної відповідальності / Ю.Н. Петрушенко, О.В.Дудкін // Научные труды ДОННТУ. Серия: экономическая. – 2009. – Вип. 37-3. – С. 25–31.
9. Руководство по социальной ответственности. (4 сентября 2009 г., ISO/DIS 26000). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ru.wikipedia.org/wiki/ISO\\_26000](http://ru.wikipedia.org/wiki/ISO_26000).
10. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку [Текст]: Монографія / [А.М.Колот, О.А.Грішнова, О.О.Герасименко та ін.]; за наук. ред. А.М. Колота; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т імені Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2010. – 348 с.

УДК 631.147

Михайленко О.Г.

*викладач кафедри міжнародної економіки і світових фінансів  
Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара***РОЗВИТОК ОРГАНІЧНОГО СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА  
В СИСТЕМІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ**

Стаття присвячена аналізу стану органічного виробництва в світі, його розвитку в Україні; економічним, екологічним та соціальним перевагам органічного сільського господарства. Визначені основні проблеми, що перешкоджають розвитку органічної продукції в Україні. На основі аналізу стану, тенденцій розвитку органічного сільського господарства визначені перспективи розвитку цього ринку.

**Ключові слова:** органічне сільське господарство, органічна продукція, органічне виробництво, переваги органічних продуктів, розвиток органічного ринку, експорт, навколишнє середовище.

**Михайленко О.Г. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЧЕСКОГО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В СИСТЕМЕ ЕВРОИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В УКРАИНЕ**

Статья посвящена анализу состояния органического производства в мире, его развитию в Украине; экономическим, экологическим и социальным преимуществам органического сельского хозяйства. Определены основные проблемы, которые препятствуют развитию органической продукции в Украине. На основе анализа состояния, тенденций развития органического сельского хозяйства определены перспективы развития этого рынка.

**Ключевые слова:** органическое сельское хозяйство, органическая продукция, органическое производство, преимущества органических продуктов, развитие органического рынка, экспорт, окружающая среда.

**Mihaylenko O.G. THE DEVELOPMENT OF ORGANIC AGRICULTURE IN THE SYSTEM OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES IN UKRAINE**

This article deals analyzes the state of organic farming in the world and its development in Ukraine; economic, environmental and social benefits of organic farming. The main problem that hinders the development of organic products in Ukraine. The analysis of the status and trends of organic agriculture by the prospects of this market.

**Keywords:** organic farming, organic produce, organic production, the benefits of organic foods, organic market development, export, the environment.

**Постановка проблеми.** Питання безпеки та якості харчових продуктів є актуальною проблемою в багатьох країнах світу. У сучасних умовах якість (і в тому числі екологічна безпечність) продукції, виробленої аграрним сектором, стає одним з основних факторів його внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності. В зв'язку з цим розвивається культура екологічного або органічного сільського господарства, тобто без використання хімікатів і трансгенних продуктів.

Розвиток органічного виробництва є досить актуальним на сьогодні через низку явних екологічних, економічних та соціальних переваг, що притаманні цій сфері діяльності. Вимоги до екологічного сільського господарства включають не тільки питання дотримання екологічних норм чистоти продуктів, а й навколишнього середовища. Воно забезпечує збалансований стан екосистеми, що є запорукою сталого розвитку економічної і соціальної сфери всього суспільства. Екологічні продукти харчування не справляють негативного впливу на навколишнє середовище і здоров'я населення, а навпаки, сприяють йому. Екологічне сільське господарство економічно ефективніше за традиційне за рахунок усунення втрат сільськогосподарської продукції при замкненому циклі виробництва, вивільненні величезних обсягів природних резервів без скорочення фонду споживання.

Виробництво органічної сільськогосподарської продукції у світі за останні роки стрімко зростає. На даний час 37,2 млн га земель у всьому світі використовуються для органічного виробництва. Австралія, Нова Зеландія та Океанія є регіоном з найбільшою площею органічних земель сільськогосподарського призначення – 12,2 млн га, за нею йдуть Європа – 10,6 млн га, Латинська Америка – 6,8 млн га, Азія – 3,7 млн га, Північна Америка – 2,8 млн га та Африка – більш, ніж 1 млн га. Технології органічного

землеробства стрімко поширюються в країнах Європейського Союзу. Так, за період із 1985 по 2012 рік кількість органічних господарств у країнах ЄС зростала з 6058 до більше ніж 240000, а площа земель органічного землеробства – зі 172 тис. га до 9,5 млн га, що становить 5,4% земель сільськогосподарського призначення [15, с. 8].

Попит на органічну продукцію в основному формується у країнах, які досягли певного рівня економічного розвитку і де утворився прошарок населення, яке не тільки вірить у корисність такого продовольства для людського організму, але й здатне платити вищу ціну за його екологічну чистоту. Відповідно, найрозвиненішими є ринки органічних продуктів країн Північної Америки і Західної Європи.

Щодо України, то вона має потенціал для виробництва органічної сільськогосподарської продукції, реалізації її на експорт та внутрішнього споживання. З'являється попит на екологічно чисту продукцію у населення, але ринок органічних продуктів харчування ще тільки починає формуватися. Все ще відсутнє виробництво згідно з органічними стандартами тваринницької продукції. Переробка органічної продукції та виробництво органічних продуктів харчування також знаходяться на початковій стадії розвитку. Відсутність національного органу сертифікації, маркетингового досвіду реалізації органічної продукції, високі ціни на неї, недостатня обізнаність споживачів, обмеженість товарного асортименту стримують розвиток пропозиції такої продукції з боку вітчизняних виробників. Розвиток органічного сільського господарства буде сприяти покращенню економічного, соціального та екологічного стану в Україні, комплексному розвитку сільської місцевості, поліпшенню здоров'я населення та стати одним із факторів посилення економічних зв'язків з країнами ЄС.



**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій.** В умовах глобалізаційних процесів в Україні та світі невирішеними залишаються безліч теоретичних, практичних питань органічного сільського господарства.

Дослідженню стану, проблем та перспектив розвитку органічного сільськогосподарського виробництва продукції присвячені наукові праці таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як Г. Антонюк, В. Артиш, Р. Безус, Н. Берлач, В. Вовк, В. Гармашова, Т. Дудар, В. Кисіль, М. Кобець, М. Крапивко, Б. Кружель, Є. Милованова, О. Рудницької, П. Барбері, Х. Кахілугото, Р. Штейнер, та ін. Україна є важливою аграрною країною світу, яка має великий потенціал у виробництві та споживанні органічних продуктів харчування. Попит на українську органічну продукцію постійно зростає на внутрішньому та зовнішньому ринках. Тому дослідження стану та розвитку органічного виробництва в нашій країні обумовлює актуальність обраної теми статті. Значна частина питань, пов'язаних з розвитком органічного сільського господарства, ще потребує подальшого дослідження і вирішення.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати дослідження, яке полягає в аналізі стану органічного виробництва в світі, його розвиток в Україні, визначенні економічних, екологічних та соціальних переваг органічного сільського господарства, а також визначенні основних проблем, що перешкоджають розвитку органічного сільського господарства в системі євроінтеграційних процесів в Україні та перспектив розвитку цього ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За визначенням Міжнародної федерації органічного сільськогосподарського руху (IFOAM) «Органічне сільське господарство – виробнича система, що підтримує здоров'я ґрунтів, екосистем і людей. Воно залежить від екологічних процесів, біологічної різноманітності та природних циклів, характерних для місцевих умов, при цьому уникається використання шкідливих ресурсів, які викликають несприятливі наслідки. Органічне сільське господарство поєднує в собі традиції, нововведення та науку з метою покращення стану навколишнього середовища та сприяння розвитку справедливих взаємовідносин і належного рівня життя для всього вищезазначеного» [1, с. 1].

При цьому методі господарювання заборонено використання хімічно синтезованих мінеральних добрив, пестицидів, ветеринарних препаратів, генетично модифікованого насіння та активно використовуються натуральні препарати з метою збільшення родючості ґрунту, резистентності рослин та тварин до хвороб [2, с. 9].

Органічне сільське господарство ґрунтується на принципах, які є основою для його розвитку. Вони відображають ті можливості, які органічне сільське господарство може дати світу та бачення шляхів поліпшення сільського господарства в глобальному масштабі. Отже, це:

- принципи здоров'я – органічне сільське господарство повинне підтримувати та поліпшувати здоров'я ґрунту, рослини, тварини, людини та планети як єдиного й невіддільного цілого;
- принципи екології – органічне сільське господарство має ґрунтуватися на принципах природних екологічних систем і циклів, працюючи, співіснуючи з ними та підтримуючи їх;
- принципи справедливості – органічне сільське господарство має базуватися на відносинах, що гарантують справедливість з урахуванням інтересів на-

вколишнього середовища та життєвих можливостей;

- принципи турботи – управління органічним сільським господарством повинне мати попереджувальний і відповідальний характер для захисту здоров'я й добробуту як нинішніх і майбутніх поколінь, так і довкілля.

Ці принципи повинні використовуватися як єдине ціле [3, с. 2].

Починаючи з січня 2014 р., в Україні вступив у дію підписаний 03 жовтня 2013 р. Закон України № 425-VII «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини» [19]. Законом визначаються правові та економічні основи виробництва та обігу органічної сільськогосподарської продукції та сировини, заходи контролю та нагляду за такою діяльністю і спрямовані на забезпечення справедливої конкуренції та належного функціонування ринку органічної продукції та сировини, покращення основних показників стану здоров'я населення, збереження навколишнього природного середовища, раціонального використання ґрунтів, забезпечення раціонального використання та відтворення природних ресурсів, а також гарантування впевненості споживачів у продуктах та сировині, маркованих як органічні [1, с. 4].

Поки в Україні не розроблені відповідні підзаконні акти, вітчизняні виробники проходять процедуру органічної сертифікації свого виробництва за діючими міжнародними стандартами, частіше за все це норми Європейського Союзу.

Державною цільовою Програмою розвитку села на період до 2015 р. задекларовано довести обсяг частки органічної продукції у загальному обсязі валової продукції сільського господарства до 10 відсотків, передбачається стимулювання ведення органічного сільського господарства, унормування розвитку органічного землеробства та створення системи його сертифікації.

Ще одним документом, що акцентує увагу на органічному секторі, є Стратегія розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 р., схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України за № 806-р. В стратегії серед пріоритетних напрямів досягнення стратегічних цілей вказано і забезпечення продовольчої безпеки держави шляхом сприяння розвитку органічного землеробства, насамперед, в особистих селянських і середніх господарствах.

Україна, маючи значний потенціал для виробництва органічної сільськогосподарської продукції, її експорту, споживання на внутрішньому ринку, досягла певних результатів щодо розвитку власного органічного виробництва. Так, площа сертифікованих сільськогосподарських угідь в Україні, задіяних під вирощування різноманітної органічної продукції, складає більше чверті мільйона гектарів, а наша держава займає почесне двадцять перше місце світових країн-лідерів органічного руху. Частка сертифікованих органічних площ серед загального об'єму сільськогосподарських угідь України складає майже 0,7% (табл. 1) [1, с. 5].

Протягом 2002–2012 рр. спостерігалася стійка тенденція до зростання площ органічних сільськогосподарських угідь в Україні та сертифікованих органічних господарств, причому темпи росту кількості органічних господарств перевищують темпи росту площ органічних сільськогосподарських угідь. Така динаміка може свідчити про певні процеси перерозподілу ринку у цій сфері та що новоутворені органічні господарства зазвичай невеликі підприємства, які вирощують органічну продукцію на незначних пло-

щах і несуттєво примножують основний фонд органічних сільськогосподарських угідь.

Протягом 2002-2012 рр. спостерігалася стійка тенденція до зростання площ органічних сільськогосподарських угідь в Україні та сертифікованих органічних господарств, причому темпи росту кількості органічних господарств перевищують темпи росту площ органічних сільськогосподарських угідь. Така динаміка може свідчити про певні процеси перерозподілу ринку у цій сфері та що новоутворені органічні господарства зазвичай невеликі підприємства, які вирощують органічну продукцію на незначних площах, і несуттєво примножують основний фонд органічних сільськогосподарських угідь.

Протягом 2002-2012 рр. спостерігалася стійка тенденція до зростання площ органічних сільськогосподарських угідь в Україні та сертифікованих органічних господарств, причому темпи росту кількості органічних господарств перевищують темпи росту площ органічних сільськогосподарських угідь. Така динаміка може свідчити про певні процеси перерозподілу ринку у цій сфері та що новоутворені органічні господарства зазвичай невеликі підприємства, які вирощують органічну продукцію на незначних площах і несуттєво примножують основний фонд органічних сільськогосподарських угідь.

Нині в Україні під органічними культурами зайнято 272 850 тис. га. У світі 37,2 млн га сертифікованих органічних земель, а в Європі – 10,6 млн га. При цьому Україна займає перше місце в східноєвропейському регіоні щодо сертифікованої площі органічної ріллі, спеціалізуючись переважно на виробництві зернових, зернобобових та олійних культур. Відповідно до структури сертифікованих органічних сільськогосподарських угідь 76,4% займає рілля, 21,3% – пасовища, 1,8% – перелogi і 0,5% – багаторічні насадження [13, с. 7].

Світовими лідерами серед країн світу за площею земель, зайнятих під органічним виробництвом, є Австралія, Аргентина, Китай та Бразилія. До регіонів з найбільшими площами сільськогосподарських земель, що обробляються органічно, відносяться Австралія та Океанія (понад 12 млн га), Європа (понад 8 млн га) та Латинська Америка (понад 8 млн га) [15, с. 10]. По відношенню до загальної площі сільськогосподарських угідь, найбільші частки сільськогосподарських земель, що обробляються органічно, знаходяться на Фолклендських островах (37%), у Ліхтенштейні (30%) та в Австрії (16%) [4, с. 152].

Загалом в Європі знаходиться 23% усіх органічних світових сільськогосподарських земель та налічується чотири країни, де понад 10% усіх земель сільськогосподарського призначення знаходиться під органічним сільськогосподарським виробництвом: це Ліхтенштейн (30%), Австрія (16%), Швейцарія (11,1%) та Швеція (10,8%). Найбільші площі земель, зайнятих під органічне виробництво в Європі, мають Іспанія (1,1 млн га), Італія (1 млн га) та Німеччина (0,9 млн га). У Східноєвропейському регіоні перше місце за кількістю сертифікованих угідь органічного сільського господарства займає Україна, де організовано переважно виробництво зернових, зернобобових і олійних культур [5, с. 161].

Протягом 2002–2012 рр. спостерігалася стійка тенденція до сертифікованих органічних господарств як у світі, і та і в Україні (табл. 2).

На початок 2003 р. в Україні було зареєстровано 31 господарство, що отримало статус «органічного», то в 2012 р. нараховувалось вже 164 сертифікованих органічних господарства, в світі 1,6 млн виробників [5, с. 162].

Більшість українських органічних господарств розташовані в Одеській, Херсонській, Полтавській, Вінницькій, Закарпатській, Львівській, Тернопіль-

Таблиця 1

## Динаміка показників, які характеризують розвиток органічного виробництва в Україні

Показники	Рік						
	2002	2005	2008	2009	2010	2011	2012
Площа сільськогосподарських угідь, тис. га	41800,4	41722,2	41625,8	41596,4	41576,0	41557,6	41536,3
Загальна площа органічних с.-г. угідь, га	164449	241980	269984	270193	270226	270320	272850
Частка площі органічних с.-г. угідь, % загальної площі сільськогосподарських угідь	0,39	0,58	0,65	0,65	0,65	0,65	0,66
Темпи приросту загальної площі органічних с.-г. угідь	-	1,008	1,080	1,000	0,999	1,000	1,009
Кількість господарств, шт.	31	72	118	121	142	155	164
Темпи приросту кількості господарств	-	1,028	1,282	1,025	1,173	1,091	1,058

Джерело: складено та розраховано автором за даними [1]

Таблиця 2

## Кількість сертифікованих органічних господарств у деяких європейських країнах, в т.ч. в Україні

Країна	Рік										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Естонія	369	583	746	810	1013	1220	1259	1277	1356	1431	*
Німеччина	14703	15628	16476	16603	17020	18703	19813	21047	21942	22506	*
Польща	1787	1977	2304	3760	7183	11887	14888	17092	20578	23430	*
Чехія	654	654	810	836	829	1318	1946	2665	3517	3904	*
Україна	31	69	70	72	80	92	118	121	142	155	164
Середній розмір органічного господарства в Україні, га	5305	3472	3429	3361	3025	2716	2288	2242	1903	1744	1700

Джерело: [2]

ській, Житомирській областях. Українські сертифіковані органічні господарства – різного розміру – від кількох гектарів, як і в більшості країн Європи, до понад десяти тисяч гектарів ріллі [1, с. 4].

Європейською країною з найбільшою кількістю підприємств, які займаються виробництвом органічної продукції, є Італія (понад 44 тис. виробників). Продукція органічного виробництва у Швейцарії займає 35% ринку продуктів харчування, у Німеччині та Австрії – 25% [5, с. 163].

Близько 80% вітчизняної органічної продукції експортується в розвинені країни. Це переважно зернові, бобові та олійні культури. Решту продукції реалізують на внутрішньому ринку за звичайними цінами (18%), і тільки 2% реалізується з позначкою «органічний продукт» [6, с. 7].

Обсяг виробництва органічної продукції постійно зростає. Так, у 2006 році обсяг ринку складав 250 тис. євро, у 2012 році він становить 6,4 млн євро. Незважаючи на постійне зростання, прогнозоване міжнародними організаціями, зростання обсягів виробництва органічних продуктів у 2012 році до 9,8 млн євро не виправдалося [7, с. 5].

Сучасний внутрішній споживчий ринок органічних продуктів в Україні почав розвиватись з початку 2000-х років, склавши: у 2007 році – 500 тис. євро, в 2008 році – 600 тис. євро, у 2009 – 1,2 млн євро, у 2010 – 2,4 млн євро, у 2011 р. цей показник зріс до 5,1 млн євро, у 2012 році – до 7,9 млн євро, а у 2013 р. – до 12,2 млн євро [1, с. 3].

З такими показниками Україна займає 20 місце у світі. Світовою тенденцією сільськогосподарського виробництва є зростання обсягів виробництва органічної продукції. Проте і досі ринок продуктів органічного виробництва в Україні перебуває на стадії становлення.

Органічна продукція більш поширена й популярна в тих країнах і регіонах, де вищий рівень розвитку. Обсяги споживання органічної продукції в Україні надзвичайно низькі й становлять лише 5,1 млн євро (0,11 євро на одну особу). Для порівняння, у Данії – 138,60 євро на одну особу, Швейцарії – 131,50 євро на одну особу, Австрії – 103,80 євро на одну особу, Швеції – 75,40 євро на одну особу, Німеччині – 70,70 євро на одну особу, Голландії – 35,80 євро на одну особу, Італії – 25,00 євро на одну особу, Норвегії – 23,79 євро на одну особу. А в Фінляндії, де всього 170 тис. га зайняті в органічному виробництві, споживання на одну особу становить 15 євро [6, с. 7].

Максимальний попит на органічну продукцію спостерігається у населення віком 40-49 років (4,58 млн чол.) та сім'ї з дітьми до 7 років (7,25 млн чол.). Це пояснюється, насамперед, кращим матеріальним становищем першої групи людей і відповідальним ставленням до свого здоров'я. Покупці органічної продукції розраховують на високу якість та свіжість продуктів, кращі смакові якості органічної продукції, відсутність генетично модифікованих організмів. Окрім того, в світі стає все більше екологічно грамотних людей, які прагнуть дбати про довкілля й тому обирають органічну продукцію як таку, під час виробництва якої не завдається шкоди природному середовищу [5, с. 162].

Розвиток ринку органічних продуктів у світі міг би розвиватися й швидшими темпами, якби не такий стримуючий фактор як порівняно висока вартість органічних товарів і продуктів. Ціни на органічну продукцію заввище набагато вищі, ніж на звичайну. Наприклад, за європейськими стандартами, на-

цінка на органічні продукти й товари, є виправданою у розмірі 20-30%. А в Україні та деяких інших країнах світу в окремих випадках вартість органіки може бути на 50-300% вище, ніж неорганічних аналогів [5, с. 20].

Значну частку вартості органічної продукції складають витрати на доставку до кінцевого споживача. Органічні продукти мають обмежений термін зберігання, вимагають спеціальної переробки та транспортування. На високу ціну впливає ненасиченість ринку такою продукцією та довгі ланцюжки посередників. Також у ціну закладається вартість сертифікації, інспекції та премія за вищу ризикованість виробництва [6, с. 8].

Таблиця 3

**Цінова ситуація на ринку органічної продукції**

Вид продукції	Ціна на продукцію, грн./кг		Перевищення ціни органічної продукції, раз
	звичайна	органічна	
Хліб	5-7	24-30	3-6
Молоко	8-12	16-20	2-3
Цукор	10-12	60-80	6
Курятина	30-32	80-120	3-6
Яйця курячі, 10 шт.	7-12	30-38	4-5
Яблука	7-10	16-20	2-3
Картопля	6-9	20-25	2-3
Помідори	9-12	40-55	4-5
Мед	60-80	130-200	2-3

Джерело: [8]

Ринок органічної продукції у світі зростає. В Україні частка продажів органічної продукції поки що не перевищує 1-2% від загального обсягу с/г продукції. Для порівняння: в Європі це співвідношення становить 5%, причому зростання споживання органічної продукції становить 8-11% на рік [9, с. 1]. В середньому ціна на органічну продукцію у 2-6 рази вища, ніж на звичайні харчові продукти. Проте саме натуральність і органічність продукції є однією із конкурентних переваг на ринку, якою користуються більшість виробників продуктів харчування в Україні [7, с. 9].

Перевагами на шляху ефективного формування попиту та пропозиції є:

- високі ціни на сертифіковану органічну продукцію;
- відсутність фінансової підтримки з боку держави;
- обмежені асортимент вітчизняної органічної продукції;
- високі тарифи на послуги сертифікованих компаній;
- відсутність надійної гарантії збуту продукції;
- недовіра до органічної продукції, слабка екологічна свідомість споживачів;
- низька купівельна спроможність населення [6, с. 8].

Переваги органічного агровиробництва перед традиційним мають два аспекти – це, перш за все, переваги самих органічних продуктів харчування та переваги власне органічних методів господарювання.

Органічне виробництво має цілу низку економічних, екологічних та соціальних переваг, а також цей метод завдяки виробництву та споживанню власне органічних харчових продуктів позитивно впливає на здоров'я населення.

Екологічні переваги органічного виробництва полягають у тому, що воно:

- зберігає довкілля в процесі виробництва;
- сприяє збереженню та відновленню біорізноманіття в агроландшафтах;
- сприяє збереженню та відтворенню родючості ґрунтів;
- сприяє застосуванню зелених добрив та методів біологічної боротьби зі шкідниками;
- оберігає від забруднення водні джерела і атмосферне повітря через обмеження застосування синтетичних агрохімікатів [11, с. 2].

Економічні переваги органічного виробництва полягають у тому, що при впровадженні сучасних технологій вирощування сільськогосподарських культур та розведення худоби згідно із принципами та вимогами органічного виробництва, при подальшому розвитку внутрішнього ринку в Україні в середньостроковій перспективі зростатиме прибутковість виробництва органічної продукції та її конкурентоздатність.

Це відбуватиметься шляхом: поступового зростання природної продуктивності агроценозів та ґрунтів в умовах органічного аграрного виробництва; суттєвого зниження виробничих витрат завдяки відмові від застосування дорогих хімікатів та зменшення енергоємності виробництва, зокрема витрат на паливо та мастильні матеріали; підвищення самодостатності та скорочення залежності виробників від не вигідних умов зовнішнього фінансування – банківських кредитів і виплат з них.

Соціальні переваги органічного виробництва полягають у створенні додаткових робочих місць у сільській місцевості й нових перспектив для малих та середніх фермерських господарств, збільшенні життєздатності сільських громад тощо. Наприклад, у Франції, де 4,5% ферм та 3,6% сільськогосподарських земель є органічними, в органічних фермах зайнято 2,4 найманих середньорічних працівника, тоді як у традиційних – 1,5 [11, с. 1]. Органічне виробництво базується на екстенсивних технологіях вирощування культури та розведення худоби, що потребує більших затрат праці, а значить, збільшує потребу у робочій силі та через це збільшує зайнятість населення у сільській місцевості [6, с. 7].

Слід також вести мову про переваги органічних продуктів для українських споживачів.

Органічні продукти є більш привабливими для споживачів, оскільки вони:

- корисні для здоров'я та екологічно безпечні;
- мають кращу якість і вищі смакові якості;
- не містять у собі генетично модифікованих організмів;
- не містять токсичних та шкідливих речовин (важкі метали, пестициди, нітрати, ітрити не перевищують ГДК);
- не містять шкідливих залишків штучних стимуляторів росту, лікарських препаратів та антибіотиків, що не дозволяються в органічному рослинництві та тваринництві;
- не містять хвороботворних мікроорганізмів, паразитів та алергенів;
- зберігають поживні речовини та натуральний склад при переробці, оскільки використовуються лише натуральні методи переробки, натуральні речовини та матеріали для пакування, не дозволяються синтетичні речовини при переробці (ароматизатори, консерванти, добавки, тощо).

Перехід сільськогосподарських товаровиробників на органічні методи господарювання може бути можливим лише за умови їхнього усвідомлення переваг органічного виробництва порівняно з тради-

ційним. Органічне виробництво швидше має переваги у цілому для суспільства, а не для конкретного виробника органічної продукції. Тому для забезпечення ефективності органічного виробництва потрібна державна підтримка у вигляді субсидій для економічного стимулювання впровадження органічного агровиробництва землекористувачами та землевласниками шляхом:

- надання податкових і кредитних пільг та відшкодувань фізичним і юридичним особам, які здійснюють за власний кошт впровадження органічного агровиробництва та переробку органічної продукції;
- звільнення землевласників та землекористувачів, що виробляють органічну продукцію від плати за землю, за земельні ділянки, на яких організовано виробництво або переробку органічної сертифікованої продукції згідно із відповідним сертифікатом, виданим уповноваженим органом сертифікації, акредитований у відповідному органі державної влади [10, с. 12].

В Україні дуже доцільно впровадження органічного сільського господарства, тому що це приє:

- відтворенню родючості ґрунтів та збереженню навколишнього середовища;
- розвитку сільських територій та підйому рівня життя сільського населення;
- підвищення ефективності та прибутковості сільськогосподарського виробництва;
- забезпеченню споживчого ринку здоровою якісною продукцією;
- зміцненню експортного потенціалу держави;
- необхідністю поліпшення іміджу України як виробника та експортера високоякісної здорової органічної продукції;
- забезпеченню продовольчої безпеки в Україні;
- поліпшенню загального добробуту громадян держави [10, с. 13].

Органічне сільське господарство є методом інтенсивного сільського господарства, заснованим на ефективному використанні всього комплексу місцевих умов і ресурсів. Така форма господарювання може бути надзвичайно сприятлива для сталого соціально-економічного та екологічного розвитку, оскільки відрізняється низьким рівнем собівартості і високою економічною ефективністю. Ринок продукції органічного сільського господарства (натуральної продукції) є дуже перспективним і недостатньо розвиненим, тому відкриває перед виробниками та експортерами широкі горизонти.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки. Україна – це аграрна країна, продовольче забезпечення якої на внутрішньому ринку та на ринку споживачів країни-сусідів зростає з кожним роком. Аграрії дбають про високу врожайність зернових, олійних та зернобобових культур, ефективно впроваджують нові технології, підвищують якість та безпечність сільськогосподарської продукції. Україна, маючи значний потенціал для виробництва органічної сільськогосподарської продукції, її експорту, споживання на внутрішньому ринку, досягла певних результатів щодо розвитку власного органічного виробництва. Хоча український ринок залишається дуже малим, країна є лідером за обсягами експорту органіки в країни ЄС та США. Сприятливий клімат та родючі ґрунти приваблюють іноземних інвесторів, які хочуть вкладати гроші в дрібні фермерські господарства по вирощуванню органічних продуктів.

Враховуючи наявність великих площ родючих і екологічно чистих ґрунтів – в умовах зростання попиту на органічну продукцію в Європейському Со-

юзі та інших країнах світу – Україна має перспективи розвитку експортного потенціалу, посилення економічних зв'язків за одночасного використання технологій, що сприяють збереженню і відновленню якісних характеристик ґрунтів, покращенню економічного, соціального та екологічного стану країни.

Подальшим напрямом дослідження стане визначення можливостей України щодо імпортозаміщення та експорту продукції органічного виробництва.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Органік в Україні / Федерація органічного руху України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://organic.com.ua/uk/homepage/2010-01-26-13-39-01>.
2. Милованов Є.В. Поточний стан та шляхи активізації органічного руху в Україні. К., 2013 – С. 9-14. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [Pres\\_organik2013.pdf](#).
3. IFOAM General assembly. «Principles of Organic Agriculture», 2013. – С. 1-4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [Principes\\_ukrainian.pdf](#).
4. Кузьменко О.Б. Органічне землеробство як фактор євроінтеграції України/ О.Б. Кузьменко // Вісник Полтавської державної аграрної академії, 2013. – №3. – С. 151–155. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pdaa.edu.ua/content>.
5. Томашевська О.А. Органічне виробництво в світі: реалії та перспективи/ О.А. Томашевська // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка», 2013. – № 6. – С.161–164. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [inek\\_2013\\_6\\_40.pdf](#).
6. Воскобійник Ю.П. Ємність ринку органічної продукції в Україні / Ю.П. Воскобійник // Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». – К., 2013. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [Agrostatistics.pdf](#).
7. Мостенська Т.Л., Ралко О.С. Перспективи розвитку органічних продуктів України, 2013. – С. 1–14. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [article\\_organic\\_products\\_ukr.pdf](#).
8. Офіційний сайт торгового дому «Органік ера». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.organicera.com.ua>.
9. Офіційний сайт компанії «МАЙГЕР». Перспективи розвитку ринку органічних продуктів України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mayger.ua/uk/analitika/perspektivi-rozvitku-rinku-organichnih-produktiv-ukrayini/>.
10. Галяс А. Органічне агровиробництво: нові ринкові можливості та виклики для виробників зерна в Україні / А. Галяс, М. Капштик, Ю. Бакун // Проект «Якість зерна та система кредитування сільськогосподарства в Україні – фаза II». – К., 2008. – 71 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [organichne-agrovirobnitstvo-novi-rinkovi-mozhливosti-ta-vikliki-dlya-virobnikiv-zerna-v-ukrajini.pdf](#).
11. Ковальова О.В. Щодо напрямів розвитку органічного виробництва сільськогосподарської продукції в Україні. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. – К., 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/1292/>.
12. Органічне виробництво. Розвиток в сучасних умовах / Державна інспекція сільськогосподарства в Київській області // Газета «Вишгород» від 04.06.2014. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vyshgorod.in.ua/gazeta/news/misto/940-organichne-virobnitstvo-rozvitok-v-suchasnikh-umovakh>.
13. Камінський В. Органічне землеробство – шлях до продовольчої безпеки/ Журнал Верховної Ради України «Віче», 2014. – № 9. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.viche.info/journal/4161/>.
14. Офіційний сайт Української Зернової Асоціації/ Україна є важливою аграрною країною світу, яка має великий потенціал у виробництві та споживанні органічних продуктів харчування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uga-port.org.ua/novosti/ukraina/ukra-na-vazhливoyu-agrarnoyu-kra-noyu-sv-tu-yaka-ma-velikii-potents-al-u-virobnitstv>.
15. FIBL and IFOAM. The World of Organic Agriculture Statistics and Emerging Trends 2013. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [orgprints.org/22349/7/fibl-ifoam-2013-regions-2011.pdf](http://orgprints.org/22349/7/fibl-ifoam-2013-regions-2011.pdf).
16. Артиш В.І. Особливості органічного агровиробництва в концепції сталого розвитку АПК України / В.І. Артиш // Економіка АПК. – 2012. – № 7. – С. 19–23.
17. Дудар Т., Дудар О. Аналіз стану маркетингу органічної продукції та шляхи розвитку каналів її збуту на агропродовольчому ринку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [10dttarpm.pdf](#).
18. Кобець М.І. Органічне землеробство в контексті сталого розвитку / Проект «Аграрна політика для людського розвитку». – К., 2004. – 23 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [P2004\\_01\\_051\\_04.pdf](#).
19. Закон України від 03 вересня 2013 року № 425-VII «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/425-18>.
20. Капштик М. Переваги органічного виробництва: з наукової точки зору. ВГО «Асоціація агроекологів України», Інститут агроекології УААН. – К., 2010. – С. 4–8. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [100303\\_МихайлоКапштик.pdf](#).

УДК 338

Мягких І.М.

кандидат економічних наук, доцент, докторант  
Національного авіаційного університету

## ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРАМИ (ІБС) АВІАПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто сутність, проблеми механізму управління ІБС, проведено аналіз складових внутрішнього економічного механізму та дії його функціонування, запропоновані напрямки щодо вдосконалення механізму управління розвитком ІБС авіа-підприємств в ринкових умовах.

**Ключові слова:** механізм управління, економічний механізм, функціонування ІБС авіапідприємств, внутрішній економічний механізм, акціонерний механізм, центри витрат, центри прибутку.

### Мягких И.М. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ БИЗНЕС-СТРУКТУРАМИ (ИБС) АВИАПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассмотрены сущность, проблемы механизма управления ИБС, проведен анализ составляющих внутреннего экономического механизма и действия его функционирования, предложены направления по совершенствованию механизма управления развитием ИБС авиапредприятий в рыночных условиях.

**Ключевые слова:** механизм управления, экономический механизм, функционирование ИБС авиапредприятий, внутренний экономический механизм, акционерный механизм, центры затрат, центры прибыли.

### Miagkykh I.N. MAIN AREAS IMPROVEMENT OF MANAGEMENT INTEGRATION OF BUSINESS-STRUCTURES (CHD) AVIATION ENTERPRISES

The article describes the essence, problems controlling mechanism CHD analyzes internal components of the economic mechanism of action and its functioning, proposed direction for improving management mechanism CHD airlines in market conditions.

**Keywords:** control mechanism, the economic mechanism, functioning CHD airlines, domestic economic mechanism, corporation mechanism, cost centers, profit centers.

**Постановка проблеми.** Перехід України до ринкової моделі господарювання та входження її у світовий торговельний простір ставить високі вимоги до уміння керівників управляти підприємством у ринковій економіці за наявності великої кількості конкурентів, які вже мають відповідний досвід і практику управління підприємством в цих умовах. Тому однією з найважливіших є проблема управління сучасним підприємством у нових, ринкових умовах, які швидко змінюються. Очевидно, традиційні методи управління виявляються неадекватними в нових для країни умовах. Необхідно не тільки визначитися з відповідним підходом до управління підприємствами, але й сформулювати механізм його дії, механізм управління функціонуванням підприємств.

Нові економічні умови становлення ринкового механізму в ринкових умовах призвели до того, що більше половини всіх авіапідприємств України внаслідок загальної економічної кризи виявилася економічно неспроможними та постали перед необхідністю примусової санації. Підставою для виникнення такої ситуації частіше за все стають прорахунки в стратегічних планах і в наборі тактичних заходів, які не повною мірою дозволяють авіапідприємству знайти успішний вихід з кризової ситуації. Тому розгляд проблем механізму управління ІБС авіапідприємств є актуальною проблемою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми ефективності методів управління на підприємствах досліджували такі вчені: О. Ареф'єва, І. Тимошенко, С. Мочерний, В. Немцов, Ф. Хміль, а також М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі та інші.

Основним призначенням механізму управління авіапідприємством є створення ефективного авіапідприємства в умовах невизначеності бізнес-середовища. Бізнес-середовище впливає на авіапідприємство, тому йому необхідно визначити чіткі орієнтири своєї діяльності, тобто визначити мету функціонування. У процесі здійснення обраної мети на об'єкт управ-

ління впливають ті або інші фактори. Отже, від того, як швидко авіапідприємство зможе оцінити ці умови і врахувати їхній вплив на свою діяльність, багато в чому залежить ефективність функціонування об'єкта управління – авіапідприємства.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати дослідження, яке полягає в розкритті складових внутрішнього економічного механізму функціонування інтегрованих бізнес-структур авіапідприємств та заходів щодо вдосконалення управління розвитком авіапідприємства в умовах інтенсивного розвитку ринкової економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Негазди у практиці управління пояснюються, насамперед, тим, що при прийнятті управлінських рішень керівники бачать певну проблему, відокремлену від безлічі інших сторін діяльності авіапідприємства.

Роль чинника управління, управлінської структури, управлінської філософії авіапідприємства в умовах сучасного виробництва значно зросла, оскільки посилення позицій у конкурентній боротьбі на сьогодні залежить від якості управління. У цьому випадку починають діяти важелі механізму управління авіапідприємством – засоби, що приводять систему в стан, який відповідає умовам поставленої мети.

Механізм функціонування системи управління передбачає чітке формулювання мети діяльності авіапідприємства в основному бізнес-процесі та на різних рівнях своєї ієрархії, що дозволяє керівнику спрямовувати діяльність авіапідприємства і відстежувати її результати. Тому на рівні окремого авіапідприємства система цілей подається у вигляді інтересів контактних груп, що використовують результати його діяльності і здатні впливати на прийняття управлінських рішень, а також змінювати умови господарської діяльності. До числа контактних груп прийнято виносити акціонерів, найманих робітників, керівників, державу, суспільні організації, місцеві органи влади і громадськість. Від здат-

ності задовольнити їхні інтереси залежать результати діяльності авіапідприємства.

Метою механізму управління ефективною діяльністю авіапідприємства є забезпечення зростання його ринкової вартості, тобто всі прагнення авіапідприємства, аналітичні методи і прийоми менеджменту повинні бути спрямовані на досягнення однієї загальної мети: допомогти максимізувати свою вартість, базуючи процес прийняття управлінських рішень на пріоритетних факторах-показниках, здатних вплинути на збільшення вартості авіапідприємства.

Механізм управління функціонує на основі таких принципів: керованості, гнучкого реагування авіапідприємства на зовнішні і внутрішні, органічного поєднання інтересів акціонерів, споживачів, партнерів і кредиторів; ієрархії цілей усередині авіапідприємства.

Цей механізм формується на основі поєднання і взаємодії його основних елементів: контролю, планування, комунікації, координації і мотивації, шляхом реалізації вищезазначених принципів. Основними інструментами механізму управління є оцінка управління ефективною діяльністю і важелі управлінського впливу на систему забезпечення розвитку і ефективної роботи авіапідприємства.

Економічний механізм функціонування інтегрованої бізнес-структури являє систему економічних методів та важелів, що, по-перше, забезпечують зовнішні зв'язки ІБС і створюють відповідні умови отримання доходу по-друге, сприяють розвитку виробничих відносин усередині ІБС. У першому випадку його принципи цілком визначаються особливостями господарського механізму суспільства (домінуючою формою власності на засоби виробництва існуючими системами ціноутворення, оподаткування, планування тощо), а в другому випадку – особливостями виробничих відносин в ІБС [5].

Економічний механізм є складовою господарського механізму. Це сукупність взаємозалежних важелів і методів планового впливу на виробництво, обмін, розподіл і споживання продуктів [3]. Його формують економічні ресурси і способи їх взаємодії для реалізації певних економічних процесів.

Внутрішній економічний механізм забезпечує функціонування інтегрованої структури, організацію та координацію управління його елементами. Він діє через економічні інтереси та складається з комплексу економічних способів, методів, нормативів, показників, за допомогою яких реалізуються об'єктивні економічні закони. Традиційно вважається, що структура цього механізму визначається через: формування вертикальних зв'язків між підрозділами та координаційним центром і горизонтальних зв'язків між окремими учасниками інтеграційного процесу; систему планування діяльності інтегрованої структури; систему оцінки та контролю за результатами діяльності бізнес-одиниць; дію мотиваційного механізму функціонування.

Формування вертикальних зв'язків між учасниками інтегрованої структури проявляється у наявності замкнутого циклу виробництва: сировина послідовно переробляється в готовий продукт, який є результатом діяльності всіх елементів інтеграційного процесу. Горизонтальні зв'язки утворюються між суб'єктами господарювання учасниками інтеграційного об'єднання, які працюють на одній технологічній стадії виробництва.

Система планування діяльності включає визначення цілей і завдань інтегрованої структури на перспективу, вибір оптимальних шляхів їх досягнення з урахуванням ресурсного потенціалу авіаформування.

Зростання ролі планування в інтеграційному процесі пов'язане з обмеженістю ресурсів, зміною розмірів інтегрованої структури, комплексністю виробничих завдань.

Значення системи планування полягає в наступному: передбачення майбутніх критичних ситуацій; розробка альтернативних варіантів розвитку інтегрованої системи; поліпшення координації дій в авіаформуванні; раціоналізація розподілу ресурсів; покращення контролю в структурі та ін.

Система оцінки та контролю за результатами діяльності інтегрованої структури включає в себе кілька рівнів: рівень самого авіаформування та рівень учасників інтеграційного процесу. Контроль дає змогу керівництву переконатися у правильності управлінських рішень. Він проводиться у кілька етапів: 1) визначення об'єкта контролю; 2) розробка плану проведення та визначення відповідальних осіб; 3) одержання інформації про досягнуті результати і співставлення їх з відповідними нормативами; 4) узагальнення результатів контролю та коригування діяльності.

Об'єктами контролю на рівні авіаформування є: активи і майно акціонерів, виробничі ресурси, готова продукція, ін.

Об'єктами контролю на рівні учасників інтеграційного процесу є усі господарські операції, які вони здійснюють.

Система мотивації на рівні суб'єкта господарювання має ґрунтуватися на певних вимогах: відповідність рівня оплати праці з її результатами та визнання внеску кожного працівника в загальний обсяг виробництва; забезпечення належних умов безпеки праці, охорони здоров'я та зростання добробуту всіх працівників; створення умов і забезпечення можливостей для зростання фахової майстерності, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; створення у колективі сприятливого психологічного клімату, атмосфери довіри й адекватних двосторонніх відносин між керівниками і працівниками [2].

Основними показниками дієвості економічного механізму є показники ефективності функціонування інтегрованої структури.

Наддержавний рівень економічного механізму проявляється через встановлення цін та умов торгівлі на міжнародних ринках, коливання валютних курсів та вартості активів на міжнародних біржах.

Державне регулювання та система державної підтримки відображає державний рівень економічного механізму,

Державне регулювання інтегрованих структур – це створення сприятливих умов для розвитку економічних відносин у пріоритетних для держави напрямках, за рахунок нормативно-правової бази, що регулюють економічну діяльність суб'єкта господарювання. Воно включає: нормативно-правове забезпечення, встановлення цін, тарифів, пільг, квот, накладання штрафів, санкцій та ін.

Нормативно-правове забезпечення об'єднує такі напрями:

- юридичні норми з окремих питань розвитку інтегрованих структур та регіону функціонування;
- конституційні норми та закони, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання;
- підзаконні акти та інші установчі документи, що безпосередньо регламентують створення та діяльність ІБС авіапідприємств;
- програми регіонального розвитку;
- методологію інтегральної оцінки соціально-економічного розвитку інтегрованих структур та регіонів.

Державна підтримка має бути присутня на усіх стадіях інтеграційного процесу. На початку формування інтегрованої структури держава повинна сприяти формуванню статутного капіталу та створенню сприятливих умов для діяльності організації.

Система державної підтримки інтегрованих структур включає пільгове кредитування суб'єктів господарювання, цільові державні субсидії, державні закупівлі та замовлення на продукцію (роботи, послуги), податкове стимулювання, страхування ризиків та ін.

Для визначення економічного механізму функціонування ІВС. слід розглядати окремо його складові [1; 4; 6; 7]:

1. Основою економічного механізму керування авіакомпанією є ринковий механізм конкуренції й ціноутворення, традиційний механізм відтворення факторів виробництва (механізм самоокупності і механізм самофінансування).

Основа ринкового механізму конкуренції й ціноутворення становлять конкурентне середовище й конкурентні стратегії учасників ринку (продавців і покупців). Конкурентне середовище визначається формою ринку (олігополія, монополія і їхні модифікації). Конкуренція продавців за збут своїх товарів при перевищенні пропозиції над попитом і конкуренція покупців за покупку потрібного товару при перевищенні попиту над пропозицією утворюють механізм цін, що встановлює ціну рівноваги. Конкурентні стратегії визначаються факторами попиту та пропозиції. Динаміка попиту та пропозиції під впливом різних факторів породжує процес безперервної адаптації авіапідприємств і споживачів їхнього продукту до кон'юнктури ринку. Держава регулює ринок, підтримуючи сумлінну конкуренцію, забороняючи несумлінну конкуренцію й обмежуючи монополістичну діяльність.

2. Механізм відтворення факторів виробництва покликаний забезпечити безперервну самоокупність авіапідприємства. Він включає механізми оплати праці, відтворення виробничих запасів і відтворення основних виробничих фондів (капіталу). Перехід до ринкової економіки супроводжується деградацією механізму відтворення капіталу (механізмів оборотних коштів й амортизації), що зажадало створення специфічного механізму неспроможності (банкрутства) авіапідприємств. Останній покликаний відновити дієздатність механізму самоокупності, або здійснити ліквідацію збиткового авіапідприємства, що перетворилося в неплатоспроможного боржника.

3. Акціонерний механізм реалізується шляхом нагромадження акціонерного капіталу і його інвестування в розвиток, а також шляхом реінвестування прибутку. Нагромадження капіталу досягається емісією акцій і ростом їхнього курсу на вторинному ринку в результаті ефективної діяльності акціонерного товариства. Частка прибутку; який реінвестується у розвиток, визначається інвестиційною політикою акціонерного товариства, що залежить від сформованої структури акціонерної власності (розподілу акцій серед акціонерів). Якщо вирішальну роль у керуванні акціонерним товариством грає угруповання акціонерів, зацікавлене в одержанні доходів у перспективі, то пріоритет при розподілі прибутку буде віддаватися його реінвестуванню в розвиток: якщо вирішальна роль належить угрупованню, зацікавленому в одержанні поточних доходів, пріоритет буде віддаватися оплаті дивідендів на шкоду розвитку.

4. Акціонерний механізм успішно діючого акціонерного товариства підсалюється механізмом по-

зикових коштів, що реалізується через традиційний механізм інвестиційного кредитування, та механізми лізингу й венчурного (ризикового) фінансування, а також шляхом випуску акціонерним товариством власних облігацій. Областю венчурного фінансування є ризикові підприємства, що висуюють і готові реалізувати перспективні ідеї й проекти. Лізинг являє собою своєрідну форму інвестицій, при якій лізингодавець фінансує інвестиції лізингоотримувача, видаючи йому кредит не коштами, а майном (основним капіталом, так для авіакомпаній таким майном є повітряні судна (літаки)). Випуск облігацій компанії розрахований на масового інвестора може стати ефективним механізмом розвитку тільки успішно діючих акціонерних авіапідприємств, що володіють можливостями забезпечення позики й високим іміджем.

5. Механізми державного регулювання діяльності авіакомпанії мають економічну, організаційно-адміністративну, правову й політичну природу. В економічному механізмі, на етапі реформування економіки, найважливіше значення мають:

- політика приватизації, під впливом якої складається й розвивається акціонерне підприємство й формується акціонерний механізм керування;
- участь держави в капіталі акціонерних авіакомпаній з метою забезпечення державних пріоритетів у найважливіших виробництвах;
- антимонопольна політика, спрямована на створення конкурентного ринку й на формування ринкового механізму конкуренції ціноутворення.

Незважаючи на те, що трансформація форм власності дозволяє акціонерним авіапідприємствам самостійно здійснювати фінансування науково-технічного розвитку виробництва, обов'язкового складового економічного механізму керування розвитком залишається механізм державної підтримки. Це обумовлюється рядом обставин. По-перше, тривалістю періоду, протягом якого окупаються витрати. Саме в цей період авіапідприємства потребують фінансової підтримки, компенсуючи надалі витрати держави підвищенням податкових відрахувань за рахунок росту ефективності виробництва. По-друге, викликані вимогами ринку радикальні перетворюючі нововведення (перехід до нового життєвого циклу технології, зміни технологічної спеціалізації) є капіталомісткими і вимагають концентрації великих ресурсів. Держава зацікавлена в таких нововведеннях, тому що їхня реалізація веде до підйому виробництва на якісно новий рівень. По-третє, постіндустріальна епоха що настає, характеризується створенням нових технологій і продуктів, розрахованих на прищеплювання нових потреб. Тривалість інноваційного циклу таких виробництв збільшується, тому що в нього включається етап визнання нової продукції. У той же час перехід виробництва на рівень постіндустріальної епохи створює широкі можливості для включення економіки держави у світове народне господарство.

Механізми державної підтримки науково-технічного розвитку виробництва різноманітні. Основа цих механізмів становлять бюджетне фінансування науки, освіти й раціональна система податків.

Функціонування ІВС як системи господарюючих елементів забезпечується через його внутрішній економічний механізм. Складові внутрішнього економічного механізму: 1) організаційно-економічну систему або формування вертикальних зв'язків між підрозділами й адміністративним центром та горизонтальних зв'язків між окремими підрозділами;



2) система внутрішньогосподарського ринку; 3) система планування діяльності підрозділів; 4) система контролю й оцінки діяльності підрозділів дає змогу визначити причини відхилень, місце їх виникнення і вжити відповідних заходів щодо усунення недоліків і поширення позитивних результатів; 5) система матеріальної відповідальності підрозділів; 6) мотиваційний механізм.

При внутрішньому економічному механізмі можна виділити економічні форми функціонування підрозділів [1].

1. Підрозділи – центри втрат. Ці підрозділи виготовляють, як правило, продукцію внутрішньогосподарського призначення, їх діяльність досить жорстко регламентується, а ефективність оцінюється за показниками витрат. Це передусім підрозділи технологічної спеціалізації, яким притаманні зв'язки в межах технологічної послідовності обробки.

2. Підрозділи – центри прибутку. Підрозділи, що є центрами прибутку; виготовляють або кінцеву продукцію, яку реалізують на ринку, або проміжну продукцію внутрішньогосподарського призначення, яку передають іншим підрозділам за внутрішніми планово-розрахунковими цінами і створюють таким чином розрахунковий умовний прибуток як частину прибутку підприємства. Як правило, це підрозділи предметної та змішаної спеціалізації.

Не менш суттєву роль при формуванні економічного механізму відіграє розмір ІБС. Якщо малим підприємствам більш притаманне централізоване управління з прямим плановим регулюванням його діяльності, то на великих підприємствах (особливо в умовах динамічного зовнішнього середовища) можуть застосовуватись договірні форми регулювання діяльності підрозділів, а предметно-спеціалізовані підрозділи, що є суб'єктами ринку, взагалі мають широку свободу поведінки.

За рахунок внутрішньої спеціалізації та кооперування великі підприємства на відміну від малих мають більш можливості підвищувати загальний рівень кваліфікації персоналу, завантажувати обладнання, зменшувати витрати на складські та транспортні операції, рекламу та ін. Концентрація фінансових і людських ресурсів у великих корпораціях дає змогу останнім здійснювати внутрішньофірмову диверсифікацію капіталу з однієї галузі економіки в іншу, що поряд з тими перевагами, які вони мають за рахунок концентрації ресурсів, дає їм можливість існувати навіть у найбільш несприятливих для економіки періодах.

Вибір тієї чи іншої форми функціонування економічного механізму ІБС значною мірою залежить також і від того, яку ринкову політику проводить ін-

тегрована бізнес-структура, яких стратегічних цілей вона намагається досягти: чи визначити та захопити нову ринкову нішу, чи забезпечити стабільну діяльність, чи не звертати увагу на зміну ринкових умов функціонування.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, економічний механізм може мати різні режими функціонування: від жорсткого адміністративно управління з високою централізацією прийняття рішень до повного саморегулювання в умовах вільного ринку. Вибір режиму функціонування внутрішнього економічного механізму визначається кількома чинниками, а саме: призначенням продукції, розмірами підприємства та розмірами його підрозділів [3].

Проведений аналіз діючого механізму управління ІБС авіапідприємств засвідчує недостатню ефективність державного регулювання національного ринку авіаційних перевезень, оскільки цьому ринку притаманні такі риси, як монополізм, нестабільність, низька конкурентоспроможність, відсутність внутрішнього потенціалу для розвитку основних його учасників – національних авіакомпаній. Як наслідок, на сьогодні український авіаційний ринок, включаючи як вітчизняні авіакомпанії, так і аеропорти, ще не в повній мірі готовий до роботи в умовах «відкритого неба», а адаптовані до європейських стандартів нормативно-правові акти не враховують стан ринку авіаційних послуг в Україні та потреби національних компаній.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посібник / М.Г. Грецак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба: за ред. М.Г. Грецака. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
2. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – К.: Знання, 2007. – 1072 с.
3. Горбонос Ф.В. Економіка підприємства: підручник / ред. Ф.В. Горбонос [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/1584072036215/ekonomika/ekonomika\\_pidpriyemstv\\_](http://pidruchniki.ws/1584072036215/ekonomika/ekonomika_pidpriyemstv_)
4. Економіка підприємств: підручник / за заг. ред. С.Ф. Локропівного. – Вид. 2-ге, перераб. та доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 431 с.
5. Дружиніна Ю.О. Економічний механізм функціонування інтегрованих структур бізнесу: теоретичний аспект [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pk.napks.edu.ua/library/compilations\\_vak/eiu/2011/6/p\\_120](http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2011/6/p_120).
6. Осипов Ю.М. Основы теории хозяйственного механизма. – М.: МГУ, 1994. – 368 с.
7. Путятін Ю.А. Фінансові механізми стратегічного управління розвитком підприємством / Ю.А. Путятін, А.І. Шушкар, А.Н. Трідед. – Х.: Основа, 1999. – 488 с.
8. Собственность и хозяйственный механизм в условиях обновления экономики / под. ред. В.С. Мочерного. – Львов: Світ, 1993. – 176 с.

УДК 338.45:621.31

**Нараєвський С.В.***старший викладач кафедри міжнародної економіки  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут»*

## РОЗРАХУНОК ЗАГАЛЬНИХ ВИТРАТ НА ВИРОБНИЦТВО ЕЛЕКТРИЧНОЇ ЕНЕРГІЇ ЗА МЕТОДОМ ВИТРАТНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Розглянуто підходи до порівняння витрат на виробництво електричної енергії з використанням різних видів енергетичних технологій. Серед найбільш поширених та простих у використанні виокремлено підхід Міжнародного агентства з відновлюваної енергетики, з поділом витрат на інвестиційні, експлуатаційні та витрати на паливо, а також підхід вітчизняних фахівців з Інституту відновлюваної енергетики НАН України, з поділом витрат на інвестиційні, експлуатаційні, витрати на паливо та екологічну складову. Зазначено необхідність більш детального врахування екологічної складової, що отримала назву екстернальних (зовнішніх) витрат, та обов'язковості врахування ліквідаційних витрат, що пов'язані з виведенням електричної станції з експлуатації. Розроблено формулу для розрахунку загальних витрат на виробництво електроенергії за методом витратної ефективності.

**Ключові слова:** енергетичні технології, витратна ефективність, екстернальні витрати, ліквідаційні витрати, екологічна складова, дисконтування грошових потоків.

### **Нараевский С.В. РАСЧЕТ ОБЩИХ ЗАТРАТ НА ПРОИЗВОДСТВО ЭЛЕКТРИЧЕСКОЙ ЭНЕРГИИ ПО МЕТОДУ ЗАТРАТНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Рассмотрены подходы к сравнению затрат на производство электрической энергии с использованием различных видов энергетических технологий. Среди наиболее распространенных и простых в использовании выделены подход Международного агентства по возобновляемой энергетике, с разделением расходов на инвестиционные, эксплуатационные и расходы на топливо, а также подход отечественных специалистов из Института возобновляемой энергетики НАН Украины, с разделением расходов на инвестиционные, эксплуатационные, расходы на топливо и экологическую составляющую. Указана необходимость более детального учета экологической составляющей, получившей название экстернальных (внешних издержек) и обязательность учета ликвидационных расходов, связанных с выводом электрической станции из эксплуатации. Разработана формула для расчета общих затрат на производство электроэнергии по методу расходной эффективности.

**Ключевые слова:** энергетические технологии, расходная эффективность, экстернальные расходы, ликвидационные расходы, экологическая составляющая, дисконтирования денежных потоков.

### **Naraievs'kyj S.V. CALCULATION OF CUMULATIVE EXPENDITURES OF ELECTRICITY GENERATION BY THE METHOD COST EFFECTIVENESS**

This paper considers approaches to compare the cost of production of electricity using a variety of energy technologies. Among the most common and easy-to-use approach are allocated the International Renewable Energy Agency, dealt with the division of costs of investment, operating and fuel costs, as well as the approach of national experts from the Renewable Energy Institute of the National Academy of Sciences of Ukraine, dealt with the division of costs of investment, operation, fuel and ecological components. The author notes the necessity of a more detailed account of the ecological component, called externalities (external costs) and the necessity of consideration of liquidation expenses related to the withdrawal of the power station from operation. The authors have developed a formula to calculate the cumulative expenditures of production of electricity by the method cost effectiveness.

**Keywords:** energy technologies, cost effectiveness, externalities costs, liquidation costs, ecological component, discounted cash flows.

**Постановка проблеми.** При розробці та затвердженні Енергетичної стратегії України на період до 2030 року [1], а в подальшому доопрацювання Енергетичної стратегії та прийняття її оновленого варіанту [2], спеціалісти у галузі енергетики визначали пріоритетні напрями розвитку енергетичної галузі у складі економіки України. Не дивлячись на залучення широкого кола спеціалістів до розробки цього документу, оновлена Енергетична стратегія України на період до 2030 року зазнала значних критичних зауважень [3]. Одним з важливих проблемних питань є те, що при її розробці, та й взагалі, при розбудові потужних енергетичних об'єктів, порівнянню різних видів енергетичних технологій за техніко-економічними показниками приділяється недостатньо уваги. При наведенні конкретних показників вартості електроенергії не зазначається, яким чином вони були розраховані. Значна частина витрат, які прямо чи опосередковано лягають на споживача, в багатьох випадках не включаються до собівартості електроенергії, що веде до спотворення ситуації, знижуючи конкурентні показники одних видів технологій та, навпаки, завищуючи показники інших.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значну увагу порівнянню різних видів енергетичних технологій приділяє Міжнародне агентство з відновлюва-

ної енергії (International Renewable Energy Agency – IRENA). Ця установа розробила формулу для оцінки вартості електроенергії, отриманої завдяки використанню енергії вітру [4, с. 9], енергії сонця (фотовольтаїка [5, с. 9], або концентроване сонячне випромінювання [6, с. 9]), гідроенергії [7, с. 9] чи спалювання біомаси [8, с. 11]. Ця формула поділяє витрати на інвестиційні, експлуатаційні та витрати на паливо. Недоліком зазначеного підходу є відсутність витрат пов'язаних із забрудненням навколишнього середовища. Вітчизняні фахівці запропонували порівняння витрат при виробництві зазначеного обсягу електроенергії на тепловій електростанції (ТЕС) та вітровій електростанції (ВЕС) [9, с. 267-269; 10, с. 99-102]. Недоліком у цьому випадку є відсутність ліквідаційних витрат, а вони при виведенні з експлуатації ТЕС будуть значними. У разі залучення до порівняльного аналізу енергетичних технологій атомної електростанції (АЕС) результати були б ще більш далекі від реальності, оскільки ліквідаційні витрати при виведенні з експлуатації АЕС можуть бути наближеними до інвестиційних, або навіть перевищувати їх.

**Постановка завдання.** Ціллю статті є розробка комплексної системи (виведення математичної формули) для оцінювання як альтернативних, так і традиційних технологій отримання електричної енергії.

Завданнями статті є наступне: розподіл витрат, що пов'язані з виробництвом електроенергії на окремі складові; обґрунтування важливості врахування у собівартості електроенергії екстернальних (зовнішніх) витрат, які в переважній більшості пов'язані із забрудненням навколишнього середовища; врахування ліквідаційних витрат, які, в окремих випадках, співставні чи навіть перевищують інвестиційні витрати; обґрунтування важливості дисконтування грошових потоків, оскільки тривалість періоду введення в експлуатацію електричних станцій на основі різних технологічних процесів може становити від декількох місяців (вітрова та сонячна енергетика) до восьми – десяти років і навіть більше (теплова, атомна та гідроенергетика), тривалість періоду експлуатації та ліквідації, також може суттєво відрізнитися. Методологічну основу дослідження становлять методи порівняльного аналізу, витратної ефективності, дисконтування грошових потоків та логічного узагальнення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглядаючи подальший розвиток електроенергетики держави чи її окремого регіону, варто провести порівняння всіх доступних технологій отримання електричної енергії та вибрати найбільш економічно доцільний. Проводячи порівняльну характеристику різних видів технологій отримання електричної енергії (як традиційних, так і альтернативних), необхідно охопити якомога більший перелік показників. Показники, що обираються для проведення оцінювання, мають поділятися не лише на дві частини, інвестиційні та точні, а охоплювати увесь життєвий цикл проекту з виробництва електроенергії, від початку проектування та будівництва електростанції, далі період її експлуатації і, нарешті, період зупинки електростанції та виведення її з експлуатації. Тобто важливим є врахування ліквідаційних витрат і включення їх у собівартість електроенергії. Особливо важливим ця складова витрат є для атомної енергетики, де вона може бути близькою чи навіть перевищувати інвестиційні витрати [9, с. 25-26; 10, с. 26-28].

Серед міжнародних організацій, що працюють у сфері енергетики, таких, як Міжнародне енергетичне агентство (The International Energy Agency – IEA), Міжнародна агенція з атомної енергетики (International Atomic Energy Agency – IAEA), Європейське енергетичне співтовариство (European Energy Community – EEC) та інші, найбільшу увагу порівнянню різних видів енергетичних технологій приділяє Міжнародне агентство з відновлюваної енергії. Така ситуація обумовлена тим, що зазначена установа розробляє єдині стандарти для альтернативної енергетики та сприяє їхньому просуванню на світовий енергетичний ринок.

Міжнародне агентство з відновлюваної енергії розробило єдину формулу для оцінки вартості електроенергії, отриманої за рахунок різних видів альтернативних технологій: вітроенергетика [4, с. 9], сонячна енергетика (фотовольтаїка [5, с. 9], або концентроване сонячне випромінювання [6, с. 9]), гідроенергетика [7, с. 9], спалювання біомаси [8, с. 11]. Розроблена формула поділяє витрати на інвестиційні, експлуатаційні та витрати на паливо.

$$LCOE = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{I_t + M_t + F_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+r)^t}}, \quad (1)$$

де LCOE – середній рівень вартості електроенергії;

$I_t$  – інвестиційні витрати за рік;

$M_t$  – витрати на обслуговування та експлуатацію за рік;

$F_t$  – витрати на паливо за рік;

$E_t$  – виробництво електроенергії за рік;

$r$  – ставка дисконтування;

$n$  – економічне життя системи.

Окрім альтернативної енергетики, цю формулу можна використовувати для розрахунку вартості електроенергії отриманої завдяки традиційним технологіям. Зокрема, у тепловій енергетиці наразі використовуються технології, що забезпечують спільне спалювання вугілля і різних видів біомаси. Таким чином досягається економія за рахунок більш дешевої вартості біомаси, у разі її місцевого походження (виключаються або значно скорочуються транспортні витрати на доставку палива), порівняно з вугіллями. Для окремих видів альтернативних технологій (вітроенергетика, сонячна енергетика, мала гідроенергетика) паливна складова буде відсутня, що додатково підвищує їх конкурентні показники.

Формула розроблена Міжнародним агентством з відновлюваної енергетики враховує дисконтування грошових потоків. Це необхідно: на етапі інвестування, оскільки терміни будівництва електростанцій, особливо в традиційній енергетиці (теплові та атомні), може досягати десяти років, а в окремих випадках навіть більше; на етапі корисної експлуатації, який має тривати 20-30 років, а після капітального ремонту бути подовжений; на етапі ліквідації (термін виведення атомної станції з експлуатації може перевищувати 10 років) [9, с. 26-28; 11, с. 30].

Суттєвим недоліком вищезазначеного підходу є відсутність екологічної складової, що призводить до зниження показників альтернативних технологій отримання енергії, де такі витрати в багатьох випадках низькі або майже відсутні та, навпаки, завищують показники традиційної енергетики, яка здійснює значний негативний вплив на навколишнє природне середовище.

Вітчизняні фахівці з Інституту відновлюваної енергетики НАН України провели порівняльну оцінку виробництва електроенергії на ТЕС та ВЕС використовуючи метод витратної ефективності. Сутність цього методу полягає у співставленні витрат при реалізації альтернативних проектів. Для теплової електростанції витрати поділили на чотири групи (інвестиційні, експлуатаційні, паливні, екологічна складова), а для вітрової електростанції – на дві групи (інвестиційні, експлуатаційні) [9, с. 267-269; 10, с. 100-101].

Таким чином, сума витрат без екологічних складових розраховується за наступної формулою [9, с. 267-269; 10, с. 100-101]:

$$S_0 = I + O + \Pi, \quad (2)$$

де  $S_0$  – сума витрат без екологічних складових;

$I$  – інвестиції;

$O$  – експлуатаційні витрати;

$\Pi$  – вартість палива.

Загальна сума витрат розраховується за наступною формулою [9, с. 267-269; 10, с. 100-101]:

$$S = S_0 + \Pi_c + \Pi_s + \Pi_N, \quad (3)$$

де  $S$  – загальна сума витрат;

$\Pi_c$  – витрати, пов'язані з викидами парникових газів;

$\Pi_s$  – витрати, пов'язані з викидами діоксиду сірки;

$\Pi_N$  – витрати, пов'язані з викидами оксидів азоту.

Наявність лише двох складових витрат у вітрової електростанції обумовлено відсутністю паливної та екологічної складових. Органічне паливо вітрова

електростанція у своїй роботі не використовує. Екологічна складова включає лише викиди парникових газів, діоксиду сірки ( $SO_2$ ) та оксидів азоту (NOX), які вітрова електростанція, відповідно, також не продукує.

Перевагою цього підходу є врахування екологічної складової, а недоліком є неврахування витрат на ліквідацію об'єкту після завершення його корисної експлуатації [9, с. 267-269; 10, с. 99-102].

Для повного охоплення життєвого циклу електростанції з виробництва електроенергії та об'єктивного відображення витрат для різних видів технологій доцільно розподілити витрати на п'ять складових: інвестиційні, експлуатаційні, паливна складова, екстернальні та ліквідаційні.

Екстернальні (зовнішні) витрати мають включати такі параметри як життя і здоров'я людини [9, с. 249-250]. У першу чергу, йдеться про забруднення навколишнього середовища. Варто, щоб суспільство змушувало підприємців (у нашому випадку власника електростанції) сплатити всі витрати пов'язані з його діяльністю, як внутрішні, так і зовнішні. Це потребує створення механізму керування викидами шкідливих речовин [12, с. 27-29].

Витрати на паливо мають враховувати не лише кошти необхідні для закупівлі палива, а й витрати пов'язані з подальшою утилізацією відпрацьованого палива. Для ТЕС – це зола та шлак, а для АЕС – це відпрацьовані ядерні відходи, які потребують консервації та подальшого тривалого зберігання.

Враховуючи високу забрудненість навколишнього середовища в промислових центрах та місцях видобутку корисних копалин в Україні, питання екології повинна приділятися достатня увага. Екологічна складова має враховуватись на етапі видобутку корисних копалин (шкідливі речовини та викиди в атмосферу, відновлення земель після завершення видобутку корисних копалин), у процесі їх переробки чи використання (зола, шлак, викиди в атмосферу), а також під час подальшого зберігання, переробки чи утилізації.

Характерною особливістю технології виробництва енергії на ТЕС та АЕС є безперервне скидання величезної кількості тепла в навколишнє природне середовище – ріки, озера, ставки та інші водоохолоджуючі басейни, а також в атмосферу. Це спричиняє труднощі при розміщенні електростанцій, що споруджуються, оскільки виникає необхідність виділення додаткових площадок землі для розміщення відповідних гідротехнічних споруд. Так, площа необхідна для розміщення електростанції на одиницю потужності становить: для АЕС 0,45 – 0,67 га/МВт; для ТЕС 0,2 – 1,15 га/МВт; для вітрової електростанції (ВЕС) 0,2 га/МВт [10, с. 98]. Окрім виділення додаткових земельних ділянок, спорудження гідротехнічних споруд потребує значних капітальних витрат.

Крім «теплого забруднення» навколишнього середовища, працюючи на органічному паливі ТЕС споживають величезну кількість кисню з атмосфери, безупинно викидаючи в неї гази, золу, а також шкідливі для рослинного та тваринного світу окисли сірки й азоту. Це створює значні екологічні проблеми, для вирішення яких потрібні значні витрати на будівництво та експлуатацію спеціальних природоохоронних технічних споруд, що також потребує державного екологічного контролю та регулювання.

При побудові потужних гідроелектростанцій (ГЕС) значними будуть втрати земель від затоплення їх водосховищами, додаткові витрати на переселення населення та перенесення житлових споруд, а також

інших інфраструктурних об'єктів.

До основних переваг використання відновлювальних енергетичних ресурсів слід віднести їхню екологічну чистоту, що сприяє поліпшенню ситуації у навколишньому середовищі. Використання відновлюваних ресурсів не призводить до змін у енергетичному балансі планети. Зникає потреба у видобутку, переробці, транспортуванні палива, а в подальшому відсутні проблеми пов'язані з утилізацією та захороенням шкідливих відходів.

Формула розрахунку собівартості одиниці електроенергії (середніх витрат на одиницю виробленої електричної енергії) у такому випадку набуде наступного виду:

$$C = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{I_t + M_t + F_t + \text{Ext}_t + L_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+r)^t}}, \quad (4)$$

де  $C$  – собівартість одиниці електроенергії;

$I_t$  – інвестиційні витрати за рік;

$M_t$  – експлуатаційні витрати за рік;

$F_t$  – витрати на паливо за рік;

$\text{Ext}_t$  – екстернальні витрати за рік (екологічна складова);

$L_t$  – ліквідаційні витрати за рік;

$E_t$  – обсяг виробництва електроенергії за рік;

$r$  – ставка дисконтування;

$n$  – тривалість дії проекту;

$t$  – порядковий номер (рік) дії проекту.

Такий підхід розрахунку вартості електричної енергії надасть можливість більш об'єктивно оцінювати інвестиційні проекти у енергетичній галузі та виявити їхню реальну вартість. Так, при порівнянні витрат на виробництво електроенергії з урахуванням екстернальних витрат собівартість виробництва електроенергії буде становити: ТЕС (вугільна) – 8,5-16 центів/кВт·год, ТЕС (газова) – 4,9 – 7,8 центів/кВт·год, ВЕС 2,9 – 5,0 центів/кВт·год [9, с. 252; 10, с. 101–102]. Враховуючи подальше зростання цін на традиційні енергоносії та розвиток нових технологій, у альтернативній енергетиці конкурентні позиції останньої будуть продовжувати зростати.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проаналізовано існуючі підходи Міжнародного агентства з відновлюваної енергії та вітчизняних фахівців до порівняння різних видів технологій для виробництва електричної енергії. Перевагами підходу, що пропонують співробітники Міжнародного агентства з відновлюваної енергії, є можливість його використання як для альтернативних, так і для традиційних технологій виробництва електроенергії, а одними з основних недоліків є відсутність в переліку витрат екологічної складової та витрат, пов'язаних з ліквідацією енергетичного об'єкту після завершення терміну його корисного використання. Перевагами підходу вітчизняних фахівців до порівняльного аналізу енергетичних технологій є врахування екологічної складової, хоча вона не відображає всіх витрат, пов'язаних з негативним впливом енергетичного об'єкту на навколишнє природне середовище, а серед недоліків, знову ж, слід звернути увагу на відсутність у розрахунку ліквідаційних витрат, пов'язаних з виведенням об'єкту з експлуатації.

Запропоновано власний підхід до розрахунку витрат на виробництво електроенергії з можливістю використання різних видів енергетичних технологій. Витрати запропоновано поділяти на п'ять складових: інвестиційні, експлуатаційні, витрати на паливо, екстернальні (зовнішні, що враховують негатив-

ний вплив на навколишнє природне середовище та здоров'я людей), ліквідаційні.

Подальші наукові дослідження слід зосередити на аналізі отриманих результатів при практичному використанні запропонованої формули для порівняння наявних традиційних технологій виробництва електроенергії з найбільш перспективними альтернативними технологіями.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сайт Верховної Ради України. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 березня 2006 р. № 145-р. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2030 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/145-2006-p>.
2. Сайт Верховної Ради України. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 1071-р. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2030 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/n0002120-13:paraп3#п3>.
3. Сайт видання Українська Правда. Стратегія Обману. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.epravda.com.ua/publications/2013/09/26/396298/view\\_print/](http://www.epravda.com.ua/publications/2013/09/26/396298/view_print/).
4. Renewable energy technologies: cost analysis series : Wind Power. IRENA Secretariat. International Renewable Energy Agency (IRENA). – Abu Dhabi. IRENA Secretariat, 2012. – 64 p.
5. Renewable energy technologies: cost analysis series : Solar Photovoltaics. IRENA Secretariat. International Renewable Energy Agency (IRENA). – Abu Dhabi. IRENA Secretariat, 2012. – 52 p.
6. Renewable energy technologies: cost analysis series : Concentrating Solar Powers. IRENA Secretariat. International Renewable Energy Agency (IRENA). – Abu Dhabi. IRENA Secretariat, 2012. – 48 p.
7. Renewable energy technologies: cost analysis series : Hydropower. IRENA Secretariat. International Renewable Energy Agency (IRENA). – Abu Dhabi. IRENA Secretariat, 2012. – 44 p.
8. Renewable energy technologies: cost analysis series : Biomass for Power Generation. IRENA Secretariat. International Renewable Energy Agency (IRENA). – Abu Dhabi. IRENA Secretariat, 2012. – 60 p.
9. Енергоефективність та відновлювальні джерела енергії / Під заг. ред. А.К. Шидловського. – К. : Українські енциклопедичні знання, 2007. – 560 с.
10. Кудря С.О. Нетрадиційні та відновлювальні джерела енергії : підруч. / С.О. Кудря. – К. : НТУУ «КПІ», 2012. – 492 с.
11. Гительман Л.Д. Энергетический бизнес : учеб. пособ. / Л.Д. Гительман, Б.Е. Ратников. – М. : Дело, 2006. – 600 с.
12. Мельник С.В. Економіка природокористування : навч. посіб. / С.В. Мельник. – О. : Наука і техніка, 2012. – 224 с.

УДК 334.758

**Оксак А.О.**

*аспірант кафедри економіки підприємства  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## ВПЛИВ ЗЛИТТІВ ТА ПОГЛИНАНЬ НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У статті розглянуто тенденції та пропорції розвитку світових процесів злиттів та поглинань. Досліджена динаміка, структура українського ринку злиттів та поглинань та її відповідність світовим тенденціям. Проаналізовані основні чинники активності ринку злиттів та поглинань. Виявлено закономірності впливу українського ринку злиттів та поглинань на стан товарного ринку.

**Ключові слова:** злиття, поглинання, угоди, ринок, економіка.

### Оксак А.О. ВЛИЯНИЕ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ НА РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ УКРАИНЫ

В статье рассмотрены тенденции и пропорции развития мировых процессов слияний и поглощений. Исследована динамика, структура украинского рынка слияний и поглощений и ее соответствие мировым тенденциям. Проанализированы основные факторы активности рынка слияний и поглощений. Выявлены закономерности влияния украинского рынка слияний и поглощений на состояние товарного рынка.

**Ключевые слова:** слияния, поглощения, сделки, рынок, экономика.

### Oksak A.O. THE IMPACT OF MERGERS AND ACQUISITIONS ON THE ECONOMY OF UKRAINE

This paper deals with trends and proportions of the global processes of mergers and acquisitions. The dynamics of the structure of Ukrainian market of mergers and acquisitions, and its relevance to global trends are investigated. The basic factors of activity of mergers and acquisitions are analyzed. Regularities of Ukrainian market of mergers and acquisitions on market conditions are discovered.

**Keywords:** mergers, acquisitions, contracts, market economy.

**Постановка проблеми.** Злиття та поглинання в умовах зростання конкуренції на більшості товарних ринків є пріоритетними стратегіями зовнішнього зростання корпорацій. Активність процесів злиттів і поглинань визначається низкою економічних, політичних та специфічних факторів і характеризуються відповідною динамікою, галузевими та географічними тенденціями, які впливають як на стан економіки окремих країн, так і світової економіки в цілому.

Практика інтеграційних процесів підтвердила неоднозначність впливу злиттів та поглинань на стан економік країни. Такі процеси, з однієї сторони, призводять до зростання конкурентоспроможності корпорацій за рахунок зростання як її ринкової влади, так і зростання потенціалу корпорації, а з іншого, можуть вплинути на зниження конкуренції на рин-

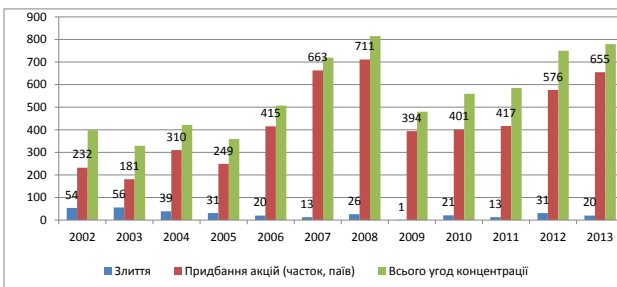
ку. Отже, з огляду на можливість негативного впливу на стан ринків відповідної продукції та незначний досвід національної політики регулювання даних процесів, потребує уваги та аналізу сучасні тенденції та закономірності динаміки світових злиттів та поглинань.

**Аналіз останніх досліджень.** Процеси злиття та поглинання не є новими для економічної науки, однак більшість наукових досліджень стосується розкриття сутності цих понять [1], їх мотивів [6], дослідженню стану світових ринків злиттів та поглинань [3], аналізу галузевих тенденцій українського ринку [2; 4], аналізу методик оцінки ефективності злиттів та поглинань [6]. Залишаються мало дослідженими питання відповідності національної динаміки злиттів та поглинань корпорацій світовим тенденціям.

**Постановка завдання.** Дослідити динаміку процесів злиттів та поглинань в Україні, її відповідність світовим тенденціям та вплив на розвиток економіки України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За даними Антимонопольного комітету України в угодах концентрації власності в Україні найбільшу кількість із них становлять угоди, пов'язані з придбанням акцій (часток, паїв). Так, серед загальної кількості угод, на які отримані дозволи Антимонопольного комітету, угоди пов'язані з придбанням прав власності в 2013 році становили 655 угод, або 84,1% від загальної кількості угод концентрації. На відміну від попередніх, активність угод злиття активів є незначною, і в післякризовий період розвитку економіки України найвищою була в 2012 році (31 угода або 4,13% від загальної кількості угод концентрації).

За еволюцію розвитку процесів злиттів та поглинань в період 2002–2013 років пік зростання всіх видів концентрації суб'єктів мав місце в 2008 році (рис. 1).



**Рис. 1.** Кількість угод концентрації суб'єктів господарювання (за даними Антимонопольного комітету)

Означена з 2002 року тенденція поступового зростання кількості угод концентрації шляхом придбання акцій (часток, паїв) характеризує форму процесів набуття прав власності в Україні, а з іншого боку, є демонстрацією відсутності в країні значних структурних зрушень у сферах економіки. З огляду на юридичне оформлення кількість організаційних процедур, обсяг зобов'язань учасників угоди та її фінансове забезпечення, придбання акцій є найлегшим серед усіх способів концентрації суб'єктів господарювання. Окрім того, воно зазвичай не супроводжується інформаційним розголошенням факту укладання угоди, а відповідно і зміни власності. Все перераховане вище зумовлене статусом учасників таких угод, що визначає їх кількість та вартість, адже придбання акцій характерне як для великих, так і середніх підприємств.

Злиття підприємств як спосіб концентрації суб'єктів господарювання пов'язане зі складними юридичними процедурами набуття прав власності на новоутворене підприємство та супроводжується значними організаційними процесами та фінансовими витратами, що є частковим поясненням незначної кількості таких угод серед існуючих видів концентрації.

За десятирічну історію еволюції способів злиттів та поглинань в Україні слід відзначити різноспрямованість їх динаміки. Так, якщо кількість угод придбання акцій постійно зростає, то кількість угод злиття має тенденцію до зменшення. Поясненням таких тенденцій є структурна сформованість та завершеність процесів формування власності в Україні. Пік активності процесів формування власності вели-

ких організаційних структур в Україні припадає на кінець IX – початок XX сторіччя, що пояснює зменшення кількості угод злиттів в Україні.

Активність процесу злиття та поглинання підтримується сьогодні процесами перерозподілу власності в Україні, які зумовлені економічними, політичними причинами та особистими інтересами власників [2].

Про результативність злиттів та поглинань можна говорити на основі динаміки їх показників. З позицій різних рівнів виміру результативність злиттів та поглинань можна оцінити на мікро- та макрорівні.

Злиття та поглинання як процеси макрорівневої економіки впливають на зміни структури її учасників та стан відповідного ринку.

Стан ринку характеризується станом конкуренції на ринку, кон'юнктурою ринку, обсягами товарного наповнення ринку.

Щодо стану конкуренції на відповідних ринках, то слід відзначити, що в Україні мають місце різні типи ринків. За даними Антимонопольного комітету України конкурентні ринки становлять 46% в загальній структурі типів ринків (табл. 1). В загальному обсязі реалізованої продукції продукція, що виробляється на підприємствах з ознаками ринкової влади, становить 54%, із яких 26% припадає на підприємства з ознаками домінування.

Таблиця 1

**Структура ринків України**

Тип ринку	на початок 2010 р.	на початок 2011 р.	на початок 2012 р.	на початок 2013 р.
Ринки з конкурентною структурою	48,3	49,8	49,2	45,7
Ринки з ознаками домінування	30,7	27,6	25,9	29,9
Олігопольні ринки	12,5	15,4	17,7	16,9
Монополізовані ринки	8,5	7,2	7,2	7,5

Попри певну неспівставність даних у зв'язку з набранням чинності з 01.01.2012 року Національним класифікатором України, слід відзначити відносне зростання частки олігопольних ринків, які формуються як наслідок реалізації процесів злиттів та поглинань. Найбільш олігопольними є ринки продукції гірничо-металургійного комплексу та агропромислового виробництва.

Ринки зі значним домінування окремих підприємств сформовані у більшості видів промислової діяльності: паливно-енергетичному комплексі (32,8%), АПК (29,7), гірничо-металургійному комплексі (15,7%), машинобудуванні (32%), транспорті і зв'язку (57,3%), торгівлі (31,95%).

Про зростання ринкової влади на певних ринках свідчить зростання частки 10 найбільших підприємств в обсягах реалізованої продукції. Так, в 2012 році частка 10 найбільших підприємств в обсягах реалізованої продукції становила 22% і порівняно з 2008 роком збільшилась на 3%.

У макроекономічному вимірі процеси злиттів та поглинань вважаються результативними у випадку їх позитивного впливу на формування пропозиції товарних ринків та реалізацію стратегії імпортозаміщення виробництва. Щодо зміни стану товарних ринків України в процесі еволюції різних форм концентрації виробництва, то можна зробити висновок про переважання розвитку промисловості України за рахунок цінового фактора (табл. 2).

З урахуванням падіння обсягів промислового виробництва в 2009 році на 22%, в 2010 та 2011 роках розвиток промисловості був спрямований на досягнення темпів виробництва кризового 2008 року.

Отже, на підставі проведених співставлень можна зробити висновок про те, що злиття та поглинання виступають як способи реалізації стратегії забезпечення функціонування відповідних ринків.

Слід зауважити, що з позицій макроекономічної результативності доцільність будь-яких реструктуризацій в економіці України, в т.ч. і з допомогою злиттів та поглинань, можна розглядати з наступних позицій:

1) забезпечення товарності відповідних ринків. Дану стратегію реалізують підприємства масового попиту з переважанням традиційних видів продукції, але з незначними нормами рентабельності виробництва (харчова, паливно-енергетична, АПК тощо);

2) забезпечення інноваційно-технологічного розвитку економіки країни. Така стратегія впроваджується підприємствами машинобудування, металургійної, хімічної промисловості, виробництва транспорту, які орієнтовані на мінливість промислового та споживчого попиту та які демонструють найвищий рівень інноваційних розробок та їх експорт;

3) бюджетоутворення. Такі види промислової діяльності формують ліву частку надходжень до державного бюджету. До таких відносяться: виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, машинобудування, добування корисних копалин, крім паливно-енергетичних;

4) містоутворення. До даних видів економічної діяльності відносяться галузі добувної промисловості, цукрова, оброблення деревини, металургійна промисловість. Процеси реструктуризації в даних галузях промислової діяльності підтвердили залежність не лише доходів населення в місцях розташування підприємств даних видів діяльності, але наявність самих населених пунктів. Практика підтвердила, що ліквідація цукрових заводів у невеликих населених пунктах України призвела до їх зубожіння.

З огляду на вищенаведену класифікацію видів економічної діяльності слід відмітити, що на сьогодні

ні найвищою є активність процесів перерозподілу власності за участю підприємств, які забезпечують потреби кінцевого споживання.

Активність злиттів та поглинань в Україні має хаотичну динаміку. За період 2003-2013 років найвища активність злиттів та поглинань мала місце в 2005 році – 7,7 млрд дол., в 2007 році – 15,6 млрд дол., в 2013 році – 8 млрд дол. (табл. 3).

Сумарний обсяг угод укладений на суму, яка покривала від 1 до 11% ВВП України. Для порівняння слід зауважити, що обсяги злиттів та поглинань у світі становили в 2012 році 3,1% світового ВВП. Найвищі світові теми зростання угод злиттів та поглинань мали місце в 1999 році (10,36% ВВП), у 2000 році (10,62% ВВП), у 2007 році (8,36%) (рис. 2).

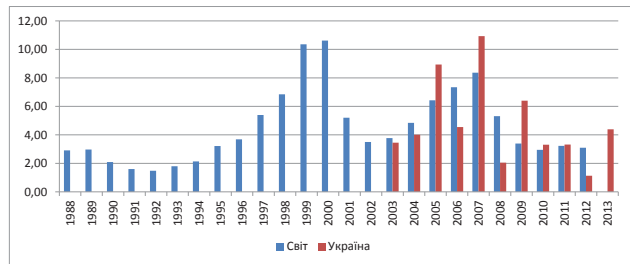


Рис. 2. Співвідношення між обсягом угод злиттів та поглинань та ВВП в Україні та світі, %

Отже, на основі порівняння обсягів угод злиттів та поглинань в Україні та світі можна зробити висновок про відповідність українського ринку угод злиттів та його достатність для економіки України.

За даними рис. 2 еволюція ринку світових злиттів та поглинань чітко окреслює циклічний характер їх розвитку. Причинами «розірвання» циклу зростання хвилі злиттів та поглинань є фінансові кризи (2002 та 2008 років).

Фінансова криза вплинула на зменшення активності злиттів та поглинань через зменшення попиту та можливостей доступу до фінансових ресурсів.

Таблиця 2

Індекси промислової продукції

	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Індекс цін виробників промислової продукції	125,8	110,3	123,0	122,3	112,3	109,1	104,6	99,8
Індекси промислової продукції	113,2	103,1	107,6	94,8	78,1	111,2	107,6	98,2

За даними Державної служби статистики України

Таблиця 3

Обсяг злиття та поглинання в Україні

Роки	ВВП у фактичних цінах, млн. грн.	Обсяг злиття та поглинання в Україні		Відсоток до ВВП, %
		млрд. дол.	млн. грн.*	
2003	267344	1,73	9225,57	3,45
2004	345113	2,6	13829,92	4,01
2005	441452	7,7	39460,19	8,94
2006	544153	4,9	24745,00	4,55
2007	720731	15,6	78780,00	10,93
2008	949864	3,69	19435,97	2,05
2009	913 345	7,5	58434,29	6,40
2010	1 082 569	4,52	35869,10	3,31
2011	1 302 079	5,43	43263,87	3,32
2012	1 411 238	2	15982,06	1,13
2013	1 454 931	8	63944,00	4,39

\* за офіційним курсом НБУ

Складено за даними Державної служби статистики України та інвестиційних компаній

У періоди кризи відзначається зростання величини кредитних ставок, що впливає на зростання вартості фінансування придбання активів, що обмежує можливість злиттів та поглинань.

У країнах з розвинутою ринковою економікою низькі кредитні ставки є індикатором зниження ділової активності. У такі періоди розвитку економік країн світу стимулювання попиту на кредитні кошти відбувається шляхом зниження процентної ставки. Таку ситуацію слід розглядати як один із способів формування «мильних бульок», або передумов майбутньої економічної кризи. Так, за даними рис. 3, Лондонська міжбанківська ставка пропозиції (London Interbank Offered Rate) демонструвала найнижчі значення в 1992-1993 роках (середина 90-х – початок азіяського кризи), 2001-2003 рр. (середина 90-х – криза на ринку нерухомості США та Європи), з 2009 року і донині (є свідченням зародження нової кризи). Період 2009-2014 років вирізняється значним зниженням ставки Лібор порівняно з попередніми періодами. Причини такого зниження стало падіння ділової активності в США та Британії як країнах, чії банки найбільше впливають на формування ставки Лібор.

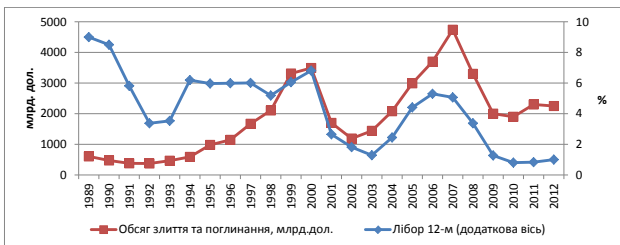


Рис. 3. Динаміка ставки Лібор (%) та обсягів злиттів та поглинань (млрд. дол.)

Отже, загальне падіння ділової активності в розвинутих економіках вплинуло на обсяги світових злиттів та поглинань (частка розвинутих країн в обсягах світових злиттів та поглинань становить більше 60%), що і є поясненням циклічності тенденцій світових злиттів та поглинань та відносної їх незалежності від динаміки процентних ставок на ринку позичань.

На фоні зниження величини процентної ставки за кредитами у країнах з розвинутою ринковою економікою, корпорації з країн з економікою, що розвивається, в яких спостерігається стабільне економічне зростання, використовуючи позики європейських та американських банків, розширюють свою присутність у розвинутих країнах світу, збільшуючи тим самим свою частку у світових обсягах злиттів та поглинань.

Що ж до співвідношення між вартістю кредитування та обсягами злиттів та поглинань в Україні, то слід відзначити паралельність динаміки. Так, при зниженні величини середньозваженої процентної ставки за кредитами зростає обсяг злиттів та поглинань.



Рис. 4. Динаміка середньозваженої процентної ставки за кредитами в Україні та національними обсягами злиттів та поглинань

Однак, зважаючи на відмінності між ставками кредиту в Україні та розвинутих країнах світу (Європи, США, Японії), більшість крупних українських угод злиттів та поглинань фінансується за рахунок позичань у європейських та американських банків, що і пояснює відносну сталість динаміки обсягів українських злиттів та поглинань.

Зважаючи на незначні обсяги операцій з корпоративними правами та незначну їх кількість, одна крупна угода може вплинути на формування загальної суми угод. Так, у 2005 році угода з продажу 93,02% акцій ВАТ «Криворіжсталь» компанії Mittal Steel Germany становила 64% річного обсягу злиттів та поглинань, в 2008 році угода з продажу ВАТ «Укртелеком» становила 25% річного обсягу злиттів та поглинань [2].

У післякризовий період розвитку економіки відбувається становлення нової системи економічних відносин, результатом якої є нові тенденції попиту на ринку товарів та послуг, які обумовлюють нові тенденції попиту на ринку придбання промислових активів та формують нову кількість та обсяги злиттів та поглинань.

Для підтвердження масштабності злиттів та поглинань в Україні у порівнянні з показниками її економічного розвитку варто звернутися до статистики іноземного інвестування в Україну, яка ведеться накопичувальним підсумком з 1996 року і включає вартість капіталу/прав власності нерезидента у сумі не менше 10% вартості статутного капіталу підприємства-резидента або не менше 10% голосів в управлінні підприємства-резидента.

Доцільність такого порівняння обумовлена декількома фактами: 1) іноземний інвестор набуває прав власності на українські активи через придбання пакетів акцій, 2) більшість видів інвестування в Україну здійснюється резидентами України через офшорні зони, 3) найкрупніші угоди фінансуються за рахунок кредитування іноземних банків; 4) найкрупніші злиття та поглинання пов'язані з іноземним капіталом.

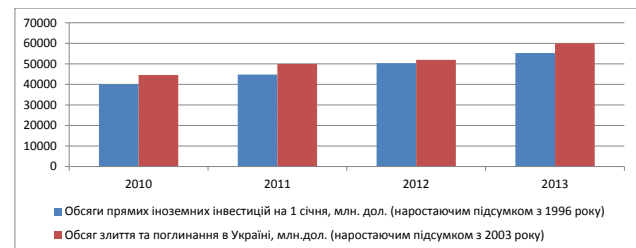


Рис. 5. Обсяги прямих іноземних інвестицій та злиттів і поглинань в Україні, млн. дол.

Отже, на основі порівняння обсягів прямих іноземних інвестицій та обсягів злиттів і поглинань в Україні можна зробити висновок про значну частку обсягів злиттів та поглинань національних корпорацій іноземними інвесторами у формуванні обсягів та динаміки прямих іноземних інвестицій в Україну.

**Висновки.** Процеси злиттів та поглинань, які активізувалися на початку ХХ сторіччя, не втрачають своєї активності і донині. У світі відбуваються постійні процеси перерозподілу власності. Про достатність обсягів злиттів та поглинань для економіки країни можна судити на основі порівняння світових та національних співвідношень вартості угод злиттів та поглинань та ВВП. Дослідження показали відповідність українських обсягів угод світовим пропорціям, а в деякі періоди часу – навіть їх перевищення,



що підтверджує повну сформованість в Україні ринку перерозподільних процесів власності.

Попри свою достатність для економіки України процеси злиття та поглинання суттєво не вплинули на зміни стану відповідних ринків. Вони забезпечують їх функціонування на сталих тенденціях розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гончарова О.М. Ринок злиттів та поглинань в сучасних умовах / О.М. Гончарова // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2012. – Випуск 27, Т.1. – С. 279–286.
2. Марченко В.М. Галузеві особливості злиттів та поглинань в

Україні / В.М. Марченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 1. – С. 65–69.

3. Марченко В.М. Еволюція світових злиттів та поглинань / В.М. Марченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 11(150). – С. 17–20.
4. Назаренко Т.В. Практика злиття та поглинання: галузевий аспект / Т.В. Назаренко // Економічний простір. – 2011. – № 52/2. – С. 89–94.
5. Сулевський В.В. Злиття та поглинання як фактор підвищення вартості підприємств. Електронний ресурс. / В.В. Сулевський – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ekhp/2011\\_4/st12.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ekhp/2011_4/st12.pdf).
6. Ясінська Т.В. Мотиви та економічні наслідки угод злиття та поглинання підприємств / Т.В. Ясінська, І.С. Процик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.12. – С. 298–301.

УДК 658:338.1

**Охотніков А.В.**

*аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства  
Київського національного торговельно-економічного університету*

## СИСТЕМА ЦІЛЮВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ КОНТРАКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено теоретичні питання обґрунтування та розробки системи цільових показників ефективності управління комерційними контрактами підприємства. Обґрунтовано основні показники цільової ефективності управління комерційними контрактами підприємства, що характеризують економічні та комерційні параметри контрактних відносин. Розроблено методичне забезпечення оцінки ефективності управління комерційними контрактами на підприємстві.

**Ключові слова:** управління комерційними контрактами, цільові показники ефективності, система цільових показників ефективності управління комерційними контрактами, економічні показники ефективності, комерційні показники ефективності, показник EBITDA, рентабельність оборотних активів, операційний грошовий потік, фінансовий цикл, умови Інкотермс 2010.

### Охотников А.В. СИСТЕМА ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМИ КОНТРАКТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Исследованы теоретические проблемы обоснования и разработки системы целевых показателей эффективности управления коммерческими контрактами предприятия. Обоснованы основные показатели целевой эффективности управления коммерческими контрактами предприятия, которые дают характеристику экономических и коммерческих параметров контрактных отношений. Разработано методическое обеспечение оценки эффективности управления коммерческими контрактами на предприятии.

**Ключевые слова:** управление коммерческими контрактами, целевые показатели эффективности, система целевых показателей эффективности управления комерційними контрактами, экономические показатели эффективности, коммерческие показатели эффективности, показатель EBITDA, рентабельность оборотных активов, операционный денежный поток, финансовый цикл, условия Инкотермс 2010.

### Okhotnikov A.V. THE SYSTEM OF TARGET INDICATORS OF MANAGEMENT EFFICIENCY OF COMMERCIAL CONTRACTS OF AN ENTERPRISE

The theoretical problems of system of target indicators of management efficiency of commercial contracts of an enterprise are researched. There are basic parameters of the target efficiency of commercial contracts that describe the economic and commercial settings of contractual relations. There is methodical guidelines for evaluating the effectiveness of management of commercial contracts of an enterprise.

**Keywords:** management of commercial contracts, target indicators, system of target indicators of management efficiency of commercial contracts, economic efficiency indicators, commercial efficiency indicators, EBITDA, return on current assets, operating cash flow, financial cycle, Incoterms 2010.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економічних відносин контрактної взаємодії між підприємствами вдосконалення системи і практики управління комерційними контрактами підприємства є одним з напрямків стратегічного розвитку підприємства. Параметри фінансово-господарської діяльності безпосередньо залежать від ефективного функціонування системної моделі управління комерційними контрактами, тому пріоритетним завданням економічного управління є забезпечення оцінки ефективності управління комерційними контрактами підприємства. Для цілей такої оцінки має бути розроблена адекватна система оціночних показників,

що характеризуватиме ступінь досягнення цільових значень ефективності управління комерційними контрактами підприємства та результативності фінансово-господарської діяльності в цілому.

**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій та виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проблематиці сучасних концепцій управління на основі багатоцільових моделей ефективності присвятили свої дослідження М. Браун, Р. Каплан, П. Нівен, М. Мейер, Д. Нортон, Н.-Г. Ольве, увага науковців в переважній більшості концентрується на стратегічному управлінні та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. У той же

час невирішеними залишається широке коло проблем методичного забезпечення економічного управління на основі ключових показників ефективності, в тому числі комерційної складової контрактних відносин підприємства з контрагентами.

Окремі теоретичні питання управління виробничою діяльністю на основі системи показників ефективності досліджені в роботах Р. Акоффа, І. Ансоффа та С. Оптнера.

Проблемам систематизації та комплексної побудови методик оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності присвячені дослідження В.А. Антасова, А.А. Воронова, М.І. Баканова, А.Д. Шеремета. Використання їх висновків та пропозицій може сприяти комплексному врахуванню факторів впливу на значення основних показників ефективності управління комерційними контрактами та результативності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Існуючі методичні підходи дозволяють здійснювати оцінку комерційних зв'язків підприємства в окремих аспектах, залишається не вирішеною проблема створення комплексної системи оціночних показників ефективності управління комерційними контрактами. Актуалізується необхідність оцінки ступеня досягнення значень цільових параметрів управління комерційними контрактами та їх впливу на результативність фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні й розробці системи цільових показників ефективності управління комерційними контрактами підприємства.

**Результати дослідження.** Для вирішення пріоритетного завдання – обґрунтування цільової ефективності управління комерційними контрактами підприємства – необхідно створити та імплементувати в системну модель управління комерційними контрактами на підприємстві базову систему оціночних показників ефективності даної діяльності. В науці існують різні концептуальні підходи до побудови комплексних систем оцінки основних параметрів фінансово-господарської діяльності підприємства, залежно від цілей здійснюваного оцінювання та особливостей господарської діяльності та середовища її здійснення. В західній науковій традиції та бізнес-практиці розповсюджене використання «Збалансованої Системи Показників» (Balanced Scorecard) в якості основного інструмента оцінки ефективності управління системами [1]. В свою чергу, П. Нівен запропонував формувати на підприємстві структури оціночних показників ефективності для кожного рівня управління, для кожного функціонального підрозділу та окремих керівників [2]. Найбільш суттєвою перевагою застосування збалансованої системи оціночних показників є можливість забезпечити комплексність оцінки [3], що, на нашу думку, відповідає вимогам складних багатоаспектних трансакцій з управління комерційними контрактами підприємства.

В проекції концептуальних підходів збалансованої системи показників на системну модель управління комерційними контрактами підприємства можна розробити дерево основних цільових показників ефективності моделі та карти показників ефективності для основних центрів управління комерційними контрактами та їх керівників. В системній моделі управління комерційними контрактами підприємства можна виділити два основні функціональні центри управління комерційними контрактами: управління збуту та управління постачання. Вищий рівень управління в даній системі представлений

комерційним директором, на рівня якого частково здійснюється стратегічне управління комерційними контрактами та узгоджуються цілі основних функціональних центрів управління.

На нашу думку, основні показники необхідно об'єднати відповідно алгоритмам їх оцінки та побудувати систему цільових показників ефективності (ЦПЕ) системної моделі управління комерційними контрактами підприємства. З метою оптимізації процесів обґрунтування ЦПЕ запропоновано сформулювати основні вимоги до них в рамках системної моделі управління комерційними контрактами:

- обмежена кількість показників з метою проведення узагальненої оцінки;
- вимірність показників – можливість їх представлення в кількісній оцінці;
- обґрунтованість ваги кожного показника, що має відбивати значення його впливу на ефективність управління комерційними контрактами та результати фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому;
- забезпечення регулярності здійснення оцінки на основі запропонованих показників.

Окрім зазначених вимог до оціночних показників, М. Панов наголошує на важливості взаємозв'язку між показниками в системі оцінки для можливості оцінити вплив окремих факторів на результативні значення ключових показників ефективності [4].

Нами запропоновано систему ЦПЕ системної моделі управління комерційними контрактами підприємства, використання якої має забезпечити комплексну оцінку ефективності управління комерційними контрактами підприємства та можливість для планування умов комерційних контрактів на основі цільової ефективності. Однією з основних цілей, що вирішується в запропонованій системі ЦПЕ, є моделювання взаємозв'язку між параметрами ефективності управління комерційними контрактами та результативністю фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому.

Цільові показники ефективності структуровані на дві групи, що характеризують економічні та комерційні параметри фінансово-господарської діяльності підприємства (табл. 1). Необхідно відмітити, що запропонована система оцінювання є гнучкою та може бути адаптована до особливостей фінансово-господарської діяльності підприємства, окрім того коефіцієнти значущості кожного цільового показника ефективності можуть бути визначені експертним шляхом відповідно організації бізнес-процесів управління комерційними контрактами. В запропонованій системі ЦПЕ питома вага економічних показників складає 60%, а комерційних – 40%. Також обґрунтовано систему оцінки цільової ефективності основних центрів управління комерційними контрактами підприємства: комерційний директор, управління збуту, управління постачання (табл. 1).

Для ЦПЕ, що віднесені до групи економічних задаються цільові значення, що можуть відповідати значенням відповідних показників, що закладаються в бізнес-план підприємства на відповідний період. Найбільш доцільним вбачається планування та здійснення оцінки на основі системи ЦПЕ щоквартально та щорічно, що відповідає періодичності контролю основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства їх узгодження з плановими на основі розробки актуалізованих бізнес-планів [5].

Безпосередньо в методиці проведення розрахунків досягнення цільового значення ефективності системної моделі управління комерційними контракта-



ційних показників віднесено: частка ринку, якість контрактної взаємодії з покупцями, диверсифікація каналів збуту, мінімізація функцій і ризиків зі збуту. Для управління постачання до комерційних параметрів віднесено: частка поставок на тендерній основі, якість контрактної взаємодії з постачальниками, диверсифікація каналів постачання, мінімізація функцій і ризиків постачання. Оціночні показники, що розроблені для здійснення оцінки на рівні управління комерційного директора, складаються з показників управління збуту та управління постачання зі скорегованими відсотковими частками.

Для цілей оцінки ефективності управління комерційними контрактами пропонуємо оцінювати рівень диверсифікації як відношення обсягу діяльності до кількості постачальників чи покупців продукції відповідно, тобто в даній логіці розрахунку результат диверсифікації означає обсяг діяльності підприємства з реалізації продукції чи постачання сировини, що залежить від одного контрагента. Чим менший обсяг діяльності залежить від контрактної взаємодії з одним контрагентом, тим більший рівень диверсифікації каналів збуту чи постачання. Для управління збуту для цілей оцінки диверсифікації за обсяг діяльності можна прийняти чистий дохід від реалізації, для управління постачання – собівартість сировини, що закупається.

Мінімізація функцій і ризиків (див. табл. 1) має передбачати оптимізацію умов контрактної взаємодії, що формалізуються мовою комерційних контрактів відповідно до міжнародних правил тлумачення найбільш широко використовуваних умов укладання комерційних контрактів у світовій практиці «Інкотермс» (International commerce terms) [7]. Зміст Інкотермс 2010 формально закріплює можливість використання даних умов як для зовнішньоекономічних комерційних контрактів так і для внутрішніх комерційних контрактів. Основним інструментом управління комерційними контрактами в сфері мінімізації функцій і ризиків підприємства є умови Інкотермс. В умовах поставки товарів відповідно Інкотермс 2010 формально закріплюється перехід ризиків, перехід права власності та розподіл витрат між контрагентами [7]. Відповідно даним правилам запропоновано здійснювати оцінку мінімізації функцій і ризиків підприємства в системі оцінки ЦПЕ на основі аналізу умов укладання комерційних контрактів.

Якість контрактної взаємодії з покупцями та постачальниками в системі ЦПЕ для управління збуту та постачання відповідно, запропоновано оцінювати експертним методом. Для цього виділено 10 критеріїв оцінки (див. табл. 1), максимальна сума складає 100 балів, кожний критерій оцінюється за шкалою від 0 до 10 балів. В системі ЦПЕ відсоткова частка якості контрактної взаємодії складає 10%, що має дорівнювати 100 балам. Оцінювання якості контрактної взаємодії може здійснюватись суб'єктами управління комерційними контрактами на підприємстві або на основі опитування контрагентів, можлива комбінація даних підходів. Запропонований перелік критеріїв оцінки якості контрактної взаємодії не є вичерпним та може бути доповнений, виходячи з особливостей організації контрактної взаємодії суб'єкта фінансово-господарської діяльності з контрагентами. Загалом критерії якості контрактної взаємодії мають характеризувати рівень зацікавленості контрагентів у взаємодії на основі комерційних контрактів, мож-

ливості адаптуватися до вимог один одного та інституційні та організаційно-економічні механізми реалізації контрактної взаємодії.

**Висновки і пропозиції.** З метою забезпечення комплексної оцінки ефективності управління комерційними контрактами на підприємстві має бути розроблена система цільових показників. Основними центрами управління комерційними контрактами підприємства, що є функціональною базою для розробки системи цільових показників ефективності є: управління збуту, управління постачання та комерційний директор. Важливим є забезпечення моделлю прийняття ефективних рішень центрами управління комерційними контрактами в умовах нестабільного та динамічного інституційного середовища.

Система оцінки цільових показників ефективності системної моделі управління комерційними контрактами підприємства покликана забезпечити регулярний контроль основних параметрів фінансово-господарської діяльності, оцінку досягнення цілей і виконання задач в системі управління комерційними контрактами, оцінку ефективності діяльності центрів управління комерційними контрактами. Структура системи цільових показників ефективності передбачає поділ на економічні та комерційні параметри, що характеризують відповідні аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства.

Управління комерційними контрактами на основі системної моделі з використанням системи оцінки ЦПЕ має сприяти формуванню оптимального складу цільових показників ефективності управління комерційними контрактами, на основі оцінки яких, суб'єкти управління будуть здатні оперативно приймати управлінські рішення для максимізації результативності фінансово-господарської діяльності.

Застосування методичних рекомендацій до оцінки ефективності управління комерційними контрактами на основі системи цільових показників ефективності передбачає можливість використання експертного методу та адаптацію системи до цілей здійснюваної оцінки та особливостей організації контрактних відносин суб'єкта фінансово-господарської діяльності у детермінованому інституційному середовищі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / Пер. С англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». – 2004. – 320 с.
2. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов/ Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
3. Ольве Нильс-Горан, Рой Жан. Ветер Магнус. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 304 с.
4. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. – М.: Инфра-М, 2012. – 255 с.
5. Кірсанова Т.О. Проблеми та перспективи фінансового планування на підприємстві / Т.О. Кірсанова, Н.А. Дьяченко // Вісник СумДУ, серія «Економіка». – 2011. – № 4 – С. 48–57.
6. Гершун А. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. Издание второе, расширенное. Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 320 с.
7. International Chamber of commerce [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.iccwbo.org>.

УДК 338.24

**Пантелєєв М.С.***кандидат технічних наук,  
доцент кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання  
Української інженерно-педагогічної академії***Побережна Н.М.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічного аналізу і обліку  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»*

## ОСВІТНЯ МІГРАЦІЯ. ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ

У статті проведено аналіз кількісних та структурних змін у чисельності студентів денної та заочної форм навчання у ВНЗ України з країн Азійського регіону. Розраховано економічний ефект від навчання іноземних студентів з країн Азійського регіону за 2012/13 та 2013/14 навчальні роки. Визначено структуру сумарного ефекту від експорту освітніх послуг.

**Ключові слова:** освітня міграція, експорт освітніх послуг, динаміка змін, контингент іноземних студентів, структура сумарного економічного ефекту.

**Пантелєєв М.С., Побережная Н.Н. ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ МИГРАЦИЯ. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ**

В статье проведен анализ количественных и структурных изменений численности студентов дневной и заочной форм обучения в вузах Украины из стран Азиатского региона. Рассчитан экономический эффект от обучения иностранных студентов стран Азиатского региона за 2012/13 и 2013/14 учебные годы. Определена структура суммарного эффекта от экспорта образовательных услуг.

**Ключевые слова:** образовательная миграция, экспорт образовательных услуг, динамика изменений, контингент иностранных студентов, структура суммарного экономического эффекта

**Pantelieiev M.S., Poberezhna N.M. EDUCATION MIGRATION. ECONOMIC AND SOCIAL ASPECTS**

The dynamics of quantitative and structural changes in the number of full-time students and distance learning students from CIS countries of Asia region in universities Ukraine was analyzed. The economic effect from foreign students' education from the CIS countries of the Asian region in the 2012/13 academic year in the 2013/14 academic year was calculated. The structure of the cumulative effect of the export of educational services was determined.

**Keywords:** educational migration, export of educational services, dynamics of changes, foreign students, structure of the total economic effect

**Постановка проблеми.** Процеси глобалізації у світовій економіці неминуче торкаються сфери освіти, яка все частіше розглядається з економічних ринкових позицій як вид високоприбуткової послуги. На сьогодні у світі, в умовах глобалізації, стрімко розвивається інтернаціоналізація освіти та навчання, все більше студентів навчається за кордоном. За даними Організації економічного і соціального розвитку (ОЕСР) в системі вищої освіти у світі за межами своїх країн навчається близько 2,8 млн студентів. Передбачається, що до 2025 р. їх кількість зросте до 7,2 млн осіб.

Незважаючи на неоднозначність і ризики віддалених наслідків комерційного підходу до освіти, сьогодні українські науковці розглядають експорт освітніх послуг як найважливіший напрямок соціально-економічного розвитку, одне з головних засобів підтримки конкурентоспроможності держави й особистості, забезпечення національної безпеки, що ставить перед ними завдання дослідження освітньої міграції з точки зору економічного та соціального аспекту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми освітньої міграції є досить актуальними, чим підтверджується значна кількість публікацій та досліджень в даному напрямку. Дану тематику на різних рівнях досліджували А. Гриненко, В. Журавський, О. Кратт, В. Куценко, Л. Курій, Л. Семів, В. Філатов та інші науковці [1-7].

Але, незважаючи на досить значну кількість наукових досліджень освітніх міграційних процесів, у сучасній літературі приділяється недостатньо ува-

ги проблемам економічної та соціальної оцінки наслідків освітньої міграції окремих регіонів і, саме з країн СНД.

**Постановка завдання.** На основі викладеного метою статті є проведення оцінки економічних та соціальних ефектів від підготовки в Україні іноземних студентів країн СНД Азійського регіону.

Актуальність розглянутих у статті питань обумовлена зростанням освітньої міграції в Україні. В останні три роки спостерігається стійка тенденція щодо збільшення контингенту іноземних студентів, які здобувають вищу освіту в Україні. У 2013/2014 навчальному році у вищих навчальних закладах (ВНЗ) України навчалось понад 69 тис. іноземних студентів. Сьогодні Україна входить до 20 держав-лідерів у галузі міжнародної освіти. Фінансові вливання в економіку країни з боку іноземних студентів третій рік поспіль збільшуються на 500 млн. грн. Так, за 2012-2013 навчальний рік іноземні студенти заплатили за своє навчання 4,3 млрд. грн.

Лідером експорту освітніх послуг у наступний час є США. У 2012/13 навчальному році кількість іноземних студентів, які здобувають вищу освіту у США досягла рекордного рівня у 819,6 тис. студентів – це на понад 55 тис. більше, ніж рік тому. За підрахунками міністерства торгівлі США, за 2012/2013 рік американська економіка отримала 24,7 млрд. дол. від навчання і проживання іноземних студентів. До найпоширеніших спеціальностей, які обирають іноземці, відносяться: «бізнес та менеджмент» (майже 180 тис. студентів), «інженерна справа» (154,2 тис.), «математика та комп'ютерні науки» (77,6 тис.). Се-

ред країн, з яких в Америці навчається найбільше студентів, входять Китай (235,6 тис.), Індія (96,8 тис.), Південна Корея (70,6 тис.), Саудівська Аравія (44,6 тис.) та Канада (27,4 тис.).

Ураховуючи світові тенденції у сфері експорту освітніх послуг та перехід української економіки до інноваційно-соціально-орієнтованого типу розвитку, слід постійно нарощувати конкурентні переваги країни в науці, освіті та високих технологіях. За таких умов освітня політика стає одним із головних важелів інноваційного розвитку країни, а розширення експорту освітніх послуг стає прибутковим видом економічної діяльності, яскравим показником її соціального і культурного майбутнього, у тому числі через підвищення рівня та якості освіти.

В українських вищих навчальних закладах навчаються іноземні студенти майже зі 146 країн світу. Більше всього іноземних студентів приїждить з Китаю (6,7 тис.), Російської Федерації (4,5 тис.), Індії (2,7 тис.), Йорданії, Пакистану, Ірану, Сирії, Малайзії, Нігерії та ін. Серед українських міст лідерами у залученні іноземних студентів є м. Харків – 12,0 тис., Київ – 8,0 тис., Одеса – 5,0 тис., Луганськ – близько 3,5 тис. осіб. Зазначимо, що раніше більше всього іноземних студентів навчалось у столиці. Але на сьогодні простежується тенденція вибору навчання іноземними студентами саме регіональних ВНЗ. Це пов'язано, по-перше, із значно нижчою вартістю освітніх послуг, а, по-друге, – більш високим рівнем безпеки іноземців.

До першої п'ятірки українських ВНЗ, де більше всього навчається іноземців входять: Луганський державний медичний університет – 1900 осіб, Донецький національний медичний університет – 1500 осіб, Харківський національний університет ім. В.М. Каразіна – 1300 осіб, Вінницький національний медичний університет – 1200 осіб та Національний авіаційний університет – 1200 осіб. Як видно із наведеного переліку, у фаховому розрізі превалюють медичні університети. Крім цього, достатньо великим попитом користуються інженерні та економічні спеціальності, напрями підготовки з менеджменту і фінансів, соціальних наук та лінгвістики [8].

До основних чинників, які визначають вибір іноземними студентами країни та навчального закладу, належать: наявність викладання предметів на міжнародних мовах, авторитет країни, репутація ВНЗ, вартість навчання та мешкання, гнучкість програм та порівнянність кваліфікаційних вимог, географічні, торговельні та історичні зв'язки між країнами, активна державна політика в просуванні національних освітніх інститутів освіти у глобальному просторі, а також заходи щодо організаційного, методичного та соціально-педагогічного супроводження іноземних студентів.

Серед міжнародних організацій, які мають найбільший вплив на вирішення питань, пов'язаних з прийомом на навчання іноземних громадян, провідна роль належить ЮНЕСКО та Раді Європи, а в останнє десятиріччя – відповідній Європейській Комісії.

За даними МОН України вартість освітніх послуг для іноземних студентів коливається в залежності від ВНЗ в межах від 12,0 тис. грн. до 35,0 тис. грн. за рік (1,5-4,5 тис. дол. США). Розмір плати за навчання визначається самостійно вищим навчальним закладом, але зазвичай вартість навчання для іноземців приблизно на 30% більша, ніж для українців-контрактників, інформують у МОН. Врахуймо й суми, що їх додатково отримує економіка – студенти

платять за проживання, комунальні послуги, продукти харчування, одяг, екскурсії і так далі. Ефекти від експорту освітніх послуг являють собою суму вкладів в економіку, а також позитивних екстерналій (зокрема, екстерналій для інноваційної системи, місцевого малого бізнесу, для ринку робочих місць) [9]:

1. Ефект від оплати навчання.
2. Ефект від поточного споживання.
3. Ефект від часткової зайнятості іноземних студентів.
4. Ефект від додаткової зайнятості власних громадян.
5. Ефект від натуралізації (коли іноземний студент стає постійним жителем України, отримуючи вид на проживання або громадянство).
6. Ефект від згладжування наслідків демографічних хвиль.
7. Ефект мультикультурного середовища.
8. Множинні ефекти повернення.

Слід відмітити, що оскільки іноземні студенти країн СНД Азійського регіону практично усі повертаються після навчання у свої країни, ефект від натуралізації практично відсутній.

Дані для розрахунку економічного ефекту від підготовки в Україні іноземних студентів з країн СНД Азійського регіону наведені у таблиці 1.

Таблиця 1  
Кількість іноземних студентів з країн СНД Азійського регіону (осіб)

Заклад освіти	Форма навчання	Навчальний рік		
		2011/12	2012/13	2013/14
ВНЗ Харківської області	денна	5860	6700	7200
	заочна	700	1500	1800
	Усього	6560	8200	9000
ВНЗ України	денна	12800	16960	20800
	заочна	1530	3920	7110
	Усього	14330	20880	27910

Оскільки у 2013/14 навчальному році на Україні навчалось близько 69 тис. іноземних громадян, питома вага студентів з країн СНД Азійського регіону складала 40,4%.

Динаміка змін кількості іноземних студентів денної та заочної форм навчання у ВНЗ України по навчальних роках наведено на рисунку 1.

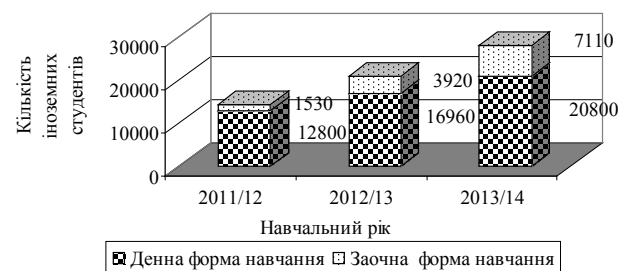


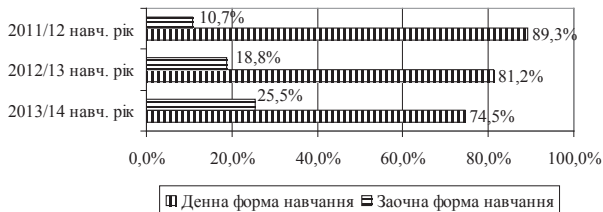
Рис. 1. Динаміка змін кількості іноземних студентів денної та заочної форм навчання у ВНЗ України

Аналіз абсолютних змін та темпів змін кількості іноземних студентів денної та заочної форм навчання показує, що з 2011/12 по 2013/14 навчальні роки спостерігається значне збільшення контингенту іноземних студентів. Так, в 2012/13 навчальному році кількість студентів в ВНЗ України збільшилася на 6 тис. 550 осіб, тобто на 45,7% в порівнянні з 2011/12 навчальним роком. У 2013/14 навчальному році в порівнянні з 2012/13 навчальним роком

кількість іноземних студентів збільшилася з 20 тис. 880 осіб (2012/13 навч. рік) до 27 тис. 910 осіб, тобто на 7 тис. 30 осіб, темп росту склав 33,7%.

Слід також відзначити, що за аналізований період спостерігається значне зростання студентів заочної форми навчання. Так, в 2012/13 навчальному році кількість студентів заочної форми навчання збільшилася по Україні с 1530 осіб до 3920 осіб, тобто на 2390 студента, темп росту склав 156,2%, а в 2013/14 навчальному році кількість студентів заочної форми навчання збільшилася на 3190 осіб, тобто на 81,4% в порівнянні з 2012/13 навчальним роком.

Динаміку змін структури чисельності іноземних студентів денної та заочної форм навчання у ВНЗ України наведено на рисунку 2.



**Рис. 2. Динаміка змін структури чисельності іноземних студентів денної та заочної форм навчання у ВНЗ України**

Як бачимо з рисунка 2, за аналізований період кількість іноземних студентів заочної форми навчання в структурі збільшується. Так, якщо в 2011/12 навчальному році студентів заочної форми навчання було 10,7% в структурі, то в 2013/14 навчальному році кількість студентів заочної форми навчання займає 25,5% в структурі студентів, які навчаються.

Розрахуємо економічний ефект від оплати іноземних студентів за навчання. Ефект оцінюється як сукупна сума оплати навчання в нашій країні іноземними громадянами в рік.

Згідно з Постановою КМУ від 26 лютого 1993 р. № 136 «Про навчання іноземних громадян в Україні» міністерствам, відомствам і навчальним закладам відповідно до п. 5 цієї Постанови «...рекомендується передбачати при укладанні угод (договорів, контрактів) компенсацію за навчання іноземних громадян у вільно конвертованій валюті відповідно до курсу долара США у розмірі не менше, ніж:

- на підготовчому факультеті (відділенні) – 1 тис. доларів США на рік;
- на основному факультеті – 1,5 тис. доларів США на рік;
- навчання в аспірантурі та стажування – 2,5 тис. доларів США на рік;
- підвищення кваліфікації – 300 доларів США на місяць».

Таким чином, нижня границя прямого доходу (оплата за навчання) (ПД) від експорту освітніх послуг у країні СНД Азійського регіону по ВНЗ України у 2013-2014 навчальному році в Україні склав (приймаємо у розрахунках курс валюти 8,2 грн. за 1 долар США.) більш 343 млн. 290 тис. грн.

Розраховані значення ефекту від оплати за навчання у аналізованому періоді, а також аналіз змін наведені у таблиці 2.

Як бачимо з таблиці 2, по ВНЗ України у 2013/14 навчальному році в порівнянні з 2012/13 навчальним роком дохід збільшився на 86 млн. 469 тис. грн., темп росту склав 33,7%. При цьому темп росту доходу від заочної форми навчання (81,4%) значно випередив темп росту доходу від денної форми навчання (22,6%).

Також будемо пам'ятати, що додатковий дохід навчальним закладам країн-реципієнтів приносить платне навчання на мовних курсах, які ми тут не оцінюємо, плюс підготовчі курси для вступу, плюс витрати на підручники, книги, методичні матеріали й інше – усе, що пов'язане із самим процесом навчання.

Розрахунок економічного ефекту від поточного споживання. Ефект оцінюється як сукупна сума ви-

Таблиця 2

**Розраховані значення ефекту від оплати за навчання (тис. грн., %)**

	Форма навчання	2011/12 навчальний рік	2012/13 навчальний рік			2013/14 навчальний рік		
		Сплата за навчання, тис. грн.	Сплата за навч., тис. грн.	Абс. відх., тис. грн.	Темп змін, %	Сплата за навч., тис. грн.	Абс. відх., тис. грн.	Темп змін, %
ВНЗ Харківської області	денна	72078	82410	10332	14,3	88560	6150	7,5
	заочна	8610	18450	9840	114,3	22140	3690	20,0
	Усього	80688	100860	20172	25,0	110700	9840	9,8
ВНЗ України	денна	157440	208608	51168	32,5	255840	47232	22,6
	заочна	18819	48216	29397	156,2	87453	39237	81,4
	Усього	176259	256824	80565	45,7	343293	86469	33,7

Таблиця 3

**Економічний ефект від поточного споживання іноземними студентами (тис. грн., %)**

	Форма навчання	2011/12 навчальний рік	2012/13 навчальний рік	2013/14 навчальний рік		
		Сплата за поточне споживання тис. грн.	Сплата за поточне споживання тис. грн.	Сплата за поточне споживання тис. грн.	Абс. зміни тис. грн.	Темп змін, %
ВНЗ Харківської області	денна	124935,2	142844,0	153504,0	10660,0	7,5
	заочна	3157,0	6765,0	8118,0	1353,0	20,0
	Усього	128092,2	149609,0	161622,0	12013,0	8,0
ВНЗ України	денна	272896,0	361587,2	443456,0	81868,8	22,6
	заочна	6900,3	17679,2	32066,1	14386,9	81,4
	Усього	279796,3	379266,4	475522,1	96255,7	25,4

трат на харчування, проживання, розваги (дозвілля), одяг, побутові покупки, транспорт, медицину іноземними громадянами, що навчаються в Україні, у рік. По підрахунках Центру соціологічних досліджень Міністерства освіти й науки РФ в 2003/04 навчальному році витрати іноземних студентів на харчування, дозвілля, плату за проживання, одяг, побутові покупки й транспорт в 1,7 рази були більше ніж їхні витрати на оплату навчання. Можна припустити, що в Україні спостерігаються ті ж пропорції у витратах іноземних студентів за проживання.

Якщо припустити, що до 2014 року пропорція не змінилася, то в 2013/14 навчальному році іноземні громадяни країн СНД витрачали близько 21,3 тис. грн. за рік (близько \$2,6 тис./рік).

Таким чином, в 2013–2014 навчальному році іноземні громадяни країн СНД, що навчаються в Україні, витратили на поточне споживання близько 475 млн. 522 тис. грн. (см. табл. 3).

Тут враховано, що студенти заочної форми навчання проживають в Україні період, приблизно більше одного місяця і витрачають, за даними опитування, приблизно 4,5 тис. грн. (550 доларів США).

Ефект від часткової зайнятості іноземних студентів оцінюється як сумарний дохід від додаткових податкових надходжень у бюджет.

Згідно із постановою Кабінету Міністрів України від 27 травня 2013 р. № 437 про «Порядок видачі, продовження дії та анулювання дозволу на застосування праці іноземців та осіб без громадянства» іноземний громадянин має право здійснювати трудову діяльність при наявності дозволу на роботу.

Оцінка кількості офіційно працюючих іноземних студентів по даним середньої вторинній зайнятості серед «українських» студентів у Україні [10] можна зробити висновок, що у 2013/14 навчальному році із 20800 іноземних студентів денної форми навчання приблизно 1600 працевлаштовані офіційно.

Припустимо, що середній студент змушений заробляти не нижче середньої оцінки видатків на проживання, для нас це 21,32 тис. грн. за рік (приблизно 2130 грн. у місяць). Приймемо цю цифру за верхню границю розрахунків.

Податки по заробітній платі складаються з:

- утримання з заробітної плати до єдиного соціального фонду (ЕСФ<sub>з/П</sub>);
- утримання з заробітної плати Податку з доходів фізичних осіб (ПДФО);
- нарахування на заробітну плату до єдиного соціального фонду (ЕСФ<sub>на з/П</sub>).

Розрахунок податку дає у 2013 році таку суму надходжень до бюджету.

$$\text{ЕСФ}_{з/П} = 2130 * 3,6\% = 76,68 \text{ грн.}$$

$$\text{ПДФО} = (2130 - 76,68) * 15\% = 308 \text{ грн.}$$

$$\text{ЕСФ}_{на з/П} = 2130 * 38\% = 809,4 \text{ грн.}$$

Розрахована сума податків у місяць з одного працюючого іноземного студента при «реальній» заробітній платі (2130 грн. у місяць) складає 1194 грн.

Таким чином, сума додаткових податкових внесків у бюджет тільки від офіційно працевлаштованих студентів складе більш 19 млн. 100 тис. грн за рік.

Звичайно, ці цифри приблизні, бо є багато факторів, що впливають на розрахункову цифру, але залишаються за кадром.

Проведемо оцінку ефекту від додаткової зайнятості власних громадян. Розраховується як ефект від створення додаткових робочих місць у вузах країни. Згідно статистики у ВНЗ України на одного викладача за денною формою навчання доводиться 13,5 студентів, а за заочною – 67,5 студентів.

Таким чином, можна припустити, що іноземні студенти, що навчаються із країн СНД Азійського регіону, забезпечують зайнятість додаткового викладацького складу в розмірі 1650 співробітників.

Зрозуміло, що мова йде про умовні нормо-місця: ВНЗ не наймає нового викладача заради 14 іноземних студентів, однак, при загальному розрахунку чисельності викладацького корпусу, 1 студент забезпечує 1/13,5 викладацької ставки. При середній по Україні заробітній платі викладачів вузів в 2013/2014 навчальному році в 3500 грн. тільки податкові відрахування в бюджет із цих додатково створених робочих місць склали більш 38 млн 845 тис. грн. Але це не все, оскільки частина отриманого доходу викладачем буде витрачена на інвестиції, що приведе в економіку країни (міста) додатковий внесок.

Крім того, слід ураховувати, що крім 1,65 тис. викладацьких місць, будуть створені додаткові робочі місця серед допоміжного персоналу вузу (бібліотекарі, методисти, технічний персонал гуртожитків, персонал, відповідальний за безпеку й т. п.). Із цих робочих місць також ідуть відрахування в бюджет, а отриманий із цих місць дохід також іде на споживання, нагромадження й інвестиції.

Ефект від згладжування наслідків демографічних хвиль складається з наступного. Дозована освітня міграція (що збільшується в період спаду демографічної хвилі й знижується в період її підйому) дозволяє «по господарські» ставитися до інфраструктури і кадрового потенціалу системи освіти. Оцінка того, скільки робочих місць у системі вищої освіти довелося б скорочувати, а потім створювати через підйоми й спади «демографічної хвилі», дозволяє оцінити ефект від гнучкого управління обсягами освітньої міграції.

Ефект мультикультурного середовища складається з того, що іноземні студенти приносять із собою інші культури, способи мислення, бачення, відчуження, інші ритми, іншу естетику. Для сучасної економіки все перераховане: ресурс розвитку, зокрема, ефект мультикультурного середовища чудово працює в економіці знань. Масові кадри для інноваційних систем «виростають» в освітньому середовищі. Привнесення нових культур в освітнє середовище суттєво збагачує його, розширює границі мислення й досвіду як тих, хто в ній викладає, так і тих, хто навчається.

Крім того, слід відмітити множинні ефекти повернення. Мова йде про політичні, економічні, споживчі переваги фахівців, що пройшли навчання в Україні, після їхнього повернення на батьківщину. Наприклад, це призводить до закупівлі зброї, боеприпасів і військового сервісу випускниками військових установ, або до закупівлі устаткування й технологій, до співробітництва з українськими лабораторіями, університетами, до розвитку міжнародних наукових, дослідницьких, дипломатичних комунікацій й до інших ефектів, оцінити які в грошовому вираженні якщо й можна, то тільки після масштабних цільових досліджень.

**Висновки з проведеного дослідження.** Оцінка сумарного економічного ефекту від навчання іноземних студентів з країн СНД Азійського регіону показує наступне. За 2012/13 навчальний рік сумарний економічний ефект складає не менш 694 млн. 45 тис. грн, а за 2013/14 навчальний рік – більше 876 млн 750 тис. грн., тобто збільшилася за рік на 182 млн 705 тис. грн.

При цьому, приблизно, має місце така структура економічних ефектів:

- від оплати навчання 39,2%;
- від поточного споживання 54,2%;
- від часткової зайнятості іноземних студентів 2,2%;



- від додаткової зайнятості власних громадян 4,4% .  
Оцінка ефектів від згладжування наслідків демографічних хвиль, мультикультурного середовища, а також можливих ефектів повернення у статті не розглядалися, оскільки вимагають подальших цільових досліджень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гриненко А.М. Освітня міграція як ціннісний орієнтир соціальної згуртованості українського суспільства [Текст] / А.М. Гриненко // Управління розвитком. – 2010. – Харків : ХНЕУ, № 3. – С. 6–7.
2. Журавський В.С. Болонський процес: головні принципи входу в Європейський простір вищої освіти [Текст] / В.С. Журавський, М.З. Згуровський. – К. : Політехніка, 2003. – 200 с.
3. Кратт О.А. Ринок послуг вищої освіти: методологічні основи дослідження кон'юнктури: монографія [Текст] / О.А. Кратт. – Донецьк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 360 с.
4. Куценко В.І. Освітня міграція: соціально-економічні та професійні аспекти [Текст] / В.І. Куценко, Н.П. Руденко // Регіональна економіка. – 2010. – № 1. – С. 123–131.
5. Курій Л.О. Інтернаціоналізація вищої освіти як засіб формування людського потенціалу в контексті міжнародних міграційних процесів [Текст] // Стратегія розвитку України у глобальному середовищі / Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції 17-19 листопада 2010 р. – Сімферополь : ВіТро-Принт, 2010. – С. 269–273.
6. Семів Л.К. Освітня міграція в Україні: особливості, оцінка, політика регулювання [Текст] // Економіка і управління № 4. – 2011. – С. 33–38.
7. Філатов В.М. Специфічні ознаки освітньої міграції та її місце в структурі міграційних потоків. // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» [Електронний ресурс] / В.М. Філатов, Я.В. Ромашова – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2785>.
8. Мельник С.В. Концепція формування системи експортування освітніх послуг України на період 2011-2020 рр. [Електронний ресурс] / С.В. Мельник, В.Д. Матросов – Режим доступу : <http://www.lir.lg.ua/docs/kadri/formi.doc>.
9. Градировский С.Н. К методике расчета экономической эффективности образовательной миграции. [Электронный ресурс] / С.Н. Градировский – Режим доступу : <http://www.archipelag.ru/authors/gradirovsky/?library=2760>.
10. Шафінська О.С. Соціально-педагогічні проблеми трудової зайнятості студентів денної форми навчання [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://intkonf.org/shafinska-os-sotsialno-pedagogichni-problemi-trudovoyi-zaynyatosti-studentiv-dennoyi-formi-navchannya/>.

УДК 519.711:(656.029.4 + 656.078.1)

**Парубець О.М.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
докторант кафедри економіки  
Національного авіаційного університету*

## ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СФЕРІ ВАНТАЖОПЕРЕВЕЗЕНЬ

У статті проведено аналіз розподілу вантажоперевезень в розрізі підприємств різних видів транспорту, виявлено основні системні проблеми, що виникають при обслуговуванні вантажопотоків. Для вирішення існуючих проблем запропоновано напрямки розвитку мережевої взаємодії транспортних підприємств, практичне впровадження яких дасть змогу поліпшити якість транспортно-обслуговування вантажовласників і вантажоотримувачів, зменшити транспортну складову вартості продукції, робіт і послуг, ліквідувати зайвих посередників при здійсненні процесу перевезень, мінімізувати паперовий документообіг, оптимізувати транспортний процес та перейти від конкуренції до партнерської співпраці.

**Ключові слова:** мережева взаємодія, обсяг вантажних перевезень, розвиток, підприємства транспорту, партнерство

### Парубець Е.Н. ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК

В статье проведен анализ распределения грузоперевозок в разрезе предприятий различных видов транспорта, выявлены основные системные проблемы, возникающие при обслуживании грузопотоков. Для решения существующих проблем предложены направления развития сетевого взаимодействия транспортных предприятий, практическое внедрение которых позволит улучшить качество транспортного обслуживания грузовладельцев и грузополучателей, уменьшить транспортную составляющую стоимости продукции, работ и услуг, ликвидировать лишних посредников при осуществлении процесса перевозок, минимизировать бумажный документооборот, оптимизировать транспортный процесс и перейти от конкуренции к партнерскому сотрудничеству.

**Ключевые слова:** сетевое взаимодействие, объем грузовых перевозок, развитие, предприятия транспорта, партнерство.

### Parubets O.M. THE PROBLEMS FORMING AND DEVELOPMENT OF NETWORK CO-OPERATION TRANSPORT ENTERPRISES IN THE FIELD OF CARRIAGE OF GOODS

The analysis of distributing of carriage of Goods is conducted of enterprises of different types of transport, basic system problems, arising up at maintenance of traffics of goods, are exposed in the article. The directions of development network co-operation of transport enterprises for the decision of existent problems are offered. Their practical introduction will allow to improve quality transport maintenance of owners goods and consignees, decrease a transport constituent of cost of products, works and services, to liquidate superfluous mediators during realization of process of transportations, to minimize paper, optimize a transport process and pass from a competition to the partner collaboration.

**Keywords:** network co-operation, volume of freight transportations, development, enterprises of transport, partnership

**Постановка проблеми.** Системоутворююча роль транспорту передбачає взаємозв'язок його функціонування зі стратегією економічного розвитку держави та обслуговуючих галузей економіки.

У статті 1 Закону України «Про транспорт» зазначається, що «транспорт є однією з найважливі-

ших галузей суспільного виробництва і покликаний задовольняти потреби населення та суспільного виробництва в перевезеннях.

Трансформаційні процеси, що відбуваються в сучасному світі, позначаються на зміні вимог вантажовласників і вантажоотримувачів транспорт-

них послуг до рівня якості, своєчасності та комплексності транспортного обслуговування. В таких умовах наданням споживачам традиційних транспортних послуг вже є недостатнім і потребує їх диверсифікації, взаємодоповнення та взаємозаміщення, чого можливо досягти завдяки розвитку мережових форм взаємодії підприємств різних видів транспорту.

Мережева форма розбудови транспортно-економічних взаємовідносин підприємств транспорту передбачає їх тісну співпрацю між собою, вантажовласниками, вантажоотримувачами, а також іншими учасниками транспортного процесу з метою швидкого та якісного реагування на задоволення платоспроможного попиту на вантажоперевезення.

Особливої актуальності питання вдосконалення форм взаємодії підприємств різних видів транспорту набувають в зв'язку з розвитком євроінтеграційних процесів, що передбачають необхідність впровадження європейських стандартів якості надання транспортних послуг.

При цьому мережева взаємодія підприємств транспорту буде сприяти укріпленню інтеграційних зв'язків між ними та суб'єктами інших галузей економіки на різних рівнях.

**Аналіз останніх публікацій.** Теоретико-практичні засади формування та розвитку взаємодії суміжних видів транспорту при здійсненні вантажоперевезень стали предметом дослідження багатьох національних і закордонних вчених та знайшли відображення в наукових працях О.С. Балалаєва [2], В.М. Гурнака [3], В.Л. Дикана [4], В.О. Персіанова [5], М.В. Правдіна [6], Є.М. Сича [7], Ю.М. Цветова [8], В.Г. Шинкаренка [9] та ін.

Існуючі наукові дослідження, в основному, присвячені розгляду таких форм взаємодії транспортних підприємств, як економічна, правова, організаційна, інформаційна, технічна, технологічна. Однак в умовах посилення глобалізаційних процесів, які передбачають необхідність укрупнення суб'єктів транспортної діяльності, питання розвитку їх мережевої взаємодії набувають особливої актуальності.

**Мета статті** полягає в дослідженні проблем транспортних підприємств в процесі здійснення вантажоперевезень та обґрунтуванні можливості їх подальшого розвитку на основі застосування мережових форм взаємодії.

**Виклад основного матеріалу.** Складна фінансово-економічна ситуація, що склалася в країні, негативно позначається на діяльності суб'єктів господарювання різних сфер економіки, які є основними споживачами транспортних послуг і робіт та, як наслідок, призводить до зменшення товарних потоків та зниження обсягів вантажоперевезень.

Залежність діяльності транспортних підприємств від показників соціально-економічного розвитку, фінансово-економічної та політичної ситуації в державі потребує розробки відповідних механізмів пристосування до змін, що відбуваються у внутрішній і зовнішній торгівлі продукцією і послугами. З цією метою необхідно перейти до конструктивного діалогу в напрямку активізації мережевої взаємодії підприємств-перевізників між собою та іншими економічними агентами в процесі здійснення вантажоперевезень.

Аналіз обсягу вантажоперевезень в розрізі підприємств транспорту [1] наведено в таблиці 1.

Як видно з наведених в таблиці 1 даних, обсяг перевезень вантажів підприємствами транспорту в 2012 р. не досяг рівня передкризового 2008 р. Виняток складають тільки підприємства авіаційного транспорту, де обсяг перевезень залишається майже незмінним по рокам періоду, що аналізується.

За 2012 р. підприємствами транспорту перевезено 772,8 млн т вантажів, що складає 87 та 96% від рівня 2008 і 2011 рр. відповідно.

Найбільшу питому вагу в перевезенні вантажів займають автомобільний і залізничний транспорт. У загальній структурі обсягу вантажних перевезень частка автомобільного транспорту за підсумками 2012 р. складала 68, залізничного 25%. У розрізі підприємств транспорту статистика дещо інша.

У 2012 р. автомобільний транспорт, як власний, так і орендований, експлуатували 83,6 тис. підприємств та їхні відокремлені підрозділи, якими було перевезено 1206,0 млрд т вантажів, що на 1 % більше в порівнянні з 2011 роком [1].

При цьому треба зазначити, що частка автотранспортних підприємств в загальному обсязі перевезень по рокам періоду, що аналізується, коливається від 11% в 2008 р. до 10% в 2012 р. і залишається стабільно низькою, що демонстративно ілюструють показники, наведені на рисунку 1.



Рис. 1. Обсяги перевезень вантажів підприємствами автомобільного транспорту

Таблиця 1

Перевезення вантажів підприємствами транспорту України, млн т

Види транспортних підприємств	Роки				
	2008	2009	2010	2011	2012
Всього (з врахуванням трубопровідного транспорту), у тому числі	891,8	695,7	755,3	811,7	772,8
Автопідприємства (з урахуванням перевезень фізичних осіб-підприємців), в тому числі	186,6	140,0	158,2	178,3	179,0
Автопідприємства (без урахування перевезень фізичних осіб-підприємців)	131,0	87,0	99,0	118,0	122,0
Підприємства авіаційного транспорту	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Залізниці	499,0	391,0	433,0	469,0	457,0
Підприємства морського транспорту	8,0	5,0	4,0	4,0	4,0
Підприємства річкового транспорту	11,0	5,0	7,0	6,0	4,0

Основними конкурентами на ринку вантажних автоперевезень для підприємств автотранспорту є фізичні особи – підприємці, які перетягують на себе значну частку вантажів. Так, за підсумками 2012 р. ними було перевезено 57 млн т вантажу, що складає майже 47% від обсягу вантажоперевезень, здійснених автопідприємствами.

Аналіз вищенаведених даних засвідчує переважну роль автомобільного транспорту в перевезеннях різного роду вантажів та низький ступінь залучення автотранспортних підприємств до даних процесів.

У ситуації, що склалася на ринку автомобільних вантажних перевезень, необхідно кардинально реформувати систему взаємозв'язків підприємств-перевізників і споживачів транспортних послуг шляхом створення умов для відмови останніх від непритаманних їм операцій та передачі останніх на умовах аутсорсингу автотранспортним підприємствам, що дозволить суттєво знизити витрати та ризики.

Найбільша частка, а саме 60% в обсязі перевезень вантажів, здійснених підприємствами транспорту в 2012 р., припадало на залізницю. Для прикладу, в країнах ЄС доля залізниць в здійсненні вантажоперевезень складає не більше 10–12%. Відправлення вантажів в Україні здійснюють 6 залізниць. Зростання обсягів відправлення вантажів за звітний рік відбулося на Південній залізниці на 5,4, Південно-Західній – на 5,3%; зниження на Придніпровській залізниці на 1,0, Львівській – на 4,2, Одеській – на 4,7, Донецькій – на 6,8% [1].

У розрізі товарних груп залізниця збільшила відправлення зерна та продуктів перемелу у 1,6 рази, коксу – на 2,3%, на фоні зниження обсягу відправлення інших вантажів, а саме будівельних матеріалів на 0,2, кам'яного вугілля – на 1,6, хімічних і мінеральних добрив – на 2,7, залізної та марганцевої руди – на 3,9, чорних металів – на 7,0, цементу – на 10,9, лісових вантажів – на 11,0, брухту чорних металів – на 26,9, нафти і нафтопродуктів – на 34,2% [1].

Основними конкурентами, що перетягують на себе вантажопотік залізниці, є підприємства автомобільного, морського та річкового транспорту, які при створенні сприятливих умов для розвитку мережевої взаємодії можуть стати надійними партнерами в сфері транспортно-економічної співпраці з підприємствами-споживачами.

Підприємствами водного транспорту за 2012 р. перевезено вантажів в обсязі 7,8 млн. т, що складає 78,6% від рівня 2011 р. При цьому закордонні перевезення вантажів водним транспортом склали 73,7% від обсягів 2011 р. [1].

Авіапідприємствами за звітний рік було перевезено 114,9

тис. т вантажів, що на 24,7% більше в порівнянні з 2011 р. [1]. Незважаючи на це, частка авіатранспорту в перевезеннях вантажів залишається низькою.

Система транспортно-економічних взаємозв'язків транспортних підприємств в процесі перевезення вантажів наведена на рисунку 2.

Перевезення вантажів суміжними видами транспорту не можуть бути здійснені без вузлів взаємодії, тобто пунктів навантаження, розвантаження, передачі, перевалки вантажів з одного виду транспорту на інший.

В умовах перетягування окремих видів вантажів підприємствами різних видів транспорту посилюється конкурентна боротьба між ними, яка спонукає останніх до вдосконалення процесу перевезень та більш тісної співпраці з вантажовласниками та вантажоотримувачами.

Перехід підприємств-споживачів транспортних послуг з одного на інший вид транспорту пов'язаний з вартістю перевезень вантажу, швидкістю його доставки, часом на здійснення навантажувально-розвантажувальних робіт, обробку і підготовку вантажу до транспортування, зменшенням ризиків ушкодження і втрати вантажу в дорозі, наявністю інформаційних систем відстеження місцезнаходження, температурного режиму зберігання вантажів тощо.

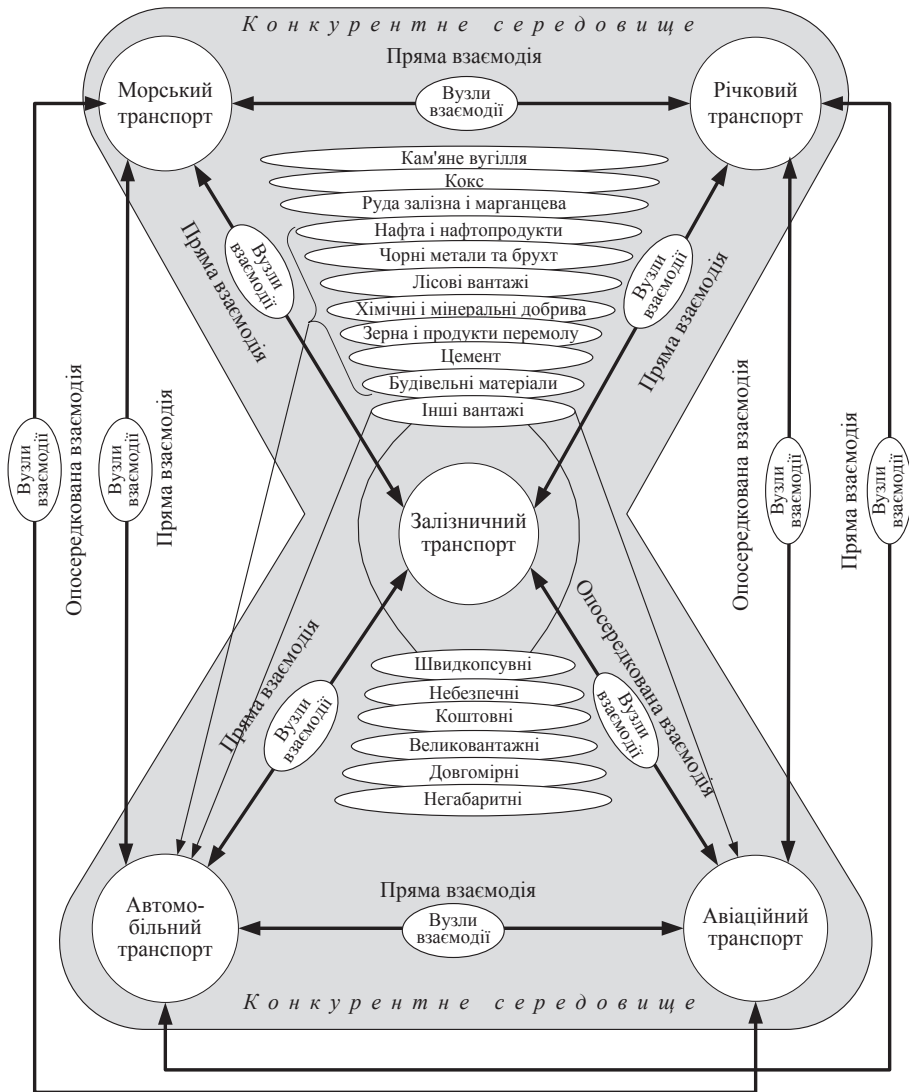


Рис. 2. Взаємодія підприємств транспорту в процесі здійснення вантажних перевезень

Порушення підприємствами транспорту умов транспортування вантажів призводить до збільшення виробничих витрат споживачів таких послуг, негативно позначається на фінансових результатах їх діяльності. Великі суми коштів підприємства витрачають на створення виробничих запасів, в зв'язку з чим зростають витрати, пов'язані з їх складуванням та вивільнюються значні суми коштів з обороту.

Все це в сукупності негативно позначається на іміджі транспортних підприємств та призводить до зменшення обсягів вантажоперевезень, збільшення недовіри з боку споживачів транспортних послуг та наносить суттєвий збиток для всієї економічної системи.

Загальними проблемами, що виникають при обслуговуванні вантажопотоків у підприємств різних видів транспорту, є: високий ступінь зношення транспортних засобів; невідповідність якості транспортних послуг, що надаються, міжнародним стандартам; низький рівень застосування схеми доставки вантажів «від дверей до дверей»; недовантаження або перевантаження транспортних засобів; відставання з впровадженням новітніх технологій; неузгодженість взаємодії з суміжними видами транспорту; наявність великої кількості адміністративних, митних, технічних, санітарних обмежень; складність отримання документів дозвільного характеру; брак кваліфікованих кадрів; недостатній рівень розвитку транспортної, логістичної, інформаційної інфраструктури; зростання цін на енергоносії та ін.

У розрізі окремих транспортних підприємств та товарної номенклатури вантажів, що ними перевозяться, можна виділити наступні основні проблеми:

- автомобільний транспорт – холості пробіги транспортних засобів; обмеження на рух великогабаритного автотранспорту; наявність нелегальних приватних перевізників, що перетягують на себе значну частку вантажопотоку;

- залізничний транспорт – дефіцит спеціалізованих вагонів; обмежена можливість застосування вагонів підвищеної вантажопідйомності; невиробничі прості вагонів під навантаженням і розвантаженням; неможливість забезпечення виконання заявок на подачу вагонів за умови «сьогодні – на сьогодні» в періоди збільшення сезонного попиту на перевезення; ризик втрати експортно-імпорتنних перевезень в окремих напрямках, зокрема із-за несумісності рухомого складу і ширини колії; перехресне субсидування збиткових пасажирських перевезень за рахунок вантажних; невідповідність залізничних тарифів на вантажоперевезення економічним реаліям;

- водний транспорт – зростання витрат на перевалочні роботи і, як правило, високі тарифи на перевалку вантажів; перевантаженість терміналів; прості плавзасобів; незадовільний технічний стан значної кількості причалів та їх експлуатація з обмеженими технологічними навантаженнями; тривалий час доставки вантажів; сезонний характер роботи;

- авіаційний транспорт – обмежена маршрутна мережа; зростання аеропортових зборів; витрачання значного часу на підготовку літаків до здійснення вантажоперевезень, зростання конкуренції з боку міжнародних авіаперевізників; високі витрати на паливо тощо.

При взаємодії різних видів транспорту між собою найчастіше виникають проблеми, пов'язані з простоями транспортних засобів по-причині неузгодженості роботи підприємств перевізників з портовиками; невідповідністю графіків прибуття вантажів в порти з графіком приходу морських або річкових судів; різ-

ницею в вантажопідйомності судів в порівнянні з іншими транспортними засобами та ін.

Якщо розглядати можливість мережевої взаємодії вищезазначених підприємств, то основною проблемою на шляху її розвитку є відсутність єдиного інформаційного поля взаємодії між підприємствами різних видів транспорту, що виступає суттєвим гальмуючим фактором при їх об'єднанні в різні мережі транспорту та мережеві транспортні структури.

Враховуючи це, серед основних напрямків розвитку мережевої взаємодії підприємств різних видів транспорту можна виділити наступні :

- моніторинг виявлення тіньових схем маршрутів та тіньового потоку капіталу при здійсненні вантажоперевезень; вартості та часу здійснення перевантаження або перевалки вантажів; обсягів перевезень нелегальними приватними перевізниками; інтересів підприємств-перевізників, вантажовласників, вантажоотримувачів та інших учасників транспортного процесу; вузьких місць при взаємодії підприємств транспорту; передумов та можливостей входження підприємств-перевізників до складу мереж транспорту та мережевих структур;

- моделювання оптимальних умов взаємодії підприємств суміжних видів транспорту шляхом ідентифікації планів вантажоперевезень між різними перевізниками; узгодження параметрів рухомого складу; уніфікації порядку планування номенклатури вантажів, параметрів рухомого складу; включення інфраструктурної складової до вартості перевезень;

- застосування інформаційно-комунікаційних, транспортно-логістичних технологій; сумісне використання мережевих ресурсів, злиття транспортних, експедиторських підприємств, стивідорних, агентських, логістичних компаній тощо з метою усунення зайвих посередників в процесі транспортування вантажів; створення мережі транспортних супермаркетів, інформаційно-ресурсних, транспортно-розподільчих, транспортно-логістичних центрів для залучення та якісного обслуговування внутрішніх і зовнішніх вантажопотоків.

**Висновки.** Розвиток мережевих взаємовідносин між підприємствами транспорту призведе до трансформації відносин, що склалися на ринку транспортних послуг і дасть змогу поліпшити якість транспортного обслуговування вантажовласників і вантажоотримувачів, зменшити транспортну складову вартості продукції, робіт і послуг, ліквідувати зайвих посередників при здійсненні процесу перевезень, мінімізувати паперовий документообіг, оптимізувати транспортний процес та перейти від конкуренції до партнерської співпраці.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Балалаев А.С. Организационно-технологические проблемы взаимодействия железнодорожного и морского транспорта и направления их решения / А.С. Балалаев // Транспорт Урала. – 2009. – № 3. – С. 11–15.
3. Гурнак В.Н. Транспортный комплекс региона : О взаимодействии различных видов транспорта и отраслей народного хозяйства в УССР / В.Н. Гурнак. – М. : Знание, 1985. – 64 с.
4. Дикань В.Л. Актуальность улучшения системы комбинированных перевозок в международной транспортной сети / В.Л. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць – Харків, УкрДАЗТ. – 2006. – № 13. – С. 13.
5. Персианов В.А. Смешанные железнодорожно-водные перевозки / В.А. Персианов, С.В. Милославская. – М. : Транспорт, 1998. – 231 с.

- Правдин Н.В. Взаимодействие различных видов транспорта: (примеры и расчеты) / Н.В. Правдин, В.Я. Негрей, В.Л. Подкопаев. – Под ред. Н.В. Правдина. – М.: Транспорт, 1989. – 208 с.
- Сич Є.М. Організаційно-економічні проблеми взаємодії транспортних мереж суміжних країн: монографія / Є.М. Сич, О.М. Парубець. – К.: Логос, 2012. – 218 с.
- Цветов Ю.М. Основы организации транспортного обеспечения внешнеторговых связей Украины / Ю.М. Цветов, А.О. Един, М.В. Макаренко, Л.Н. Соколов, М.Ю. Цветов; ред.: Ю.М. Цветов; Ин-т (Центр) комплекс. трансп. проблем. – К., 2000. – 581 с.
- Шинкаренко В.Г. Управление единой транспортной системой Украины // Вестник экономики транспорта и промышленности. – 2006. – № 14. – С. 26–28.

УДК 658: 657.6.012.16

**Перевозова І.В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і аудиту*

*Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*

## **ВИКОРИСТАННЯ МАТЕМАТИЧНИХ МОДЕЛЕЙ В ПРОЦЕСІ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕКСПЕРТИЗИ В РАМКАХ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА**

Розкрито аспекти використання математичних моделей в процесі економічної експертизи в рамках системи контролінгу підприємства. Моделі засновані на ідеї подібності поведінки системи (об'єкта управління) за деякими ознаками при визначеному впливі. В запропонованих моделях використано дуальність підходу: існування системи-оригіналу, щодо якої виникла потреба прийняття управлінського рішення, зумовлює існування моделі цієї системи як аналогу для прийняття управлінських рішень.

**Ключові слова:** економічна експертиза, контролінг, математична модель, підприємство, управління.

### **Перевозова И.В. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАТЕМАТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ В ПРОЦЕССЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ В РАМКАХ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Раскрыты аспекты использования математических моделей в процессе экономической экспертизы в рамках системы контроллинга предприятия. Модели основаны на идее сходства поведения системы (объекта управления) по некоторым признакам при определенном воздействии. В предложенных моделях использована дуальность подхода: существование системы-оригинала, по которой возникла необходимость принятия управленческого решения, предопределяет существование модели этой системы как аналога для принятия управленческих решений.

**Ключевые слова:** экономическая экспертиза, контроллинг, математическая модель, предприятие, управление.

### **Perevozova I.V. THE USAGE OF MATHEMATICAL MODELS IN THE PROCESS OF ECONOMIC EXPERTISE WITHIN THE ENTERPRISE CONTROLLING SYSTEM**

Revealed the aspects of the usage of mathematical models in the process of economic expertise within the enterprise controlling system. The models are based on the idea of the system behavior similarity (control object) by some characteristics at a certain impact. In the proposed models the duality of the approach is used: the existence of the original system, in respect of which the management decision-making necessity has been arisen, predetermines the existence of this system model as an analogue for management decision-making.

**Keywords:** economic expertise, controlling, mathematical model, enterprise, management.

**Постановка проблеми.** Обмеженість вибору моделей управління, відсутність визначеної процедурної регламентації їх реалізації, вузький діапазон релевантної для прийняття рішення інформації, а також високий рівень уніфікації автоматизованих систем управління та суперечливий набір критеріїв оцінки об'єктів управління за ознакою «ефективність» зумовлюють існуючі підходи до прийняття управлінських рішень, а отже збільшують ризик прийняття неефективного та/або помилкового рішення. Для вирішення даних проблем найбільш дієвими до застосування є ідеї контролінгу, який в контексті управління визнається «системною концепцією інформаційно-аналітичного та методичного забезпечення процесів планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень з метою успішної реалізації цілей підприємства, що реалізується у стратегічному та оперативному форматі» [1].

З метою підвищення ефективності дії цієї системи відстоюється позиція включення в неї підсистеми економічної експертизи, яка б могла забезпечувати ситуаційну адекватність прийняття управлінських рішень суб'єктами господарювання для забезпечення реальної економічної самостійності, конкурентоспроможності й стабільного положення на ринку [2].

Розширення сфери застосування інституту спеціальних знань економічної експертизи має не тільки самостійне наукове значення, але й дозволяє створювати фахово обґрунтовані орієнтири як для вчених-економістів, так і для підприємців-практиків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Побудова дієвої системи контролінгу на підприємствах та проблеми інтеграції в нього управлінських функцій стали предметом досліджень зарубіжних вчених: Ю. Вебера, А. Дайле, Х.-Ю. Кюппера, Р. Манна, В. Ньюмана, Г. Піча, Т. Скоуна, Д. Хана, П. Хорвата, Х. Фольмута, Д. Шнейдера, І. Шрайога, Х. Штайнмана та ін. Серед вітчизняних вчених найбільший внесок в розвиток теоретико-практичних основ контролінгу внесли Т. Калайтан, О. Оліфіров, В. Петренко, С. Петренко, В. Прохорова, М. Пушкар, В. Ткаченко, Г. Шепітко, Г. Швиданенко, Ю. Яковлева та ін.

Питання розробки та удосконалення систем підтримки прийняття управлінських рішень на підприємстві, методів управління досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Ю. Авдеев, М. Амосов, Е. Ван Дам, П. Бідюк, В. Глухов, В. Глушков, С. Даудов, В. Деннінг, Л. Коршевнюк, Т. Ламберт, С. Мортон, Дж. Нейман, С. Оптнер, Ю. Петруня,

С. Ромашко, Г. Саймон, В. Ситник, К. Хільдебрант та багато інших.

Вагомий внесок у розвиток і становлення економічних експертних досліджень зробити вітчизняні та зарубіжні науковці та практики, зокрема Т. Арзуманян, І. Бахтін, М. Білуха, Ф. Бутинець, І. Волкова, С. Голубятніков, В. Дрейден, Г. Мумінова-Савіна, В. Палій, П.-З. Пошюнас, А. Ромашов, В. Рудницький, В. Танасевич, В. Шевчук, Г. Шумака та інші. Водночас економічна експертиза в їх роботах розглядається з позиції її застосування тільки для отримання доказової інформації, необхідної для забезпечення потреб судово-слідчих органів, що має невинуватого однобічний та обмежений характер.

Натомість застосування економічної експертизи в системі контролінгу – управлінська метасистема, що об'єднує в собі технологічні та евристичні складові інтелектуалізації управлінської праці, сприятиме беззаперечному підвищенню якості реалізації його метафункції.

**Постановка завдання.** За мету дослідження, викладеного в даній статті, обрано розкриття аспектів використання математичних методів та моделей в процесі економічної експертизи в рамках системи контролінгу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В процесі економічної експертизи здійснюються емпіричні і теоретичні дослідження, наукове пізнання яких неможливе без створення моделей. Такі моделі засновані на ідеї подібності поведінки системи (об'єкта управління) за деякими ознаками при визначеному впливі. В них використовується дуальність підходу: існування системи – оригіналу, щодо якої виникла потреба прийняття управлінського рішення, зумовлює існування моделі цієї системи як аналогу для прийняття управлінських рішень.

Сутнісна характеристика математичних моделей при описі економічної експертизи полягає у використанні емпіричних даних не стільки для перевірки гіпотез, скільки для розробки самої моделі, яка в свою чергу може індуктивним шляхом сприяти висуненню теоретичних гіпотез.

Диференціація структурних моделей за способом задання неоднорідності вихідних даних визначається у двох типах моделей: детерміновані та статистичні. У детермінованих моделях кожному вихідному значенню відповідає певне значення досліджуваної характеристики, причому ці значення для різних вихідних значень можуть бути різними.

У статистичних моделях задається лише ймовірність того, що при певному вихідному значенні масив буде володіти певними властивостями, тобто задається закон розподілу досліджуваної величини. Робиться припущення, що при всіх значеннях масиву цей закон є однаковим.

Даний підхід до економічної експертизи може бути реалізований з використанням математичних моделей, які дозволяють поєднати емпіричні дані з висунутими експертом в процесі дослідження гіпотезами, а саме:

- ігрових моделей (в першу чергу за умов часткової чи повної невизначеності);
- оптимізаційних моделей (при потребі та можливості вибору критерію ефективності, що призводить до оптимізації цільової функції);
- ймовірнісно-статистичних моделей (при наявності статистичної сукупності із застосуванням теорії статистичних оцінок та перевірки гіпотез).

Але специфіка використання математичних методів в економічній експертизі визначається нелінійною

природою об'єктів економічної експертизи, складністю структури та різноманіттям причинно-наслідкових зв'язків. Так, застосування ігрової моделі можливе в контексті оцінки інформаційного зв'язку «експерт – ініціатор експертизи». Математичні моделі на основі оптимізації цільової функції доцільно застосовувати для дослідження процесів з детермінованими параметрами, коли можна чітко передбачити вигляд результату при такому моделюванні та при цьому відповідним чином встановлювати систему обмежень (наприклад, дослідження певного виду сировини в процесі контролінгу забезпеченості ресурсами тощо).

У контексті даного дослідження доцільно обирати ймовірнісно-статистичну модель як таку, що дозволяє на основі певної сукупності емпіричних даних описати теоретичну величину.

Математичний опис ймовірнісно-статистичної моделі в контексті даного дослідження може набирати наступного виду.

Нехай відомо, що деяка економічна характеристика  $\gamma$ , яка поширюється відповідним інформаційним каналом, добре описується випадковою величиною  $\xi$  із законом розподілу з заданою функцією  $F_\xi(x)$ .

На окремому підприємстві щодо кожного окремого питання виникає загальний масив інформації, який продукується сукупністю інформаційних каналів, що може бути візуально представлений двовимірним масивом – матрицею:

$$\begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix}, \quad (1)$$

де,  $i = 1, \dots, n$  – кількість однотипних інформаційних каналів (під ними можна розуміти, наприклад, в межах комплексу – структурні підрозділи (філії), або в межах тривалого проміжку часу – звітні періоди);  $j = 1, \dots, m$  – кількість однотипних інформаційних каналів (в кожному каналі наявна своя економічна характеристика і їй відповідає певна випадкова величина).

Відповідно, за математичним описом кожний канал продукує вектор

$$x_{j1} \ x_{j2} \ \dots \ x_{jn}, \quad (2)$$

Відомо, що для функції розподілу випадкової величини справджується рівність:

$$F_\xi(x) = P(\xi < x), \quad (3)$$

де  $P(\xi < x)$  – ймовірність того, що інформаційна характеристика  $\gamma$  окремого джерела буде корисною для експерта, теоретична величина характеристики  $\gamma$  менша за фактичне значення  $x$ , отримане з інформаційного каналу.

З рівності (1) випливає, що для довільних  $b \in R^l$  та  $\varepsilon > 0$  виконується рівність:

$$P(|\xi - b| < \varepsilon) = F_\xi(b + \varepsilon) - F_\xi(b - \varepsilon), \quad (4)$$

де  $\varepsilon$  – рівень похибки.

**Модель 1.** Розглянемо випадок  $m = 1$ , тобто при потребі виокремлюється лише канал економічної експертизи.

Нехай маємо  $n$  однотипних інформаційних каналів ( $C_1, C_2, \dots, C_n$ ), які продукують реалізацію характеристики  $\gamma$ .

Вхідні дані: масив розміру  $(1 \times n)$ , а саме  $X = (x_1, \dots, x_n)$ .

Нехай  $x_1, x_2, \dots, x_n$  –  $n$  значень характеристики  $\gamma$  (масив фактичних значень, отриманих з каналів  $C_1, C_2, \dots, C_n$ ). Обчислюємо  $V_i$  – відхилення за ймовірністю значень  $x_i$  від середнього значення  $a = M_\xi$ , де  $M_\xi$  – математичне сподівання випадкової величини  $\xi$  за формулою:

$$B_i = |F_{\xi}(x_i) - F(a)| = \left| \int_a^{x_i} p(\eta) d\eta \right|, \quad (5)$$

де  $p(\eta)$  – щільність розподілу випадкової величини  $\xi$ .

Будемо вважати, що масив фактичних значень  $x_1, x_2, \dots, x_n$  задовольняє рівню довіри  $\alpha$  ( $0 < \alpha < 1$ ), якщо  $C(X) > \alpha$ .

У випадку  $C = C_1(X) = \prod_{i=1}^n (1 - B_i)$  даний критерій дозволяє згладжувати можливе сингулярне збурення в окремих періодах.

Добуток несправджування окремих подій дасть можливість зробити висновок про недостовірність інформації (в цілому не задовольняє нашому критерію).

А у випадку  $C = C_1(X) = (1 - \max_{i=1, \dots, n} B_i)$  такий критерій перевірки враховує той факт, що недостовірність хоча б по одному інформаційному каналу призведе до спростування гіпотези, висунутої експертом (оскільки  $B_i$  залежить від  $x$ ).

У разі відповідності отриманих значень критеріям перевірки експерт висуває гіпотезу про достовірність фактичних даних каналів  $C_1, C_2, \dots, C_n$  з рівнем довіри  $\alpha$ .

Враховуючи зазначені властивості функцій  $C_1(X)$ ,  $C_2(X)$  вважаємо за доцільне ввести позначення критерію з функцією  $C_1(X)$  – слабкий критерій ( $C$ ), а критерій з функцією  $C_2(X)$  – сильний критерій ( $C_s$ ).

**Модель 2**, при якій  $m > 1$ . При кожному значенні  $j = 1, 2, \dots, m$  маємо  $n$  однотипних каналів  $C_1^j, C_2^j, \dots, C_n^j$ , які продукують реалізацію характеристики  $\gamma_j$ .

Характеристику  $\gamma_j$  моделюємо випадковою величиною  $\xi_j$  із заданим законом розподілу  $F_{\xi_j}^j(x)$ .

Вхідні дані: масив розміру  $(m \times n)$   $X = x_{i=1, \dots, n}^{j=1, \dots, m}$ .

Вираховуємо значення відхилень за ймовірністю:

$$B_i^j = |F_{\xi_j}^j(x_i^j) - F(a_j)| = \left| \int_{a_j}^{x_i^j} p_j(\eta) d\eta \right|, \quad (6)$$

де  $p_j(\eta)$  – щільність розподілу випадкової величини  $\xi_j$ ;

$a_j = M_{\xi_j}$  – математичне сподівання випадкового вибору одного з інформаційних каналів, описаних величиною  $\xi_j$ .

Критеріями перевірки будуть:

1. Слабкий критерій з функцією

$$C_t(X) = \prod_{i=1}^n \prod_{j=1}^m (1 - B_i^j) > \alpha = \alpha_1^{nm}, \quad (7)$$

де  $\alpha_j$  – рівень довіри по фіксованому каналу  $C_i^j$ ,  $i = 1, \dots, n$ ;  $j = 1, \dots, m$ .

2. Сильний критерій

$$C_s(X) = \max_{i=1, \dots, n} B_i^j < 1 - \alpha. \quad (8)$$

При сучасних умовах господарювання та необмеженості доступу осіб, що приймають рішення до інформації, може бути використана модифікація цих моделей.

Слід зауважити, що при певній модифікації модель дозволяє враховувати нерівнозначність каналів (використовуючи вагові коефіцієнти) і допускає нескінченну кількість каналів.

А саме, приймаємо, що масив  $X$  нескінченний ( $x_1, \dots, x_n$ ). Вводимо вагові коефіцієнти  $\mu_i \geq 0$  ( $i = 1, 2, \dots, n$ ). Тоді, критерій довіри матиме вигляд:

$$\bar{C}_1(X) = \prod_{i=1}^{+\infty} (1 - \mu_i B_i) > \alpha. \quad (9)$$

А отже, реалізація моделі може бути наступна:

1) вибір закону розподілу критерію величини  $\xi$ . На практиці в тестових моделях слід використовувати рівномірно розподілену випадкову величину. При розгляді неповної моделі слід використовувати нормально розподілену випадкову величину;

2) вибір  $\mu_i$  у варіантах. Розглядаючи нерівноцінні канали можна надавати кожному з них окремого вагового коефіцієнта  $\mu_i$ , а саме: для більш важливих інформаційних каналів  $\mu_i$  більший (прикладом може слугувати значення похибки по періодах).

У випадку, коли значення інформаційного каналу спадає за терміном давності доцільно  $\mu_i$  брати у вигляді:

$$\mu_i = 1 - ih/M, \quad (10)$$

де  $i = 1, 2, \dots, n$ ;

$h$  – часовий крок (місяць, квартал тощо);

$M$  – характерна довжина звітного періоду (1 рік, 5 років тощо).

У випадку, коли значення інформаційного каналу спадає за терміном давності доцільно  $\mu_i$  брати у вигляді:

$$\mu_i = 1 - \left[ i - \frac{1}{M} \right] h, \quad (11)$$

що дозволяє враховувати дискретний характер спадання;

3) вибір рівня довіри  $\alpha$ . Класичний підхід полягає у виборі  $\alpha = 0,99$  – строгий підхід,  $\alpha = 0,95$  – поміркований підхід;

4) введення масиву  $x_1, \dots, x_n$  в модель;

5) програмна реалізація.

В процесі програмної реалізації вектор  $x_1, x_2, \dots, x_n$  генерується як сукупність випадкових чисел.

Розроблені в такий спосіб моделі розглядаються як автономні у сенсі того, що статистичні параметри вибірки задаються як зовнішні параметри і при цьому вибірка генерується як набір випадкових величин з пакету Maple [3-6].

Водночас дані моделі є гнучкими, оскільки їх вхідними даними можуть виступати незалежні фактичні дані.

Так, для ілюстрації роботи моделі 2 в процесі дослідження було обрано 3 типи інформаційних каналів ( $m = 3$ ). Для кожного з каналів передбачене отримання експертом даних по 4 звітних періодах ( $n = 4$ ). Задані параметри генерування вибірки, які залежать від типу інформації для  $j$  каналу. Значення функції  $C(x)$  обчислюється наскрізно.  $a_j$  – очікуване значення характеристики  $\gamma_j$  (без експертного дослідження).

Проведені розрахунки функцій для сильного і слабого критерію для цієї моделі дозволили залишити критерій впорядкованим, тобто доведене існування значення розкиду  $\delta$ , з якого починається підтвердження області стійкості.

**Висновки з проведеного дослідження.** Наведений в межах даної статті підхід застосування ймовірнісно-статистичних моделей дозволяє експерту на основі певної сукупності емпіричних даних, наявних при економічному дослідженні, описати теоретичну величину. В подальшому він може бути застосованим в процесі системного дослідження оцінки всього комплексу економічних показників діяльності підприємства в системі контролінгу, що базується на розкладенні інформації в її різноманітних аспектах й визначаючих її факторах на елементи та їх зв'язні у всьому різноманітті причино-наслідкових зв'язків та залежностей [7].

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Гребешкова О.М. Стратегічний контролінг в системі управління підприємством [Текст] / О.М. Гребешкова, О.О. Кизенко // Проблеми економіки та управління: Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – Випуск № 683 – С. 205–209.
2. Перезовова І.В. Імплементція економіко-експертної системи в систему контролінгу підприємства [Текст] / Ірина Володимирівна Перезовова // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий журнал. – Івано-Франківськ : ДВНЗ «Видво Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника». – 2014. – Вип. 10. – Т. 1. – 239 с. – С. 103–107.
3. Марле 7. Основи практичного застосування [Текст] / [М.О. Гірник, А.В. Костенко, М.В. Лучко, М.І. Плеша]. – Львів : ВНТЛ – Класика, 2002. – 174 с.
4. Говорухин В. Компьютер в математическом исследовании: Maple, MATLAB, LaTeX [Текст] / В. Говорухин, Б. Цибулин. – СПб. : Питер, 2001. – 624 с.
5. Дьяконов В.П. Maple 9.5/ 10 в математике, физике и образовании [Текст] / В.П. Дьяконов. – М. : СОЛОН – Перс, 2006. – 720 с.
6. Кобильник Т.П. Системы компьютерной математики: Maple, Mathematica, Maxima [Текст] / Тарас Петрович Кобильник. – Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ ДДПУ імені Івана Франка, 2008. – 315 с.
7. Головина Т.А. Экономическая природа и направления реализации контроллинга в системе управления производственными затратами [Текст] / Т. А. Головина // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.). Т. II. – М. : РИОР, 2011. – С. 86–91.

УДК 339.54

**Перелигін М.М.***кандидат економічних наук,**доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, директор**Житомирського економіко-гуманітарного інституту**Університету «Україна»***ТЕХНІЧНІ БАР'ЄРИ ЕКСПОРТУВАННЯ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ  
ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Стаття присвячена розгляду питання застосування технічних бар'єрів щодо вітчизняних експортерів промисловою продукцією в умовах функціонування Світової організації торгівлі. Досліджується проблема відповідності вітчизняних правових та економічних умов господарювання міжнародним торговельним нормам. Окреслені основні напрямки вирішення існуючих проблемних питань в умовах національної економіки.

**Ключові слова:** Світова організація торгівлі, технічні бар'єри, протекціонізм, експортери, лібералізація зовнішньої торгівлі.

**Перельгін Н.Н. ТЕХНИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ ЭКСПОРТИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИИ ОТЕЧЕСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

Статья посвящена рассмотрению вопроса применения технических барьеров в отношении отечественных экспортеров промышленной продукцией в условиях функционирования ВТО. Исследуется проблема соответствия отечественных правовых и экономических условий хозяйствования международным торговым нормам. Очерчены основные направления решения существующих проблемных вопросов в условиях национальной экономики.

**Ключевые слова:** Всемирная торговая организация, технические барьеры, протекционизм, экспортеры, либерализация внешней торговли.

**Perelygin M.M. INDUSTRIAL TECHNICAL BARRIERS EXPORT FOR DOMESTIC MANUFACTURERS**

The article is devoted to the issue of technical barriers to domestic exporters of manufactured goods in terms of the functioning of the WTO. The problem of matching domestic legal and economic conditions of managing international trading rules. The basic directions of solving existing problems in terms of the national economy.

**Keywords:** WTO, technical barriers, protectionism, exporters, liberalization of foreign trade.

**Постановка проблеми.** Вихід українських підприємств в умовах економічної та політичної нестабільності, а також стрімкого зниження платоспроможності споживачів внутрішнього ринку на європейський ринок на сьогодні є вкрай актуальним питанням.

Разом з тим обмеженість фінансових ресурсів, незадовільний стан основних засобів, існуюча невідповідність промислової продукції міжнародним нормам та стандартам, а також вкрай повільне впровадження інноваційних технологій у виробничий процес є для більшості підприємств одними з головних причин, які перешкоджають виходу на зарубіжні ринки. Проте слід зазначити, що попри все в Україні існують підприємства, продукція яких є конкурентоздатною як на вітчизняному ринку, так і на зовнішньому, а існуючий потенціал виробництва перевищує вну-

трішні потреби країни. Тому для збільшення обсягів реалізації продукції та більш ефективного використання виробничих потужностей цим підприємствам слід шукати шляхи виходу на нові ринки збуту.

Враховуючи географічну близькість та високий рівень перспективності, привабливим видається саме європейський ринок. На жаль, у багатьох випадках вітчизняні підприємства самостійно не в змозі подолати саме технічні бар'єри входу на зарубіжні ринки як з огляду на низьку якість самої продукції, так і через неспроможність адаптуватись до вимог цих ринків. Це вимагає ґрунтовного аналізу ситуації, що склалася.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми виходу на зовнішні ринки українських підприємств висвітлюються у наукових публікаціях багатьох вітчизняних вчених, а саме Н.І. Чухрай, Л.Є. Сухом-



лин, В.Г. Щербак, В.П. Лозенко, Т.М. Пшенична, Г.В. Руденко та ін. Зокрема, Н.І. Чухрай та Л.Є. Сухомлин досліджують існуючі проблеми на прикладі аналізу конкретних економічних ситуацій у різних галузях промисловості України, враховуючи вимоги світових норм та стандартів. Підприємству, яке вирішило вийти на світовий ринок, необхідно взяти до уваги існування безлічі обмежень і перешкод у міжнародній торгівлі – як у країні, на ринок якої воно збирається вийти, так і в своїй власній. До таких обмежень, на думку В.Г. Щербак та В.П. Лозенко, належать митні тарифи (фіскальні і протекціоністські), валютний контроль із боку держави, а також ряд нетарифних бар'єрів.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати дослідження, яке полягає у визначенні сучасного стану відповідності економічних та правових умов господарювання вітчизняних підприємств – експортерів промислової продукції до вимог Світової організації торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах господарювання, коли спостерігається значне посилення процесу глобалізації, основними принципами, що регламентують зовнішньоекономічну діяльність підприємств, мають виступати принципи вільної торгівлі. Разом з тим протекціоністські заходи, в тому числі і приховані, широко використовуються в зовнішньоторговельній політиці кожної держави.

Слід відзначити, що промисловий сектор України характеризується істотним втручанням держави та її захистом. Система державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності вітчизняного промислового сектора зародилася в період становлення та формування незалежної України, яка поступово наповнювалась і розвивалася в залежності від конкретного періоду.

Протягом періоду бурхливої лібералізації у 1993-1995 рр. вітчизняний промисловий ринок опинився незахищеним від іноземної конкуренції через відсутність дієвої системи захисту, а також економічної та адміністративної підтримки з боку держави. Адже українські товаровиробники перебували в різних умовах господарювання порівняно із західними, які володіли сучасною технікою та технологіями і користувалися державною підтримкою. Тобто доступ до вітчизняного ринку був вільним, тоді як для українських експортерів застосовувались різноманітні торговельні бар'єри, особливо в країнах Західної Європи. Наслідком цього стало стрімке скорочення обсягів виробництва промислової продукції. Як результат, починаючи з 1996 р., у зовнішньоекономічній політиці України посилюються протекціоністські тенденції.

Українська економіка є однією із найбільш експортозалежних у світі. Так, наприклад, у 2012 році частка експорту в національному ВВП становила 40%, хоча цей показник був значно меншим у порівнянні з 2011 роком, коли він досягав майже 50% [1]. Показовим є також те, що половина загального обсягу промислового виробництва йде на експорт.

Саме такий стан справ диктує безпосередню зацікавленість України в лібералізації міжнародного торговельного режиму. Адже усунення бар'єрів для торгівлі сприяє розширенню доступу національних виробників до зовнішніх ринків і збільшенню обсягів експорту.

Закономірне приєднання України до Світової організації торгівлі (СОТ) було результатом концентрації величезних економічних, адміністративних та

політичних зусиль і усвідомлення можливостей, які випливають з інтеграції в світову торговельну систему. Незважаючи на появу певних негативних наслідків, з якими стикнулися вітчизняні товаровиробники в результаті входження України в систему СОТ, стратегічні переваги від цього вступу значно переважають. Ці переваги полягають не лише в тому, що українські експортери отримали більш широкий доступ до найважливіших ринків економічно розвинених країн світу в режимі найбільшого сприяння, а у тому, що Україна отримала ще й широкі можливості для захисту інтересів національних виробників: від залучення до міжнародних перемовин з питань торгівлі до участі у системі врегулювання спорів СОТ.

Членство в СОТ відкрило для України шлях до інтенсифікації та подальшої лібералізації відносин із торговельними партнерами. В тому числі стало можливим проведення переговорів щодо Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, складовою якої є створення всеохоплюючої та поглибленої зони вільної торгівлі, що дає можливість українським експортерам вийти на нові ринки з високою купівельною спроможністю. Було підписано Угоду про вільну торгівлю з Європейською асоціацією вільної торгівлі (ЄАВТ), до якої входять Норвегія, Ісландія, Ліхтенштейн і Швейцарія. Укладено угоду про вільну торгівлю з Чорногорією, що дає змогу розширити присутність вітчизняного експорту на ринках Балканського регіону [1].

Разом з тим вступ України до СОТ не є гарантією повноцінного експортування без будь-яких кількісних обмежень або технічних бар'єрів, адже для захисту власних інтересів, особливо в умовах нестабільності економік у всьому світі, країни вимушені вдаватися до заходів економічного протекціонізму.

З самого початку своєї співпраці із світовим ринком Україна більше відчувала використання протекціоністських заходів проти себе, аніж використовувала їх проти інших держав. Прикладом цього можуть бути антидемпінгові процеси проти українських металургів в США та Мексиці, жорстке обмеження імпорту українського текстилю в Європу тощо [2].

Зниження тарифних обмежень в рамках Світової організації торгівлі (СОТ) спричинило більш інтенсивне використання країнами тарифних методів регулювання міжнародної торгівлі, серед яких провідне місце посідають технічні норми та стандарти. Угода про технічні бар'єри в торгівлі, укладена країнами-членами СОТ, має на меті забезпечити взаємне визнання технічних регламентів, стандартів і документів про проходження сертифікації. Міжнародними організаціями стандартизації прийнято майже 20 тис. стандартів, які використовуються у міжнародній торгівлі згідно до вимог СОТ, та діє понад 16 тис. нормативних документів європейських організацій стандартизації, що застосовуються державами – членами Європейського Союзу та їх торговими партнерами.

В Україні вже здійснено ряд заходів для імплементації Угоди СОТ про технічні бар'єри в торгівлі. Так, зокрема, прийнято Закони «Про стандартизацію», «Про підтвердження відповідності», «Про акредитацію органів з оцінки відповідності», «Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності», крім того, відбувається скорочення переліку категорій продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації. Проте слід відмітити, що темпи прийняття технічних регламентів відстають від задекларованих.

Реформування системи технічного регулювання відбувається повільними темпами. Починаючи

з 2006 р., в рамках Програми перегляду чинних в Україні міждержавних стандартів (ГОСТ), розроблених до 1992 року, та приведення їх у відповідність до Угоди про технічні бар'єри в торгівлі СОТ було скасовано 3501 радянський стандарт. Проста гармонізація технічного регулювання з угодою СОТ про технічні бар'єри в торгівлі не є достатньою умовою для розвитку експорту. Необхідно не лише приводити систему технічного регулювання у відповідність до міжнародних норм, а й вдосконалити систему нагляду за безпекою продукції, активно співпрацювати з асоціаціями виробників та експортерів вітчизняної продукції в цій царині, оскільки запроваджена система стандартизації та сертифікації повинна підтримувати розвиток промисловості в країні та сприяти інтеграції українських підприємств у світову економіку. Необхідна також судова система, здатна швидко, справедливо і прозоро врегулювати претензії щодо відповідальності виробника [3].

Незважаючи на зроблені кроки у напрямку гармонізації вітчизняного законодавства відповідно до вимог СОТ, вітчизняні експортери промислової продукції продовжують відчувати вплив існуючих технічних бар'єрів на міжнародній арені.

Так, наприклад, 20 липня 2010 р. Україна зробила запит на проведення консультацій із Вірменією щодо заходів з її боку, які впливають на імпорту і внутрішні продажі тютюнових виробів та алкогольних напоїв.

Україна стверджувала, що закон Вірменії про податки на тютюнову продукцію від 24 березня 2000 р. містить дискримінаційні положення щодо внутрішніх податків на імпортні тютюнові вироби і, отже, порушує статтю III ГАТТ 1994 і пункт 1.2 Протоколу Вірменії про приєднання до СОТ. Крім того, Україна стверджувала, що закон встановлює митні збори на імпорту тютюнових виробів у розмірі 24%, що вище, ніж зв'язана ставка Вірменії у СОТ. Що стосується імпортованих алкогольних напоїв, то Україна стверджувала, що закон Вірменії «Про акцизний податок» від 7 липня 2000 р. встановлює вищі акцизи на імпортні алкогольні напої, ніж на аналогічні вироби вітчизняних виробників. Україна вважала, що це також не узгоджується із зобов'язаннями Вірменії відповідно до статті III ГАТТ 1994. Станом на сьогодні створення робочої групи з цього питання було відкладено. Слід гадати, що це пов'язано з кількома факторами, зокрема з юридичним обґрунтуванням питання, його економічною значущістю або державними пріоритетами. В кожному разі сторони можуть продовжувати перемовини з цього питання [1].

Цікавим для аналізу є справа Україна – Молдова. 17 лютого 2011 р. Україна попросила консультацій з Молдовою щодо закону останньої «Про плату за забруднення навколишнього середовища» від 25 лютого 1998 р., який накладає два види зборів на імпортовану продукцію. Перший – збір на імпортовану продукцію, використання якої забруднює навколишнє середовище, в розмірі 0,5–5% від митної вартості імпортованих товарів. Другий – збір на пластик або «Тетра Пак»-пакети, які містять продукти (за винятком молочних), з мінімально визначеним рівнем від 0,8 до 3,0 у пакеті.

Україна стверджує, що аналогічні вітчизняні товари молдовських виробників не підпадають під перший вид збору, а упаковки молдовського виробництва для аналогічних товарів не підпадають під другий вид збору. Тож Україна наполягає, що Молдова порушує статті III: 1, III: 2 і III: 4 ГАТТ 1994. У березні 2011 р. до консультацій у цій справі як третя сторона приєднався Європейський Союз.

Як і у випадку з Вірменією, всього через кілька місяців після запиту про консультації, у травні 2011 р., створення робочої групи у справі було відкладено Органом з вирішення спорів. Варто також пригадати, що 3 березня 2011 р. уряд Молдови звернувся із зустрічним проханням про проведення консультацій до України, стверджуючи, що податкова система України, зокрема її система акцизних зборів, дискримінує імпортні дистильовані спирти. Молдова, серед іншого, стверджувала, що зміни від 2008 р., внесені до закону №178 від 1996 р., суперечать статті III: 2 ГАТТ 1994 через застосування до вітчизняної продукції ставки податку, яка є нижчою від тієї, що застосовується до деяких імпортованих спиртних напоїв з Молдови. Знову ж таки, третьою стороною до цього спору приєднався Європейський Союз. Втім уже у червні 2011 р. Орган з вирішення спорів також відклав створення робочої групи з цього питання [1].

Неочікувано для більшості експертів 13 березня 2012 р. Україна направила прохання про проведення консультацій з Австралією щодо деяких законів і нормативних актів, які накладають обмеження на товарні знаки та встановлюють вимоги про використання простої упаковки на тютюнові вироби.

На погляд України, перешкоди для міжнародної торгівлі створюють два ключові заходи, прийняті владою Австралії:

- закон «Про продаж тютюнових виробів у простій упаковці» 2011 р. і Правила пакування 2011 р.;

- зміни до закону «Про товарні знаки» (щодо продажу тютюнової продукції в простій упаковці) 2011 р. та всі додаткові правила, пов'язані з ними акти, політики чи практики, які були прийняті в Австралії для реалізації основних заходів.

Україна доводить, що заходи австралійської влади із регулювання продажу тютюнових виробів є несумісними із статтями 1, 1.1, 2.1, 3.1, 15, 16, 20 і 27 Угоди про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності (ТРИПС); статтями 2.1 і 2.2 Угоди про технічні бар'єри у торгівлі та статтею III: 4 ГАТТ 1994. Навесні 2012 р. до консультацій приєдналися Гватемала, Норвегія, Уругвай, Бразилія, Канада, Європейський Союз, Нова Зеландія, Нікарагуа.

14 серпня 2012 р. Україна висловила прохання про створення робочої групи. На своєму засіданні 28 вересня 2012 р. Органом з вирішення спорів було створено робочу групу, до участі у роботі якої як треті сторони приєдналися Аргентина, Бразилія, Канада, Домініканська Республіка, Еквадор, Європейський Союз, Гватемала, Гондурас, Індія, Індонезія, Японія, Корея, Нова Зеландія, Нікарагуа, Норвегія, Оман, Філіппіни, Сінгапур, Тайвань, Туреччина, Сполучені Штати, Уругвай, Замбія, Зімбабве, а згодом Чилі, Китай, Куба, Єгипет, Нігерія, Малаві, Малайзія, Мексика, Молдова, Перу і Таїланд.

Хоча цей спір має справді неабиякий резонанс серед країн-членів СОТ, найбільш інтригуючим у цій справі є вибір України діяти як скаргник, адже обсяг українського експорту до Австралії у 2011 р. становив лише 0,03% від усього експорту з України, а у 2012 р., коли цю справу було розпочато, – 0,05%. Що стосується експорту тютюнових виробів до зеленого континенту, то в статистичних звітах відсутні дані навіть про найменші їх обсяги. Навпаки, тютюнову продукцію до України в невеликих обсягах експортує Австралія.

Звісно, економічна вартість того чи іншого питання, які становлять предмет спору, не є виключним чи єдиним чинником при ухваленні рішення про необ-

хідність розгляду спору в рамках механізму розгляду спорів у СОТ. Україна ж має достатньо причин виступати апологетом вільної торгівлі з міркувань стратегічної зацікавленості у дотриманні правил щодо технічних бар'єрів серед країн-учасниць СОТ [1].

Незважаючи на складну економічну ситуацію як в Україні, так і у світі в цілому, з часу приєднання України до СОТ відбувається помітна географічна диверсифікація та зміна самої структури вітчизняного експорту. Це, в свою чергу, сприяє як зниженню рівня залежності національної економіки від окремих географічних ринків, так і обумовлює необхідність захищати інтереси національних виробників на нових ринках.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки. Задля ефективного захисту економічних інтересів вітчизняних підприємств-експортерів представникам державних органів України доцільно більше сфокусувати зусиль на кваліфікованому представництві україн-

ських експортерів і ґрунтовнішій роботі в органах СОТ, зокрема, шляхом більш активної участі в механізмі врегулювання спорів з питань, що є вагомими для українських виробників, а також подальшій гармонізації вітчизняних норм та стандартів світовим торговельним вимогам.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. ДТ//СОТ по-українськи: чи скористається Україна можливостями захисту торговельних інтересів через механізми Світової організації торгівлі? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uspp.ua>.
2. Шафранова К.В. Використання заходів протекціонізму Україною / К.В. Шафранова // IV Міжнародна науково-практична конференція «АЛЬЯНС НАУК: вчений-вченому»: Збірник наукових праць. – Том 3. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2009. – С. 83–86.
3. Олефір А.О. Реформування системи технічного регулювання з метою розвитку зовнішньої торгівлі України [Електронний ресурс] / А.О. Олефір, В.В. Олефіренко. – Режим доступу : <http://www.essuir.sumdu.edu.ua>.

УДК 330.15:631.11 (477.83)

**Піняга Н.О.**  
*здобувач кафедри економіки підприємства  
Львівського національного аграрного університету*

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВЩИНИ

Досліджено механізм формування ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств, його склад та структуру у сільськогосподарських підприємствах Львівської області. Визначено внутрішні та зовнішні чинники розвитку, проаналізовано досягнутий рівень використання та його вплив на ефективність виробництва сільськогосподарської продукції.

**Ключові слова:** ресурсний потенціал, формування, ефективність, сільськогосподарські підприємства, управління ресурсним потенціалом.

### Піняга Н.О. УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Исследован механизм формирования ресурсного потенциала сельскохозяйственных предприятий, его состав и структура в сельскохозяйственных предприятиях Львовской области. Определены внутренние и внешние факторы развития, проанализирован достигнутый уровень использования и его влияние на эффективность производства сельскохозяйственной продукции.

**Ключевые слова:** ресурсный потенциал, формирование, эффективность, сельскохозяйственные предприятия, управление ресурсным потенциалом.

### Pinyaha N.O. FORMING CONDITIONS OF RESOURCE POTENTIAL AT THE AGRICULTURAL ENTERPRISES

The forming mechanism of resource potential of the agricultural enterprises, its composition and structure, at the agricultural enterprises of the Lviv area have been investigated. The internal and external factors of the resource potential development were identified. The achieved level of its usage and its influence on the production efficiency of the agricultural products were analysed.

**Keywords:** resource potential, forming of resource potential, usage efficiency of the resource potential, agricultural enterprises, resource potential management.

**Постановка проблеми.** Ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств є неможливим без економічного та якісно обґрунтованого розвитку його ресурсного потенціалу [3, с. 2]. Нині формування потенціалу здійснюється за рахунок кредитів банків, за рахунок збереження коштів і умов їх використання цими ж сільськогосподарськими підприємствами. Частина ресурсного потенціалу може формуватися за рахунок субсидій і системи ринкових відносин.

Економічна ефективність відображає певні результати складного процесу взаємодії факторів, які впливають на розвиток виробництва. В умовах коливання попиту та пропозиції на товари виробництва, змін у конкурентному середовищі та інших макроекономіч-

них чинників першочерговим завданням керівництва підприємства є формування й оцінка перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу. Це, у свою чергу, зумовлено необхідністю забезпечення ефективності функціонування і зміцнення конкурентоспроможності на ринку. Одним із напрямів розвитку підприємства є підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення питань розвитку, формування і ефективного використання потенціалу сільськогосподарських підприємств присвячено ряд наукових робіт.

Проблему формування і ефективного використання ресурсного потенціалу досліджували такі економісти: В. Амбросов [1], О. Бугуцький [5], П. Саблук

[8], М. Федоров [9], П. Гайдуцький [6], Н. Міценко [7], В. Шебанін [4], А. Оніщенко, Є. Лапін, В. Котлов та інші.

Їхня увага приділялася проблемі оптимізації ефективності використання ресурсів сільськогосподарських підприємств, визначенню сутності ресурсного потенціалу підприємства як економічної категорії, його складу, вдосконаленню методики оцінки ресурсного потенціалу підприємства.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування сутності поняття ресурсного потенціалу, аналіз його сучасного стану, структури і розвитку та визначення напрямів поліпшення його формування і використання.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Ресурсний потенціал сільськогосподарського підприємства – це система взаємопов'язаних різних видів ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства або можуть бути залучені до господарської діяльності для більшого задоволення потреб споживачів.

На наш погляд, ресурсний потенціал – це можливість підприємства щодо використання наявних ресурсів, що не лише використовуються, але й є у зовнішньому середовищі і можуть з'явитися у майбутньому для отримання прибутку та задоволення потреб населення.

Величина потенціалу визначається обсягом окремих видів ресурсів, а саме:

– Фінансові ресурси – сукупність грошових надходжень та прибутків, що знаходяться у розпорядженні підприємства для здійснення фінансових об'язків.

– Трудові ресурси – це кількість працівників, які зайняті на підприємстві, а також ті, які входять до складу за основною та допоміжною діяльністю.

– Матеріальні ресурси – ресурси в натуральній формі, що використовуються у господарській діяльності сільськогосподарського підприємства. Сюди входять основні фонди та частка оборотних фондів.

– Нематеріальні ресурси – інтелектуальна та промислова власність, що приносить користь.

Ресурсний потенціал є багатокомпонентним. До його складу ще входять мінеральні, земельні, лісові та інші ресурси. Їх розмір та співвідношення вказують на забезпеченість обсягами виробництва продукції, її конкурентоспроможність.

Важливою особливістю функціонування ресурсного потенціалу на сучасному етапі є необізнаність селян у питаннях становлення ринкової економіки і агропромислового комплексу як її складової. Внаслідок зміни відносин власності в процесі реформування селяни виявилися неготовими до прийняття раціональних рішень із формування та використання виробничих ресурсів. За цих обставин необхідну допомогу їм покликано надати дорадчі служби шляхом проведення консультацій та пропонування рекомендацій.

Виятково важливою особливістю формування та використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств є те, що, визначальне місце у ньому посідає земля як основа матеріального виробництва на селі. У більш загальному відношенні саме земельний ресурс визначає особливості і характер сільськогосподарського виробництва, його ефективність, соціальні, організаційні відносини у ньому.

Одним з основних критеріїв ефективності використання земельно-ресурсного потенціалу є продуктивність угідь, яка визначається урожайністю сільськогосподарських угідь. Дані, що характеризують виробництво сільськогосподарських культур, наведені у таблиці 1. Аналіз цього показника (табл. 1) свідчить, що його рівень по основних сільськогосподарських культурах суттєво коливається за роками. Найбільше відхилення урожайності між максимальним та мінімальним її значенням спостерігається по цукрових буряках і зернових та зернобобових культурах. Водночас за аналізований період проявляється тенденція до зростання урожайності основних сільськогосподарських культур, особливо технічних. При цьому слід зауважити, що помітний ріст урожайності відбувся лише в 2012 р. Щодо змін валових зборів, то вони також характеризуються збільшенням обсягів. Так, валовий збір зернових і зернобобових культур зріс за аналізований період.

Таблиця 1

Виробництво основних сільськогосподарських культур Львівської області

	2009	2010	2011	2012	2013
Зібрана площа, тис. га					
Зернові та зернобобові культури:	269	241	264	287	300
у т.ч. озима пшениця	133	118	126	136	162
ячмінь	40	36	33	37	40
Ріпак	34	42	37	46	56
Цукрові буряки	9	14	17	19	16
Овочі	23	23	25	25	24
Валовий збір, тис. т					
Зернові та зернобобові культури:	823	623	962	1066	1185
у т.ч. озима пшениця	426	309	453	490	585
ячмінь	112	72	99	118	132
Ріпак	91	97	86	122	154
Цукрові буряки	316	529	674	834	640
Овочі	412	412	470	471	449
Урожайність, центнерів з 1 га зібраної площі					
Зернові та зернобобові культури:	30,5	25,8	36,5	37,1	39,5
у т.ч. озима пшениця	32,0	26,1	35,8	36,0	36,1
ячмінь	28,0	20,0	29,8	31,7	33,1
Ріпак	27,0	23,0	23,4	26,8	27,5
Цукрові буряки	357	380	391	431	400,3
Овочі	183	181	191	191,0	187,3

Таблиця 2

**Основні показники ефективності виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області, 2009-2012 рр.**

Показники	Роки				2012 р. у % до 2009 р.
	2009	2010	2011	2012	
Вироблено валової продукції сільського господарства – всього, млн грн	7699,8	7370,8	8400,9	8753,4	100,1
у т.ч. продукції рослинництва	4153,5	3802,2	4904,7	5200,3	1046,8
тваринництва	3546,3	3568,6	3496,2	3553,1	6,8
Одержано валової продукції сільського господарства, тис. грн. у розрахунку на:					
1 середньорічного працівника	3018	2894	3304	3445	427,0
100 га сільськогосподарських угідь	721,7	697,1	796,3	832,0	110,3
Одержано прибутку (збитку) від реалізації сільськогосподарської продукції, млн грн	248,3	333,7	343,7	47,1	
Рівень рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції, %	22,4	27,6	21,4	29,6	X
у т.ч. продукції рослинництва	37,1	39,6	27,0	4,6	X
тваринництва	-7,6	0,7	6,2	-4,9	X
Прямі іноземні інвестиції, млн. грн.	95,8	119,8	135,8	163,4	67,6
Отримано коштів державної підтримки, млн грн	23,7	18,4	49,8	43,0	19,3

У даних сучасних умовах механізм управління ресурсним потенціалом підприємств не відповідає завданням що стосуються підвищення ефективності їх функціонування. Одною з основних причин цього є обмеженість ресурсів та інвестицій у їх формування, що потребує постійного пошуку нових заходів спрямування для повнішого їх використання.

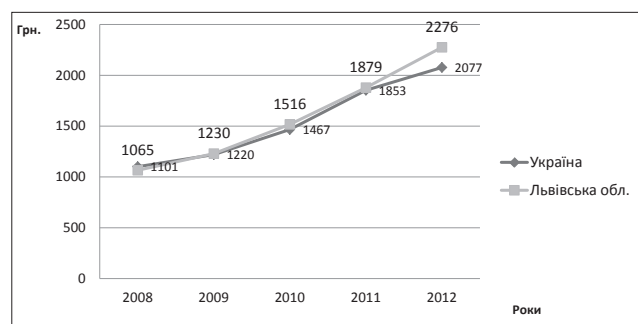
Аналіз даних таблиці 2 показує, що вартість валової продукції сільського господарства у 2012 році збільшилася на 100,1 млн грн, у порівнянні з 2009 роком. Особливо помітними темпами зросло виробництво продукції рослинництва – на 46,8%, в той час як тваринництво – лише на 6,8%. У 2012 році валової продукції сільського господарства у розрахунку на 1 середньорічного працівника одержано більше у порівнянні з 2009 роком на 2,7%, крім цього збільшилася валової продукції сільського господарства у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь на 10,3%.

Ефективність використання ресурсного потенціалу аграрного сектору АПК у дуже значній мірі залежить від того, як побудована оплата праці його робітників. Слід визнати, що сучасний рівень останньої в більшості сільськогосподарських підприємств є досить низьким. Крім того, негативний вплив на добробут населення надає і перехід цілого ряду безкоштовних раніше послуг (по освіті, охороні здоров'я та ін.) у платні, а також ріст тарифів на них. Сучасний рівень оплати праці є значно меншим, ніж мінімальний споживчий «кошик» і тому не в змозі забезпечити нормального відтворення трудового потенціалу підприємств.

Конкретне уявлення про розміри середньомісячного заробітку 1 сільськогосподарського працівника Львівської області та України в цілому надає рисунок 1, зроблений нами за даними статистичних щорічників по Львівській області та Україні.

З рисунку видно, що як в Україні в цілому, так і в її Львівській області за період з 2008 по 2012 роки середньомісячний заробіток 1 зайнятого в сільському господарстві працівника підвищувався.

**Висновки з даного дослідження.** З метою забезпечення результативного процесу формування та використання ресурсного потенціалу при його організації необхідно враховувати сукупність чинників, що впливають на нього і водночас визначають його ефективність. Серед них основними є економічні, виробничі, фінансові, соціальні та екологічні чинники, що ви-


**Рис. 1. Динаміка середньомісячного заробітку 1-го зайнятого в сільському господарстві працівника**

ступають як невід'ємні елементи системи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Амбросов В.Я. Фінансова стабілізація розширеного відтворення в аграрному секторі економіки / В.Я. Амбросов // Агроінком. – 2007. – № 7-8. – С. 26–28.
2. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс] / Режим доступу до ресурсу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс] / Режим доступу до ресурсу : <http://www.lv.ukrstat.gov.ua>.
4. Зміцнення та ефективне використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств : монографія / В.С. Шибанін, І.І. Червен, О.В. Шибаніна, М.І. Кареба; за ред. чл.-кор. НААНУ, проф. В.С. Шибаніна та д.е.н., проф. І.І. Червена. – Миколаїв : МДАУ, 2010. – 189 с.
5. Бугуцький О.А. Ефективність виробництва сільськогосподарської продукції / О.А. Бугуцький // Економіка АПК. – 1998. – № 8. – С. 45–51.
6. Гайдуцький А. Економічні механізми забезпечення інвестиційної конкурентоспроможності аграрного сектора економіки / А. Гайдуцький // Економіка України. – 2004. – № 2. – С. 69–73.
7. Міценко Н.Г. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання / Н.Г. Міценко, О.І. Кумечко // Науковий вісник національного лісотехнічного університету України : збірник науково-технічних праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.9. – С. 344.
8. Саблук П.Т. Основні напрями розроблення стратегії розвитку агропромислового комплексу в Україні / П.Т. Саблук // Економіка АПК. – 2004. – № 12. – С. 3–15.
9. Федоров М.М. Особливості формування ринку земель сільськогосподарського призначення в Україні / М.М. Федоров // Економіка АПК. – 2007. – № 5. – С. 73–78.

УДК 336.72

Плахотнік О.О.

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри економіки та організації виробництва  
Дніпродзержинського державного технічного університету

## УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ВИРОБНИЦТВА ТА СОБІВАРТІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА У МЕРЕЖЕВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Розглядаються питання ефективного управління витратами і собівартістю продукції підприємств, що характеризуються розгалуженістю зовнішніх і внутрішніх зв'язків. В його основі лежить система бюджетування. Наведена модель системи бюджетування підприємства у вигляді багаторівневої мережі.

**Ключові слова:** управління витратами, підприємство, система бюджетування.

### Плахотник Е.А. УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ ПРОИЗВОДСТВА И СЕБЕСТОИМОСТЬЮ ПРОДУКЦИИ В СЕТЕВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Рассматриваются вопросы эффективного управления затратами и себестоимостью продукции предприятий, характеризующихся разветвленностью внешних и внутренних связей. В его основе лежит система бюджетирования. Приведена модель системы бюджетирования предприятия в виде многоуровневой сети.

**Ключевые слова:** управление затратами, предприятие, система бюджетирования.

### Plakhotnik O.O. PRODUCT COST MANAGEMENT IN THE NETWORKED ECONOMY

Addresses the issues of effective cost management and the cost price of production of enterprises with extensive external and internal relationships. It is based on the system of budgeting. Is budgeting system model of the enterprise in the form of a tiered network.

**Keywords:** cost management, company, the system of budgeting.

**Постановка проблеми.** Одним з результатів розвитку економічних стосунків підприємств на початку XXI століття, що представляють розвинені соціально-економічні системи (СЕС), стала можливість побудови взаємовідношень між ними та їх підрозділами на основі прямих рівноправних зв'язків «усіх з усіма». Така модель економіки серед науковців отримала назву мережевої. З особливою гостротою для таких підприємств постає питання управління витратами і собівартістю виробництва, що ускладнюється відсутністю прозорості руху фінансових ресурсів, розгалуженістю та тривалістю періодів їх використання. Існуюча у теперішній час загальнодоступність встановлення мережевих взаємин між соціально-економічними системами, їх елементами та незалежність від просторово-часових обмежень стали можливими завдяки досягнень науково-технічного прогресу в сфері інформаційно-комунікаційних технологій [1, с. 46].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання становлення і розвитку мережевої економіки, формування мережевих форм організації підприємств розглядалися в роботах таких вчених, як Л. Абалкін [2], В. Барінов [3], Н. Брюховецька [4], І. Булеев [5], О. Шепеленко [5] та ін. Специфіку функціонування окремих видів економічних мереж досліджували у своїх роботах В. Андрієнко [6], Й. Беккер [7], М. Райс [8]. Питанням синергетичного і мультиплікативного ефектів інноваційної діяльності присвячені роботи В. Гейця [9], О. Дмитренко [10], В. Зимовця [11].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на суттєвий інтерес сучасних дослідників до теми управління підприємствами як мережевих соціально-економічних систем, її сутність залишається недостатньо дослідженою. Крім того, виникають все нові сфери присутності мережевих СЕС, удосконалюється форма їх побудови. Існуюча інформація про мережі вимагає систематизації і узагальнення для виявлення визначальних характеристик розвитку і функціонування сучасних мережевих утворень. Тому виникає питання ефективного управ-

ління новими і вже існуючими СЕС у мережевій економіці, що засновані на комплексному використанні інноваційних методів регулювання та ринкових механізмів розвитку.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка механізму управління підприємства як соціально-економічної системи мережевої економіки на основі системи бюджетування, який забезпечує ефективне управління витратами виробництва і його собівартістю.

Викладення основного матеріалу дослідження. Глобалізація світової економіки та пов'язані з нею соціальні, економічні, екологічні, демографічні і інші аспекти зробили зовнішнє середовище підприємств набагато більш складним, динамічним та невизначеним, що зміщує акценти в їх управлінні на забезпечення гнучкості, оперативності й адаптивності. Такі перетворення передбачають перехід до постіндустріального укладу, який базується на організації та принципах мережевих взаємодій підприємств. Описаний перехід супроводжується масовим поширенням онлайн-контактів, нівелюванням соціальних відстаней і зростанням непередбачуваності світових ринків. Це приводить до збільшення числа нестабільних горизонтальних зв'язків підприємств, які є складовими соціально-економічної системи, й посиленню в ній ролі феномена самоорганізації, зростанню мережевої взаємозалежності між учасниками бізнес-процесів.

Відзначені вище зміни в управлінні соціально-економічними системами приводять до зміни їх бізнес-процесів. Промислове виробництво, що здійснюється залученими до його реалізації соціально-економічними системами, зазнає істотної реорганізації. В умовах глобалізації структура виробництва та фінансів, що використовуються на його реалізацію, різних соціально-економічних систем, стає взаємопов'язаною та взаємозалежною. Процес виробництва супроводжується ростом числа транзакцій.

Соціально-економічні системи у теперішній час представляють собою мережу, що складається з вузлів – учасників бізнес-процесів мережевої й міме-

режевої взаємодії, а також відносин і комунікацій між ними. При цьому створена мережева структура, на відміну від традиційних ієрархічних, є більш адаптивною до змін зовнішнього оточення та володіє можливістю адекватно відображати самоорганізований тимчасовий характер розміщення і функції кожного учасника бізнес-процесу в сукупності координації їх діяльності й відносин.

У результаті змін, що відбуваються, у бізнес-процесах соціально-економічних систем управлінські відносини, які виникають у процесі їх взаємодії й розвитку, як і самі системи управління, стають багатовимірними. Реагуючи на ці зміни, соціально-економічна система, як відкрита система, починає постійно самооновлюватися, при цьому помітно підсилюється роль феномена самоорганізації. Самоорганізація розглядається як один з найбільш важливих факторів, що має істотний зворотний вплив на зміни, які відбуваються в предметній області.

Під самоорганізацією соціально-економічної системи будемо надалі розуміти її властивість здобувати просторову, функціональну, логічну або іншу структуру без управлінського впливу ззовні. У цьому процесі основну роль мають формування та розвиток горизонтальних зв'язків і «промійність» стану будь-якої соціально-економічної системи, яке характеризується появою тимчасових горизонтальних структур.

На підставі дослідження перерахованих процесів, що відбуваються у сучасній економіці, вітчизняні й закордонні вчені постулюють сутність мереж як нової форми організації й взаємодії соціально-економічних систем для ведення бізнесу. Перехід до нової структури соціально-економічної системи дозволяє забезпечити сприятливі умови для високоефективного її розвитку та стимулює економічне зростання. Основними особливостями такої мережевої форми організації господарювання, що відрізняє її від ринку та ієрархії є:

заміна вертикальної ієрархії більш ефективними горизонтальними зв'язками;

більш висока гнучкість і реакція на зміну вимог споживачів в силу автономності учасників і можливості швидкої зміни партнерів;

істотна роль особистих зв'язків, які визначають довіру учасників один до одного, що спрощує процедуру досягнення домовленостей і прийняття рішень; використання колективних активів, розташованих у декількох точках ціннісного ланцюга, декількома учасниками мережевої взаємодії;

більший акцент і орієнтація на ринкові механізми ніж на адміністративні форми управління потоками ресурсів.

При цьому в наукових статтях виділяється наступна класифікація типових мережевих структур для організації соціально-економічних систем:

внутрішня мережа (коли соціально-економічна система виділяє свої структурні одиниці в окремі види бізнесу й співробітничав з ними на ринкових умовах);

стабільна мережа (коли центральна структурна одиниця соціально-економічної системи зосереджена на декілька ключових компетенціях, а допоміжні види діяльності віддає на аутсорсинг постійним партнерам);

динамічна мережа (коли центральна структурна одиниця соціально-економічної системи може взагалі не мати активів, залучати їх на умовах аутсорсингу, але повинна мати хоча б одну найбільш важливу компетенцією – як правило, знанням того, що праг-

не споживач. У цьому випадку стабільної мережі не існує, її учасники можуть постійно змінюватися, однак центральна структурна одиниця соціально-економічної системи повинна постійно розбудовувати свою компетенцію для управління динамічною мережею).

Роль центральної структурної одиниці соціально-економічної системи або мережевого брокера визначається цілями створення мережі. Якщо ініціатором створення мережі є велике підприємство, яке прагне оптимізувати процес створення споживчої цінності, то воно намагається зберегти за собою основні компетенції для контролю всього ланцюжка створення цінності. Тоді роль мережевого брокера буде виконувати фірма-ініціатор створення мережі, яка володіє основним набором системотворчих ресурсів (фінанси, ноу-хау і т.д.).

У випадку створення мережі дрібними підприємствами присутнє намагання об'єднати компетенції для створення більш привабливої пропозиції своїм споживачам. Як правило, ці підприємства створюють координаційну раду, на яку покладають процес координації функціонування мережевих підприємств і вирішення виникаючих проблем.

Трансформації, що відбуваються в предметній області дослідження, роблять актуальною проблему узгодження й координації виникаючого при цьому мережевої та міжмережевої взаємодії. В результаті цього виникає проблема зміни функціонального складу управління соціально-економічними системами: перетворення менеджменту з функціонального в багатовекторний, мережевий і навіть міжмережевий. Ці зміни пов'язані, у першу чергу, з тим, що менеджмент у соціально-економічній системі до останнього часу розглядався тільки функціонально, як управління структурою із закритими непрозорими кордонами.

Одним із ефективних інструментів, який дозволяє враховувати специфіку мережевої взаємодії в соціально-економічних системах, а з іншого боку, підвищувати гнучкість виробничого процесу, є бюджетне управління або бюджетування.

Сучасна теорія менеджменту пропонує визначення бюджетування як наймогутнішого й ефективного інструмента, що дозволяє не тільки контролювати витрати, але й забезпечувати надання інформації для прийняття рішень на різних рівнях управління соціально-економічної системи. Використання бюджетного управління дозволяє менеджерам соціально-економічної системи оперативно ухвалювати рішення щодо цілої низки важливих завдань, серед яких: прогнозування фінансових результатів, установлення цільових показників фінансової ефективності та рентабельності, установлення лімітів найбільш важливих видатків, обґрунтування фінансової рентабельності проектів інвестицій в основні кошти, матеріальні та нематеріальні активи.

Однак у мережевих структурах традиційні технології бюджетного управління не завжди ефективні, тому що вони не повною мірою забезпечують вирішення відповідних проблемних системних завдань, поєднання і спадкоємність управління та самоврядування, управління та самоорганізації.

Класична система організації бюджетного управління орієнтована, насамперед, на відображення основних фінансових показників діяльності соціально-економічної системи. Однак в умовах мережевої економіки цієї інформації вже не достатньо. У сучасних умовах керівникам мережевих соціально-економічних систем необхідно точно прогнозувати

ефективність роботи кожної структурної одиниці в мережі й особливо – оцінювати ефективність роботи одиниць, що приносять основний дохід.

Для отримання такої оцінки в рамках системи менеджменту необхідна повна інформація не тільки про планові фінансові результати діяльності всієї соціально-економічної системи-мережі, але й кожної її структурної одиниці окремо. Володіння такою інформацією дозволяє керівникам соціально-економічної системи на підставі аналізу планових витрат ухвалювати ефективні управлінські рішення в частині їх оптимізації, а також оцінювати ефективність діяльності кожної структурної одиниці – елемента мережі та ухвалювати управлінські рішення по оптимізації її діяльності.

Проведений у рамках наукового дослідження аналіз процесів менеджменту в соціально-економічних системах показав наступні найбільші труднощі класичного бюджетного управління в умовах мережевої економіки:

коректний збір даних для бюджетування в умовах територіального розподілу елементів (структурних одиниць);

доведення стратегічних планів керівництва соціально-економічної системи до менеджменту окремих структурних одиниць мережі;

скорочення часу на підготовку й наступний аналіз виконання зведеного бюджету соціально-економічної системи при наявності великого асортименту послуг і продукції, що реалізується окремими структурними одиницями мережі, та великою кількістю мережевих зв'язків;

скорочення обсягів трудових витрат фінансових фахівців на консолідацію даних з окремих структурних одиниць мережі й перевірку коректності отриманих результатів;

оцінка ефективності діючих структурних одиниць мережі й планування інвестицій у відкриття нових.

На підставі цього виникає необхідність формування нових стратегій бюджетного управління, які доповнені принципами й процедурами освоєння корисних властивостей горизонтальних зв'язків між учасниками мережевої та міжмережевої взаємодії в соціально-економічній системі.

У рамках дослідження розроблена стратегія бюджетного управління соціально-економічних систем мережевої економіки, яка ґрунтується на інтеграції традиційного вертикального й горизонтального бюджетного управління, сучасних концепцій мережевого менеджменту й контролінгу, а також принципів віртуалізації бюджетних відносин у соціально-економічній системі з використанням інформаційних технологій і систем.

Для ілюстрації елементів розробленої стратегії скористаємося схемою взаємозв'язків при реалізації систем бюджетування соціально-економічних систем в мережевій економіці (рис. 1).

На рис. 1 представлена мережа соціально-економічних систем (рис. 1 бл. 1-4), кожна з яких представлена мережею своїх структурних одиниць і взаємозв'язками між ними.

З кожною  $i$ -ою соціально-економічною системою асоційований зведений бюджет (рис. 1 бл. «Зведений бюджет СЕС $_i$ »). З окремою структурною одиницею асоційовані окремі бюджети (рис. 1 бл. «БСО $_{i,j}$ »;  $j$  – індекс структурної одиниці  $i$ -ої соціально-економічної системи). Подальша індексація елементів мережі зрозуміла з контексту. Будемо їх називати бюджетами структурної одиниці соціально-економічної системи.

На рис. 1 цифрами позначено соціально-економічні системи, контур яких представлено крапкопунктирною лінією. Великими прямокутниками збільшеної жирності – зведені бюджети соціально-економічної системи; маленькими прямокутниками збільшеної жирності бюджети, що отримані при

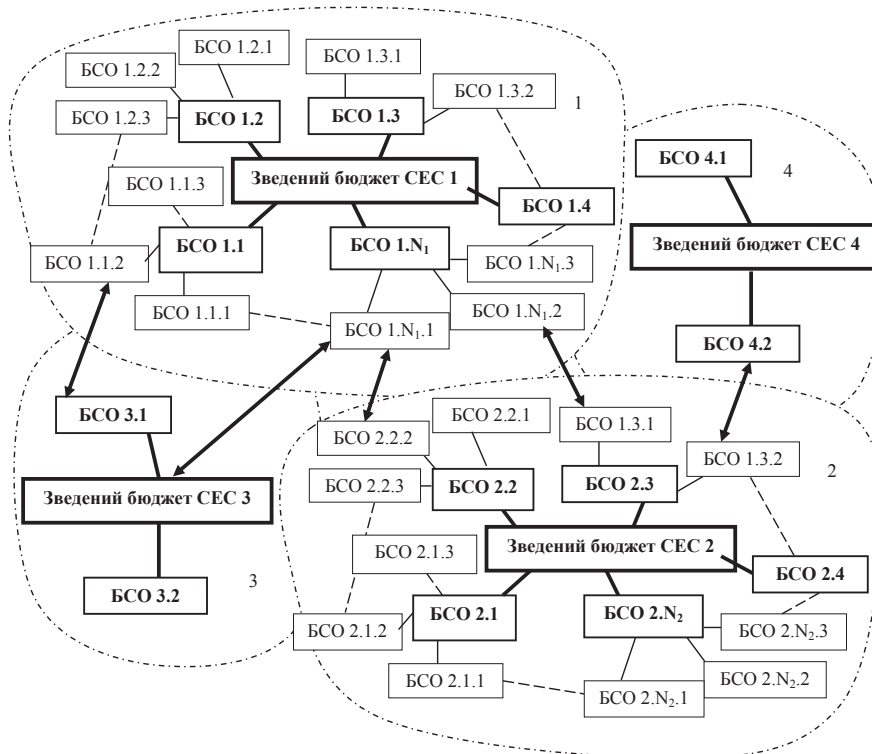


Рис. 1. Взаємозв'язки у структурі систем бюджетування СЕС мережевої економіки



першому рівні декомпозиції зведеного бюджету соціально-економічної системи і т.д. Суцільними лініями зображені напрями декомпозиції (вертикальні зв'язки) бюджетів соціально-економічної системи (збільшеної жирності 1 рівень, звичайної жирності 2 рівень), пунктирними лініями зображені взаємозв'язки між бюджетами соціально-економічної системи одного рівня декомпозиції (горизонтальні зв'язки), лініями зі стрілками – взаємозв'язки між різними соціально-економічними системами.

Для деталізації запропонованої стратегії розглянемо окрему соціально-економічну систему. З метою спрощення викладу не будемо звертати увагу на індекс соціально-економічної системи. Зі зведеним бюджетом  $Bu_{ZV}$  соціально-економічної системи й окремими бюджетами її структурних одиниць в рамках дослідження асоційовані наступні поняття (рис. 1):

у широкому розумінні – деталізований план діяльності соціально-економічної системи, спрямований на досягнення цілей її функціонування, що містить планові показники на певну перспективу;

у вузькому розумінні – офіційний документ, представлений у вигляді кошторису, таблиці, відомості доходів і видатків соціально-економічної системи на певний період часу.

Зведений бюджет  $Bu_{ZV}$  соціально-економічної системи охоплює всі напрями її діяльності й містить у собі в якості складових частин:

операційний план (показники по поточних господарських операціях),

фінансовий план (розмір і структуру фінансових надходжень і витрат),

інвестиційний план (капітальне будівництво й закупівля основних коштів).

Зведений бюджет  $Bu_{ZV}$  соціально-економічної системи містить множину статей, які формуються на основі деталізації кожного розділу її фінансового звіту про стан за прибутками й збитками. Крім того, формування множини статей здійснюється на основі господарських операцій поточного й майбутнього періодів. Це дозволяє адаптувати облік на підставі системи бюджетування до традиційних форм бухгалтерського обліку, що існують у соціально-економічній системі.

Для формалізації опису стратегії бюджетного управління соціально-економічної системи мережевої економіки представимо її зведений бюджет у вигляді:

$$Bu_{ZV} = \{stat_k, stat\_p\_value_k, stat\_f\_value_k\}_{k=1, K}, \quad (1)$$

де  $stat_k$  – k-та стаття бюджету – стаття з множини статей STAT;

$stat\_p\_value_k$  – планове значення k-ої позиції бюджету (у вартісному або натуральному виді);

$stat\_f\_value_k$  – фактичне значення k-ої позиції бюджету (у вартісному або натуральному виді);

K – загальна кількість позицій у зведеному бюджеті соціально-економічної системи.

$$STAT = \{stat_m, stat\_tip_m\}_{m=1, M}, \quad (2)$$

$stat\_tip_m$  – тип m-ої статті (доходи або видатки);

M – загальна кількість статей доходів і видатків.

Будемо припускати, що  $K=M$ , тобто множина STAT складається тільки зі статей, які використовуються у зведеному бюджеті  $Bu_{ZV}$ .

Під господарською операцією розуміється найпростіша подія в діяльності соціально-економічної системи, що викликає виникнення доходів, видатків, отримання/виплат коштів, формування залишків або рух товарно-матеріальних цінностей.

Для подальшої формалізації стратегії формування бюджетного управління соціально-економічної системи мережевої економіки представимо множину господарських операцій у наступному виді:

$$HOSP\_OP_{ZV} = \{hosp\_op_j, hosp\_op\_tip_j\}_{j=1, O}, \quad (3)$$

де  $hosp\_op_j$  – j-та фінансово-господарча операція діяльності соціально-економічної системи;

$hosp\_op\_tip_j$  – тип j-ої фінансово-господарчої операції в рамках діяльності соціально-економічної системи;

O – загальна кількість фінансово-господарчих операцій, виявлених на підставі аналізу діяльності соціально-економічної системи.

Організаційно-фінансова структура, яка представлена на рис. 1 у вигляді мережі окремих бюджетів структурних одиниць, визначає порядок формування фінансових результатів і розподіл відповідальності за досягнення загального результату соціально-економічної системи.

На рис. 1 виділяється множина рівнів декомпозиції мережі структурних одиниць:

$$Net\_levels = \{net\_level_w\}_{w=1, W}. \quad (4)$$

де W – кількість рівнів декомпозиції.

Для наведеного на рис. 1 прикладу множина (4) складається з 3-ох елементів:

перший рівень – рівень соціально-економічної систем (недекомпована мережа) – складається з одного вузла – самої соціально-економічної системи. З цим вузлом асоційований бюджет  $Bu_{ZV}$ ;

другий рівень – рівень представлений вузлами, які були виділені на першому кроці мережевої декомпозиції. З цими вузлами асоційовані наступні бюджети структурних одиниць BCO 1.1, BCO 1.2, ..., BCO 1.N1, ..., BCO 4.1, BCO 4.2;

третій рівень – рівень, представлений вузлами, які були виділені на другому кроці мережевої декомпозиції. З цими вузлами асоційовані наступні бюджети BCO 1.1.1, BCO 1.1.2, ..., BCO 1.N1.1, BCO 1.N1.2, BCO 1.N1.3.

Для формалізації поняття бюджету i-ої структурної одиниці соціально-економічної системи отриманої j-го рівня декомпозиції представимо його у вигляді:

$$Bu_{ji}^h = \{stat_{k,ji}, stat\_p\_value_{k,ji}, stat\_f\_value_{k,ji}\}_{k=1, K, i=2, W}, \quad (5)$$

де  $stat_{k,ji}$  – k-та стаття i-го бюджету структурної одиниці на j-ому рівні декомпозиції соціально-економічної системи – стаття з множини статей STAT,

$stat\_p\_value_{k,ji}$  – планове значення k-ої статті i-го бюджету структурної одиниці на j-ому рівні декомпозиції соціально-економічної системи (у вартісному або натуральному виді),

$stat\_f\_value_{k,ji}$  – фактичне значення k-ої статті i-го бюджету структурної одиниці на j-ому рівні декомпозиції соціально-економічної системи (у вартісному або натуральному виді);

h – індекс базового бюджету структурної одиниці соціально-економічної системи на (j-1)-му рівні, що породжує бюджет структурної одиниці на j-му рівні декомпозиції (бюджет – предок).

Організаційно-фінансова структура дозволяє соціально-економічній системі вести внутрішню облікову політику, відслідковувати рух ресурсів і оцінювати ефективність управління ними. Наявність організаційно-фінансової структури дозволяє керівникам соціально-економічної системи:

відслідковувати кордони діяльності організаційно-функціональних одиниць;

оцінювати, контролювати й координувати діяльність організаційно-функціональних одиниць.

Сформована множина бюджетів структурних одиниць (5), її вертикальні й горизонтальні зв'язки в рамках мережевої взаємодії, що встановлюється за допомогою індексів бюджетів та їх елементів, підпорядкованість і класи знаходять своє відображення у внутрішньому регламентному документі соціально-економічної системи – положенні. Структура положення містить у собі наступні розділи:

опис класів бюджетів структурних одиниць;  
опис складу бюджетів структурних одиниць;  
опис вертикальних і горизонтальних зв'язків між бюджетами структурних одиниць;  
перелік керівників бюджетів структурних одиниць і їх повноваження;  
порядок розрахунку (планування й обліку) фінансових результатів діяльності на основі застосування системи ключових показників.

**Висновки з проведеного дослідження.** Розглянуті методи мережевої взаємодії між підприємствами, а також їх підрозділами дозволяють перейти до формалізації функцій керівників структурних одиниць соціально-економічних систем і, в першу чергу, до управління витратами виробництва та його собівартістю. При цьому необхідно зосередити увагу на різновидах бюджетного управління – вертикального та горизонтального. Представлені елементи стратегії бюджетного управління підприємствами як складовими соціально-економічних систем мережевої економіки для своєї реалізації потребують створення ефективної організаційної інфраструктури підтримки процесів бюджетування. Це визначає необхідність адаптації існуючих моделей побудови організаційного забезпечення до особливостей мережевої взаємодії.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Матюшок В.М. Сетевая экономика и глобализация экономической деятельности / М. Матюшок // Информационное общество. – 1999. – вып. 6. – С. 46–57.
2. Абалкин Л.И. Институт экономики: размышления о будущем [Текст] / Леонид Иванович Абалкин. – М. : Ин-т экономики, 2008. – 88 с.
3. Баринов В.А. Развитие сетевых формирований в инновационной экономике [Текст] / В.А. Баринов, Д.А. Жмуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 1. – С. 20–30.
4. Брюховецкая Н.Е. Трансформация промышленного комплекса региона: проблемы управления развитием: Монография / Под общ. ред. В.И. Дубницкого, И.П. Булева / Донецк: ДЭГИ, ООО «Юго-Восток, ЛИТ», 2008. – С. 123–130.
5. Булеев И.П. Институты гражданского общества / И.П. Булеев, О.В. Шепеленко // Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности: Сб. науч. тр. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2005. – С. 39–55.
6. Бюджетування в економічних системах / За ред. д.е.н., проф. Андрієнко В.М., д.е.н., проф. чл.-кор. НАН України Лисенко Ю.Г. / Донецьк: Юго-Восток, 2009. – 360 с.
7. Беккер Й. Менеджмент процессов / Й. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин и др. – М. : Эксмо, 2007. – 384 с.
8. Райсс М. Границы «безграничных» предприятий: перспективы сетевых организаций [Текст] / М. Райсс // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 1. – С. 92–97.
9. Геєць В.М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку [Текст] / В.М. Геєць. – НАН України, Ін-т екон. та прогноз. НАН України. – К., 2009. – 864 с.
10. Дмитренко О. П. Інновації – рушійна сила творчого прогресу в економіці [Текст] / О. П. Дмитренко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля: наук. журн. – Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2012. – № 11, Ч. 2. – С. 90–94.
11. Зимовець В. Державна фінансова політика економічного розвитку [Текст]: монографія / В.В. Зимовець. – К. : Ін-т економіки і прогнозування НАН України, 2010. – 356 с.

УДК 330.352.3:637

**Поліщук І.І.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри товарознавства та маркетингу  
Вінницького торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету*

**Шарко В.В.**

*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри товарознавства та маркетингу  
Вінницького торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету*

## МОНІТОРИНГ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ІНТЕНСИВНОСТІ ЇХ РОЗВИТКУ

У роботі досліджено стан розвитку підприємств легкої промисловості України. Запропоновано заходи щодо стабілізації ситуації в легкій промисловості, спрямованих на збереження робочих місць, наповнення державного бюджету та позабюджетних фондів, подолання негативних явищ тіньової економіки і створення зацікавленості працюючих у легалізації виплати заробітної плати.

**Ключові слова:** легка промисловість, підприємство, продукція, заходи, інтенсифікація

### Поліщук И.И., Шарко В.В. МОНИТОРИНГ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ФАКТОР ИНТЕНСИВНОСТИ ИХ РАЗВИТИЯ

В работе исследовано развитие предприятий легкой промышленности Украины. Предложены меры по стабилизации ситуации в легкой промышленности, направленные на сохранение рабочих мест, наполнение государственного бюджета и внебюджетных фондов, преодоление негативных явлений теневой экономики и создание заинтересованности работающих в легализации выплаты заработной платы.

**Ключевые слова:** легкая промышленность, предприятие, продукция, мероприятия, интенсификация

**Polishchuk I.I. Sharko V.V. THE INDUSTRIAL ACTIVITIES MONITORING AS A FACTOR OF THE DEVELOPMENT INTENSIVITY**

Development of enterprises of light industry of Ukraine status is in-process investigational. Measures are offered in relation to stabilizing of situation in light industry, workplaces filling of the state budget and off-budget funds sent to maintenance, overcoming of the negative phenomena of shadow economy and creation of the personal interest of working in legalization of payment of salary.

**Keywords:** light industry, company, products, activities, intensification

**Постановка проблеми.** Важливість інтенсивного розвитку вітчизняних підприємств легкої промисловості зумовлена тим, що дана галузь, передусім, задовольняє потреби споживачів та забезпечує зростання національного добробуту країни. Однак в сучасних умовах господарювання із втратою значної частки внутрішнього і зовнішнього ринків, загострюється проблема відновлення діяльності національних товаровиробників продукції легкої промисловості. Для сприяння конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств легкої промисловості, необхідно, на нашу думку, постійно проводити моніторинг їхнього стану на ринку з урахуванням сучасних тенденцій розвитку в інноваційній сфері. Використання і комерціалізація результатів наукових досліджень є важливою умовою для випуску на ринок нових товарів і послуг, що, в свою чергу, сприятиме збільшенню частки ринку, яку займають вітчизняні підприємства легкої промисловості. Це дозволить підвищити рівень інтенсивності їх виробництва та посилить конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Починаючи з 1990 року, галузь легкої промисловості в Україні характеризувалася негативними тенденціями розвитку, а її частка в загальній структурі виробництва скоротилася більш, ніж в 13 разів: якщо в 1990 році вона становила 10,8%, то в 2013 році – всього 0,8%. Зазначені дані свідчать про те, що вітчизняна швейна промисловість поступово перетворилася на пошивний цех для відомих світових брендів одягу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сучасні дослідження, пов'язані із зазначеною проблематикою, направлені на вивчення можливостей підприємств легкої промисловості України. Проблемами розвитку промислових підприємств серед українських дослідників займалися: О.В. Бражко, Т.М.Власюк, М.П. Войнаренко, І.А. Галиця, А.П. Гречан, Я.А. Жаліло, С.Л. Кучер, О.І. Лабурцева, В.М. Нижник, Л.Г. Олійник, Г.Г. Савіна, Б.В. Сенчук, Л.І. Федулова та інші. Зокрема, А.П. Гречан запропоновано нову концепцію розвитку легкої промисловості, яка передбачає формування дієвих механізмів державного управління інноваційним розвитком економіки й активізації інноваційної діяльності її підприємств [4]; Т.М. Власюк проводила оцінку інвестиційної привабливості підприємств легкої промисловості [2]; О.В. Бражко досліджувала проблеми щодо удосконалення механізмів управління інноваційною діяльністю підприємств легкої промисловості [1]; О.І. Лабурцева розглядала теоретико-методологічні засади маркетингового управління як засобу активізації підприємництва у легкій промисловості України [9]; Л.Г. Олійник розроблено механізм формування науково-технічного та інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості [13]; Г.Г. Савіною розроблено концепцію управління соціально-економічним розвитком підприємств легкої промисловості [14] та інші.

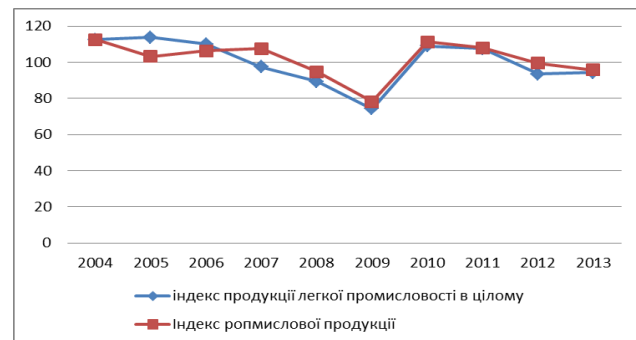
**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У той же час питання, пов'язані із моніторингом діяльності підприємств легкої промисловості як фактору інтенсивного їх розвитку, все ще

не знайшли належного відображення у наукових дослідженнях, тому звернення до них і зумовило вибір теми дослідження.

**Постановка завдання.** Провести моніторинг діяльності підприємств, що відносяться до галузі легкої промисловості, за рахунок чого викремити чинники, які негативно впливають на інтенсивний розвиток підприємств даної галузі та визначити заходи щодо стабілізації діяльності промислових підприємств, що в результаті сприятиме збільшенню їх ринкової частки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За 2012 рік обсяги скорочення промислового виробництва становили 1,8%, у 2013 році, статистичні показники свідчать, що рівень промислового виробництва за травень 2013 р. до квітня 2013 р. знизився на 5,6% та становить 94,4% від попереднього місяця. Слід зазначити, що за роки незалежності легка промисловість України зазнала значної трансформації, а підприємства галузі – реорганізації, і, як наслідок, практично всі підприємства легкої промисловості приватизовані, а ті, що знаходяться у державній власності, становлять менше 1% від загальної кількості. Так, в Україні на кінець 2013 року функціонує понад 10 тис. підприємств легкої промисловості, з них у текстильній – близько 2,5 тис. од., з виробництва готового одягу і хутра – близько 6 тис. од., шкіри і шкіряного взуття – близько 1,5 тис. одиниць [5].

Динаміка індексів промислової продукції за 2004–2013 роки наведена на рисунку 1, з якого видно, що тренди розвитку легкої промисловості корелюють з трендами розвитку промисловості в цілому.



**Рис. 1. Динаміка індексів промислової продукції за 2004–2013 рр. [5]**

Варто відзначити й те, що значного спаду галузь зазнала в період 2007–2009 рр., це відбулось за рахунок негативного впливу фінансової кризи, яка розпочала свій життєвий цикл. Тобто близько 39% підприємств даної галузі були збитковими, загальна сума збитків склала 598,1 млн. грн. У 2010 р. підприємства легкої промисловості почали набирати обертів завдяки зростанню обсягів продукції, інвестицій в основний капітал, кількості працівників, дещо зріс фінансовий результат підприємств і зменшились збитки, але збільшилась кількість збиткових підприємств і зменшилась рентабельність [10]. З 2011 р. до сьогоднішнього дня також відбуваються зменшення обсягу виробництва підприємств легкої

промисловості та промисловості в цілому, хоча й не значними темпами.

Відтак досить тривалий період спостерігаємо низьку ефективність підприємств галузі: товари, які випускають підприємства легкої промисловості України, значно поступаються за якістю і кількістю продукції розвинених країн; порівняно низька продуктивність праці; вищі в галузі, порівняно зі світовим рівнем, витрати на виробництво продукції. Відсутність реальної конкуренції спричиняє завищення цін, що і спонукає продавати низькоякісну продукцію (рис. 2) [7; 12; 15].

У свою чергу, на сьогодні для інтенсифікації виробництва та розвитку ринку продукції легкої промисловості сучасні підприємства основну увагу приділяють захисту інтересів вітчизняних виробників товарів легкої промисловості, розробленню та супроводженню законопроектів у сфері соціально-економічних та трудових відносин, для чого продовжується активна співпраця з державними органами виконавчої влади [16, с. 7].

Присутність вітчизняних товарів на внутрішньому та вкрай тінізованому ринку становить тільки біля 13%, що стало наслідком вад спрощеної системи оподаткування з 1998 р. через можливість ухилення від оподаткування операцій в оптовій і роздрібній торгівлі імпортованими товарами і, врешті-решт, створило неконкурентні умови для вітчизняних виробників. Продовжується відтік професійних кадрів у тіньове виробництво, де задіяно, за нашими розрахунками, щонайменше 250 тис. працюючих, а за 2013 рік скорочено 13,3 тис. робочих місць [10].

Важливо зазначити, що місткість ринку товарів легкої промисловості України оцінюється у 10 млрд. дол. США. Це – товари народного вжитку: від тканин, текстильних та трикотажних виробів до одягу та взуття побутового та спеціального призначення, які виробляються вітчизняними виробниками за товарами групами 41-43, 50-65 УКТЗЕД.

Аналіз товарної структури зовнішньої торгівлі у 2011 р. надає можливість зробити наступні висновки. За розділом УКТЗЕД «текстильні матеріали та текстильні вироби» експорт продукції в 2011 р. склав 863,8 млн дол. США (1,3% до загального обсягу експорту), імпорт – 1989,9 млн дол. США (2,4% до загального обсягу імпорту). Обсяги імпорту текстильних матеріалів та текстильної продукції в

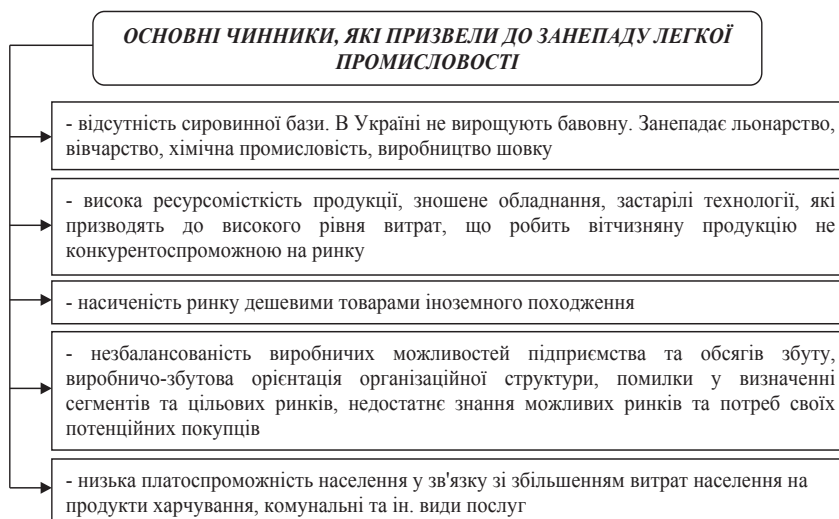
2011 р. в 2,4 рази перевищили обсяги експорту. За розділом УКТЗЕД «взуття, головні убори, парасольки» експорт продукції в 2011 р. склав 208,8 млн дол. США (0,3% до загального обсягу експорту), імпорт – 361,5 млн дол. США (0,4% до загального обсягу імпорту). Обсяги імпорту за цим розділом УКТЗЕД перевищували обсяги експорту в 1,73 рази. Негативна тенденція значного перевищення обсягів продукції легкої промисловості, яка імпортується в країну над експортною продукцією, свідчить про залежність країни від імпорту. Це негативно впливає, в свою чергу, на розвиток підприємств легкої промисловості, призводячи до скорочення їх кількості. Географічна структура експорту України за 2011 р. свідчить, що основними партнерами України є Європейські країни (31,8%), з яких найбільшу частку в експортних операціях має Італія (6%), країни СНД (31%) та інші країни (37,2%). Відтак з точки зору макропоказників частка легкої промисловості України у виробництві 2014 року становить лише 0,7%, проте частка товарів легкої промисловості у від'ємному зовнішньоекономічному сальдо становить 16%. Обсяги імпорту продукції легпрому більше, ніж в 3 рази перевищують обсяги її експорту. В цілому обсяг товарообігу у 2013 році роздрібно-товарообігу виріс понад 15%, однак промисловість відпрацювала з падінням обсягів виробництва [12].

Виходячи з тих позицій, що в сучасних умовах вітчизняне виробництво та реалізація продукції підприємств легкої промисловості знаходяться у вкрай скрутному стані, необхідно долучитись до розробки першочергових заходів щодо стабілізації ситуації в даній галузі, які будуть спрямовуватись на збереження робочих місць, наповнення державного бюджету та позабюджетних фондів, подолання негативних явищ тіньової економіки і створення зацікавленості працюючих у легалізації виплати заробітної плати (табл.) [3; 7; 11-15].

З огляду на таблицю роботодавці легкої промисловості вважають за необхідне перегляд та скорочення нормативних та регуляторних актів у податковій, митній та дозвільній сферах, які сьогодні вкрай бюрократизовані та стали чинником корупційних зловживань на всіх щаблях державної влади.

Реалізація комплексу заходів сприяння розвитку галузі повинна супроводжуватися цільовими напрямками розвитку певних категорій виробників товарів

і послуг, насамперед малого бізнесу, шляхом розробки спеціальних схем стимулювання його діяльності [6; 8]. Вони повинні включати в себе створення мережі посередницьких організацій із пайовою державною участю для мобілізації потенціалу малого бізнесу; формування територій шляхом створення особливих економічних зон, виробників та постачальників сучасного обладнання для легкої промисловості; виготовлення наукомісткої продукції і послуг шляхом розширення та вдосконалення мережі державних патентних послуг, укладання угод про науково-технічне співробітництво із зарубіжними країнами, формування міжнародних науково-технічних комплексів для здійснення спільних проектів.



**Рис. 2. Чинники негативного впливу на підприємства легкої промисловості України**

Таблиця

## Заходи стабілізації ситуації в легкій промисловості України

№ п/п	Заходи	Характеристика заходів
1.	Законопроект «Про внесення змін до Закону України «Про вивіз (експортне) мито на живу худобу та шкірсировину»	Зняти з розгляду Верховної Ради України законопроект «Про внесення змін до Закону України «Про вивіз (експортне) мито на живу худобу та шкірсировину», нормами якого пропонувалось різке зниження вивізних мита до рівня 5 відсотків, всупереч погоджених норм з СОТ.
2.	Закон України «Про зайнятість населення»	Внести зміни до Закону України «Про зайнятість населення» в частині визначення статусу безробітного виключно при умові відсутності вакансій даних спеціальностей на ринку праці за місцем проживання громадянина.
3.	Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо призначення та індексації пенсії»	Скасувати норми Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо призначення та індексації пенсії» (щодо введення нарахування ЄСВ за осіб, які знаходяться у відпустці по вагітності та пологах та отримують «декретні»).
4.	Контроль за обігом товарів іноземного виробництва	Забезпечити посилення контролю за обігом товарів іноземного виробництва шляхом внесення змін до статті 296 Податкового кодексу України, передбачивши використання РРО та ведення обліку витрат на готовий одяг, взуття, текстиль.
5.	Конкурс на підготовку речового майна підприємств-виробників	Забезпечити формування на допуск до участі в конкурсі на підготовку речового майна підприємств-виробників, що мають власні виробничі потужності та кадровий потенціал, в т. ч. створити реєстр виробників речового майна легкої промисловості в рамках державного замовлення.
6.	Тарифні зобов'язання України	Вирішити питання щодо перегляду тарифних зобов'язань України в рамках Угод СОТ на товари, на які доцільно зменшити рівень ввізного мита.
7.	Земельний податок для промислових підприємств	Встановити ставки земельного податку для промислових підприємств на рівні 2010 року та встановити розмір орендної плати за землю підприємствам легкої промисловості з коефіцієнтом 0,5 від нової нормативної грошової оцінки.
8.	Індивідуальне ліцензування	Переглянути в бік спрощення/незастосування процедур індивідуального ліцензування для промислових підприємств, а також збільшити термін повернення валютної виручки до 180 днів.
9.	Купівля іноземної валюти	Скасувати процедуру купівлі іноземної валюти згідно ч. 5 п. 4 постанови НБУ № 49 від 06.02.2014р. для підприємств, що закуповують сировину для виробництва власної продукції.
10.	Сплати авансового внеску з податку на прибуток	Вирішити проблему сплати авансового внеску з податку на прибуток з можливістю урахування його переплати за попередній період.
11.	Дозволів у Міністерстві екології та природних ресурсів	Вирішити питання щодо спрощення отримання дозволів у Міністерстві екології та природних ресурсів на розміщення відходів виробництва та погодження ліміту їх утворення та можливості вилучення текстильних та шкіряних відходів з під дії постанови Кабінету Міністрів України № 1120, які занесені до «зеленого списку» цієї постанови.
12.	Коригування митної вартість	Заборонити митним органам коригувати митну вартість в сторону її збільшення проти заявленої декларантом при розмитненні вантажів з сировиною, матеріалами, які ввозяться для власного виробництва.
13.	Виплата пільгових пенсій	Передбачити виплату пільгових пенсій відповідним категоріям працівників текстильної та шкіряної галузей за рахунок Державного бюджету та відмінити 10-ти річне пільгове забезпечення робітникам текстильної промисловості, запроваджене Пенсійною реформою.
14.	Додатковий імпорتنний збір	Встановити додатковий імпорتنний збір – особливий вид мита на товари, які ввозяться на митну територію України, незалежно від країни походження та експорту, що застосовується у разі значного погіршення стану платіжного балансу, або істотного скорочення золотовалютних резервів, або досягнення ними мінімального розміру золотовалютних резервів, з обов'язковим зменшенням розміру його ставки через рівні інтервали часу протягом строку застосування мита для готових виробів, а саме: одяг трикотажний, одяг текстильний, текстильні вироби, взуття, головні убори (товарні групи за УКТ ЗЕД з 61 по 65 включно).
15.	Забезпечення підтримки сировинної бази	З метою збільшення обсягів заготівлі вовни, забезпечити підтримку вівчарства шляхом виплати компенсацій (дотацій держави) виробникам у залежності від обсягів і якості вовни
16.	Мораторій на перевірку підприємств	Запровадити мораторій на перевірки підприємств легкої промисловості терміном на 3 роки.
17.	Ставки ЄСВ	З метою легалізації трудових відносин опрацювати питання щодо зменшення ставки ЄСВ на фонд оплати праці.

**Висновки з даного дослідження.** Отже, провівши моніторинг діяльності підприємств легкої промисловості, виокремлені чинники, які негативно впливають на їх інтенсивний розвиток. Авторами визначено заходи щодо стабілізації діяльності промислових підприємств, які полягають в інтенсифікації зусиль вітчизняних виробників для завоювання стійких кон-

курентних позицій на внутрішньому ринку шляхом поліпшення якості, підвищення наукоємності продукції, зниження її собівартості. Тільки шляхом поєднання зусиль держави, бізнесу і науки у напрямку відродження галузі можливе збереження і розвитку вітчизняної легкої промисловості, вирішення зазначених завдань.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Бражко О.В. Управління інноваційною діяльністю підприємств легкої промисловості [Текст] : автореферат дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами / О.В. Бражко ; КНУТД. – К. : КНУТД, 2005. – 20 с.
- Власюк Т.М. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств легкої промисловості (територіально-галузевий підхід): автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: спеціальність 08.07.01 – Економіка промисловості / Т.М. Власюк. – Київ : Київський національний університет технологій та дизайну, 2006. – 19 с.
- Гречан А.П. Інноваційний розвиток легкої промисловості України: Монографія. – К. : КНУТД, 2004. – 268 с.
- Гречан А.П. Методологічні основи розвитку легкої промисловості на інноваційних засадах : Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.07.01 / А.П. Гречан; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2006. – 31 с.
- Державний комітет статистики України. – Електронний ресурс. – Режим доступу : // www.ukrstat.gov.ua.
- Карлоф Б. Деловая стратегия : Пер. с англ. В.А. Приписнов. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
- Коваленко Л.О. Передумови формування національної інноваційної системи та стратегії її розвитку // Формування інноваційної моделі розвитку національної економіки України: монографія у 2-х частинах / Л.О. Коваленко, О.В. Товстиженко // за заг. ред. д.е.н., професора І.С.Каленюк. – Чернівці : ЧДІЕУ, 2009. – Ч. 1. – 591 с.
- Лабурцева О.І. Маркетинг і розвиток підприємництва в легкій промисловості України: Монографія. – К. : КНУТД, 2008. – 364 с.
- Лабурцева О.І. Науково-методологічні основи розвитку підприємництва в легкій промисловості на засадах маркетингу [Текст] : автореферат дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / О.І. Лабурцева ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – К. : [б. в.], 2008. – 33 с.
- Лойко В.В., Лойко Д.М. Стан та перспективи розвитку легкої промисловості в контексті економічної безпеки України / В.В. Лойко, Д.М. Лойко // Електронний ресурс [Режим доступу] : [http://knutd.com.ua/publications/pdf/Visnyk/2013-2/155\\_161.pdf](http://knutd.com.ua/publications/pdf/Visnyk/2013-2/155_161.pdf).
- Максименко І.О., Бокій В.І. Легка промисловість України: сучасний стан та перспективи розвитку / І.О.Максименко, В.І.Бокій // Вісник Хмельницького національного університету 2009, № 3, Т. 2. – С. 77–80.
- Національний виробник – основа економіки держави. Укрлепром: Статистична інформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrlegprom.org.ua/>.
- Олійник Л.Г. Механізм формування науково-технічного та інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості [Текст] : автореферат дис. ...канд. екон. наук / Л.Г. Олійник ; 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький : ХНУ, 2011. – 20 с.
- Савіна Г.Г. Методологія та практика удосконалення управління соціально-економічним розвитком підприємств легкої промисловості [Текст] : автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.06.01 / Савіна Г.Г. ; НАН України, Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2005. – 30 с.
- Сіренко К.Ю. Формування інноваційної моделі розвитку легкої промисловості / Сіренко К.Ю. // Науковий вісник ЧДІЕУ. – № 1(17). – 2013. – С. 69–78.
- Шарко В.В. Механізм інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції підприємств легкої промисловості [Текст] : автореферат дис. ...канд. екон. наук / В.В. Шарко; 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Хмельницький : ХНУ, 2014. – 21 с.

УДК 65.012.32:331.522.4:656.71(045)

Полоус О.В.

*аспірант кафедри фінансів, обліку та аудиту  
Інституту економіки та менеджменту  
Національного авіаційного університету*

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АЕРОПОРТІВ

У статті досліджуються питання формування стратегій розвитку трудового потенціалу аеропортів України. Розглядаються підходи до визначення поняття «стратегія» у взаємозв'язку з характером розвитку підходів до стратегічного управління підприємством. Аналізуються підходи до розуміння поняття «розвиток» в контексті сучасної ринкової економіки.

**Ключові слова:** формування, стратегія, розвиток, трудовий потенціал, аеропорти.

## Полоус О.В. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА АЭРОПОРТОВ

В статье исследуются вопросы формирования стратегий развития трудового потенциала аэропортов Украины. Рассматриваются подходы к определению понятия «стратегия» во взаимосвязи с характером развития подходов к стратегическому управлению предприятием. Анализируются подходы к пониманию понятия «развитие» в контексте современной рыночной экономики.

**Ключевые слова:** формирование, стратегия, развитие, трудовой потенциал, аэропорты.

## Polous O.V. FORMING THE STRATEGIES OF DEVELOPMENT OF THE WORK POTENTIAL OF AIRPORTS

This article investigates the questions of forming the strategies of development of the work potential of airports in Ukraine. Approaches to the definition of «strategy» in relation to the nature of approaches to strategic management are considered. Approaches to understanding the concept of «development» in the context of a modern market economy are analyzed.

**Keywords:** forming, strategy, development, work potential, airports.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки аеропорти, як і інші підприємства, відчувають тиск конкуренції: на ринку авіаційних послуг постійно порівнюються вид, якість, ціна та інші ознаки послуг. Деякі послуги і, відповідно, аеропорти, що їх надають, рано чи пізно втрачають певну долю ринку через нерентабельність чи невідповідність його вимогам. Економічна конкуренція направлена, переважно, за допомогою ціни на ресурси, а значить, і на робочу силу,

туди, де їх використання є найбільш результативним з точки зору всієї економіки. Для окремого аеропорту це означає, що протистояти конкуренції він повинен, надаючи послуги з найменшими затратами та адекватною якістю. Висновок для сфери персоналу буде таким, що трудовий потенціал (зокрема, чисельність та якість персоналу) повинен забезпечувати довгострокове виконання цілей та задач аеропорту, відповідати обраній стратегії розвитку трудового потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню питань в сфері формування стратегій управління підприємствами присвячені праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як А. Чандлер, М. Портер, І. Ансофф, Д. Стейнер, П. Лоранж, Г. Мінцберг, Г. Хамель, А. Томпсон, Бендат Дж. та ін. Роботи даних авторів сприяють створенню основи для подальших наукових досліджень в сфері управління трудовим потенціалом, зокрема для формування стратегій розвитку трудового потенціалу аеропортів.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Стратегія розвитку як важливий елементи стратегічного управління є важливим фактором успішного виживання будь-якого підприємства в конкурентній боротьбі, адже на практиці відсутність стратегічності в діяльності призводить до її поразки та банкрутства. В діяльності аеропортів України мають запроваджуватися стратегії розвитку трудового потенціалу як складової загальної стратегії розвитку, які б фіксували кожну подію, зокрема, що керівництво повинне зробити зараз, щоб досягти бажаного стану трудового потенціалу в майбутньому, виходячи з того, що зовнішнє середовище та умови діяльності будуть змінюватися. При цьому при формуванні стратегії розвитку трудового потенціалу має враховуватися не тільки фіксування бажаного стану в майбутньому, але й вироблятися здатність реагувати на зміни в оточуючому середовищі, що дозволить в повній мірі досягти поставленої мети в майбутньому. Для забезпечення успішної реалізації сформованої стратегії розвитку в діяльності аеропортів має забезпечуватися паралельне формування системи спеціального професійного навчання, підготовки та перепідготовки персоналу, адже саме він є ключовим фактором забезпечення стабільності та безперервності господарської діяльності аеропорту.

**Постановка завдання.** Метою статті є формування стратегій розвитку трудового потенціалу аеропортів

на підставі аналізу підходів до визначення понять «стратегія» та «розвиток» та їхнього впливу та взаємної обумовленості з трудовим потенціалом.

**Виклад основного матеріалу.** Теорія стратегічного управління була започаткована лише на початку ХХ століття. Можливо, це пояснюється різноманіттям підходів до визначення поняття «стратегія». З іншого боку, складність та багатогранність самого поняття є причиною відсутності єдиної думки з приводу даного питання. Стратегії, що розробляються, не можуть бути однаковими для всіх підприємств, і відповідно, творчий підхід при розробці стратегії та її реалізації породжує різні визначення сутності даного поняття. Довгий час під стратегією розумілося управління ресурсами. Таке розуміння походить від так званої «кривої досвіду», виведеної в 1926 році, яка визначала залежність витрат на одиницю продукції від об'єму виробництва. «Крива досвіду» стала основою для появи ряду моделей, заснованих на великомасштабному виробництві та зниженні витрат виробництва на одиницю продукції. Самою відомою з них є матриця Бостонської консультативної групи.

В економічній літературі і на практиці під стратегією здебільшого розуміють довгострокові плани вищого керівництва з досягнення перспективних цілей організації. Деякі автори говорять про те, що це довгострокові наміри керівників підприємств по відношенню до виробництва, маркетингу та комерції, доходів та витрат чи капіталовкладень. Спільним тут є те, що поняття «стратегія» та його розуміння змінювалося поряд з ускладнення умов ведення бізнесу. На основі різних найбільш відомих визначень стратегії можна прослідкувати, як по мірі збільшення вимог навколишнього середовища змінювалися принципи формування стратегічної поведінки підприємств (табл. 1). Розгляд еволюції поняття «стратегія» в хронологічному порядку дозволяє глибше усвідомити

Таблиця 1

**Визначення поняття «стратегія» у взаємозв'язку з характером розвитку підходів до стратегічного управління**

№ п/п	Визначення стратегії	Автор	Основний підхід
1	Стратегія, як метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій та пріоритетних напрямків з розміщення ресурсів [1]	А. Чандлер, 1962 рік	Довгострокові цілі розроблюються та не підлягають перегляду до зміни зовнішніх та внутрішніх умов середовища функціонування організації
2	Стратегія, як метод визначення конкурентних цілей організації [2]	Гарвардська школа бізнесу, 1965 рік	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, які компанія буде продовжувати та/чи почне здійснювати
3	Стратегія, як спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони [3]	М. Портер, 1980–1985 рр.	Основна задача стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
4	Стратегія, як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів [4]	І. Ансофф, 1965 р., Д. Стейнер, 1977 р., П. Лоранж, 1977 р. та ін. автори	При розробці стратегії слід виділяти корпоративні, ділові та функціональні цілі з точки зору різного їх впливу на процеси управління та організації
5	Стратегія, як послідовна, злагоджена та інтегрована структура управлінських рішень [5]	Г. Мінцберг, 1987 рік	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів, які служать для цілей контролю за ефективністю досягнення стратегічних орієнтирів
6	Стратегія, як спосіб визначення економічних та неекономічних переваг, які організація має намір надати основним зацікавленим групам [6]	Г. Хамель, А. Томпсон	Стратегія набуває соціальної направленості та розглядається з точки зору корпоративної філософії та організаційної культури
7	Стратегія, як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації [6]	Г. Хамель, 1989 рік	Основа конкурентоздатності складають особливі здібності підприємства та внутрішні ресурси
8	Стратегія, як набір дій та підходів з досягнення заданих показників діяльності [7]	А. Томпсон, 1965 рік	Стратегія одночасно є преактивною (стверджувальною) та реактивною (адаптуючою)

ти сутність виробленої підприємством стратегічної поведінки та зрозуміти його структурний зміст.

Розгляд визначення поняття «стратегія» у взаємозв'язку з характером розвитку підходів до стратегічного управління дозволяє виділити декілька підходів до визначення сутності стратегії. Так, класичним підходом до визначення сутності стратегії є її отождення із засобом досягнення цілей підприємства. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення, і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій. За цим підходом стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом координації цілей і ресурсів (А. Чандлер, Б. Карлофф, Д. Куїн та ін.). Представники концептуального підходу під стратегією розуміють набір правил прийняття рішень (Г. Мінцберг, І. Ансофф, М. Портер та ін.). Особливість цього підходу полягає в тому, що у визначенні стратегії робиться наголос на її всеосяжному характері, оскільки означені правила передбачають розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Можна також виділити комплексний підхід, згідно з яким стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це – програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства (Дж. Джонсон, К. Скулс, М. Туленков та ін.), отже, за цим підходом стратегія підприємства має більш багатofункціональну спрямованість.

Слід зазначити, що система стратегічного управління в сфері трудового потенціалу має забезпечуватися чітким планування підготовки, перепідготовки та навчання персоналу та має бути адаптованою до змін, що відбуваються в середовищі діяльності підприємства та економіки в цілому, адже глобалізація світової економіки та нові технології виробництва та надання послуг потребують постійних змін в системі загальної та професійної підготовки робітників. Забезпечення відповідності системи підготовки персоналу вимогам діяльності підприємства здатне сприяти стабільному його розвитку та виконанню всіх поставлених задач господарської діяльності.

У теоретичних дослідженнях економічної науки та практичній діяльності менеджерів проблема розвитку підприємства взагалі та трудового потенціалу зокрема в сучасній ринковій економіці посідає значне місце. Основні причини цього явища – насичення ринку наукоємною, високотехнологічною й високоякісною продукцією та послугами. Це надало конкуренції як основній силі ринкової економіки нової якості: досягти успіху в конкурентній боротьбі підприємство може тільки реалізуючи стратегії розвитку, безупинно здійснюючи інноваційні процеси в усіх сферах своєї життєдіяльності [8].

Для того, щоб управляти розвитком системи, формувати стратегію необхідно розуміти, що мається на увазі власне під розвитком. Виділяють три основні підходи, що припускають розуміння поняття «розвиток» через:

- вивчення і виділення властивостей систем, що розвиваються. Л.Г. Мельник, ґрунтуючись на формулюванні поняття розвитку, даного у філософському словнику, що трактує розвиток як незворотну, спрямовану, закономірну зміну матеріальних і ідеальних об'єктів, аналізує й оцінює дане поняття через призм сутнісних аспектів трьох основних властивостей: необоротності, спрямованості і закономірності. До-

слідник відзначає, що «тільки одночасна наявність трьох зазначених властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін» [9];

- формування трактувань даного терміна. Даний підхід припускає формулювання поняття, виходячи з пріоритетності того чи іншого аспекту розвитку системи;

- порівняння поняття розвитку з родинними щодо наукового пізнання поведінки систем категоріями. Розвиток розглядається як процес адаптації до зовнішнього середовища, що динамічно змінюється. Сутність цього підходу до визначення терміна «розвиток» полягає в його розумінні через порівняння з категоріями, близькими за змістом [10].

Таким чином, досліджені вище підходи до розуміння понять «стратегія» та «розвиток» не виключають один одного, а, навпаки, доповнюють. Рухаючись у певному напрямку у відповідності до обраної стратегії, підприємство повинне бути готовим до змін у внутрішньому середовищі. Стратегія повинна бути гнучкою, але в той же час всі маневри повинні бути в рамках «генеральної лінії поведінки», що визначається правилами, в іншому випадку мова повинна вестися про зміну стратегії.

В останній час можна спостерігати погіршення ситуації в діяльності багатьох великих аеропортів світу, зокрема, в деяких ключових аеропортах України. Практично у всіх цих випадках однією із головних причин, що призвели до такого стану, є помилки та неефективна робота персоналу. Тільки ті аеропорти, що в своїй діяльності керуються стратегіями розвитку, що постійно та ціленаправлено вкладають достатньо велику кількість засобів в розвиток персоналу, в підтримку на високому рівні трудового потенціалу, виживають в конкурентній боротьбі та заповнюють ринкові ніші, що звільнилися від конкурентів.

Таким чином, автором статті було розглянуто три ситуації у співвідношенні трудового потенціалу аеропортів та рівня їх цілей та задач, що дозволили сформулювати відповідні стратегії розвитку трудового потенціалу:

1) стратегія відставання розвитку трудового потенціалу (трудоий потенціал відстає від рівня поточних та перспективних цілей та задач). Недостатній якісний рівень трудового потенціалу ставить під загрозу виконання цілей та задач підприємства, оскільки проводить до зниження якості послуг і, відповідно, конкурентоздатності аеропорту, що в кінцевому результаті часто призводить до припинення діяльності. Але в деяких випадках цілі та задачі діяльності в секторі надання авіаційних послуг потребують скорочення фінансування розвитку трудового потенціалу з метою інвестування коштів в інші напрямки, що і відповідає реалізації зазначеної стратегії;

2) стратегія збалансованого розвитку трудового потенціалу (трудоий потенціал відповідає рівню поточних та перспективних цілей та задач). Зрозуміло, що повна збалансованість цих двох сторін практично недосяжна, а також часто недоцільна [11]. Практика функціонування багатьох успішних зарубіжних та вітчизняних аеропортів показує, що ці сторони повинні знаходитися в динамічній рівновазі, коли розрив між ними постійно змінюється в часі, не перевищуючи критичних значень. Зокрема, якщо трудоий потенціал незначно відстає від рівня поточних задач, то підприємство може проводити «помірну» політику підвищення трудового потенціалу, що не потребує надмірних затрат. У випадку, коли трудоий по-



тенціал незначно перевищує рівень поточних задач, це є основою для корегування останніх в сторону підвищення, що, очевидно, не нашкодить конкурентоздатності;

3) стратегія випередження розвитку трудового потенціалу (трудо-вий потенціал перевищує рівень поточних та перспективних цілей та задач). Якщо рівень трудового потенціалу набагато перевищує рівень поточних цілей та задач, що вирішуються аеропортом в теперішній час, то тут також можливі проблеми, пов'язані з надмірними витратами на утримання висококваліфікованого персоналу чи виникає незадоволеність у робітників через недостатню винагороду за їх кваліфікацію, нереалізованість їх здібностей. В даному випадку паралельно з реалізацією стратегії слід впроваджувати новітні методи управління персоналом та процесом надання послуг з метою приведення цілей та задач діяльності у відповідність з розвитком трудового потенціалу.

Таким чином, встановлення комплексної стратегії розвитку трудового потенціалу аеропортів має проводитися на основі дослідження показників та проведення аналізу господарської діяльності та трудового потенціалу, який характеризує сформованість та розвиток трудового потенціалу провідних аеропортів України, а також дозволяє визначити фактори, що здійснюють найбільш вагомий вплив на продуктивність праці. З метою систематизації даного процесу автором пропонується наступна схема визначення комплексної стратегії розвитку трудового потенціалу (рис. 1).

Таким чином, критичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення ефективності функціонування аеропортів, не тільки сьогодні, але й на перспективу в значній мірі залежить від ступеня вивчення, засвоєння та вдосконалення методології та методів формування стратегій розвитку трудового потенціалу.

**Висновки.** Проведенні дослідження показують, що стратегія розвитку не може зводитися до набору рутинних процедур та механізмів, в даній сфері не може існувати описових теорій, які б давала рекомендації з вирішення певних завдань чи ситуацій. На практиці стратегія розвитку є певною ідеологією ведення діяльності та управління нею, яка кожним керівництвом сприймається по-своєму, але при цьому існує ряд рекомендацій, правил та логічних схем аналізу проблем та вибору стратегій, а також здійснення їх формування, планування та реалізації на практиці. Таким чином, сформована стратегія розвитку трудового потенціалу аеропорту має бути симбіозом інтуїції та мистецтва вищого керівництва вести підприємство до стратегічної мети, високого професіоналізму та творчості управлінських працівників, які забезпечують зв'язок аеропорту з зовнішнім середовищем діяльності, оновлення самого аеропорту та послуг, що ним надаються, а також реалізацію

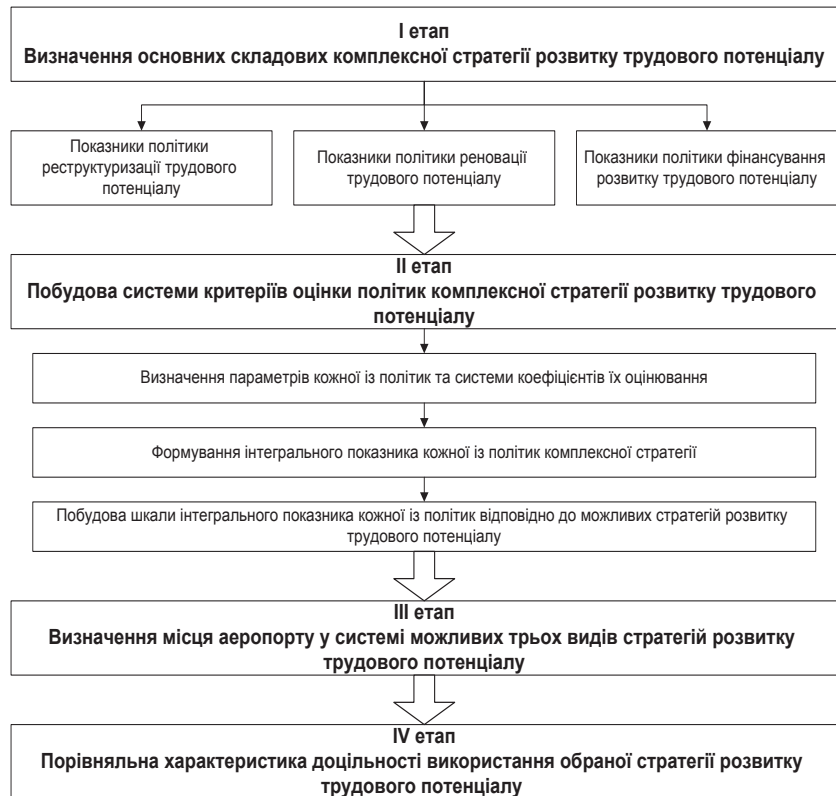


Рис. 1. Схема визначення комплексної стратегії розвитку трудового потенціалу аеропорту

поточних задач та планів. Слід також приділити особливу увагу реалізації сформованої стратегії розвитку трудового потенціалу, яка потребує створення організаційної культури, впровадження систем мотивації та організації праці, гнучкої організації надання послуг та ін.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. / В.В. Пастухова. – Київ : КНТЕУ, 2002. – 301 с.
2. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. / А.П. Міщенко. – Дн-ськ : Вид-во ДУЕП, 2007. – 332 с.
3. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. / М. Портер. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
4. Ансофф І. Стратегическое управление. Пер. с англ. / И. Ансофф. – М. : Прогресс, 1989. – 519 с.
5. Минцберг Г. Стратегический процесс. Пер. с англ. под ред. Ю. Каптуревского. / Г. Минцберг, Дж. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
6. Хамел Г.П. Конкурируя за будущее. / Г.П. Хамел, К. Прахалад. – Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд. Пер. с англ. / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2007. – 928 с.
8. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посібн. / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.
9. Мельник Л.Г. Фундаментальные основы развития / Мельник Л.Г. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2003. – 288 с.
10. Раевнева О.В. Управление развитием предприятия: методология, механизмы, модели : монография / Раевнева О.В. – Х. : ВД «ИНЖЕК», 2006. – 496 с.
11. Бендат Дж. Прикладной анализ случайных данных. / Дж. Бендат, А. Пирсол. – М. : Мир, 1989. – 540 с.

УДК 331.1

**Проволоцька О.М.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та стратегії підприємств  
Криворізького економічного інституту  
Криворізького національного університету*

**Тузніченко О.В.**

*студент  
Криворізького економічного інституту  
Криворізького національного університету*

## ОСНОВНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗАРПЛАТОМІСТКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У роботі показник зарплатомісткості продукції досліджено як з позиції роботодавця, так і з позиції найманого працівника. Доведено необхідність не зменшення зарплатомісткості, а її оптимізації для умов діяльності вітчизняних підприємств. При цьому значна увага приділена вивченню причин низького рівня заробітної плати в Україні, що дало змогу обґрунтувати основні шляхи оптимізації зарплатомісткості продукції вітчизняних підприємств.

**Ключові слова:** заробітна плата, зарплатомісткість продукції, спрацювання основних засобів, техніко-технологічна база, капітальні інвестиції.

### Проволоцкая Е.Н., Тузниченко О.В. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ ЗАРПЛАТОЁМКОСТИ ПРОДУКЦИИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В работе показатель зарплатоёмкости продукции исследован как с позиции работодателя, так и с позиции наемного работника. Доказана необходимость не уменьшения зарплатоёмкости, а ее оптимизации для условий деятельности отечественных предприятий. При этом значительное внимание уделено изучению причин низкого уровня заработной платы в Украине, что позволило обосновать основные пути оптимизации зарплатоёмкости продукции отечественных предприятий.

**Ключевые слова:** заработная плата, зарплатоёмкость продукции, износ основных средств, технико-технологическая база, капитальные инвестиции.

### Provolotskaya E.N., Tuznichenko O.V. THE MAIN LINES OF OPTIMIZATION OF THE CONSUMPTION OF WAGES OF DOMESTIC ENTERPRISES

In this work, the index of consumption of wages was investigated from the standpoint of the employer as well as from the perspective of the employee. There was proved the necessity of not reducing the consumption of wages but its optimization for the conditions of activity of domestic enterprises. At the same time, considerable attention was paid to the reasons of the low level of salary in Ukraine. This allowed to substantiate the basic ways to optimize the consumption of wages of domestic enterprises.

**Keywords:** wages, consumption of wages, depreciation, technological basis, capital investment.

**Постановка проблеми.** Одним із головних виробничих ресурсів є робоча сила, витрати на яку для роботодавця, як суб'єкта ринку праці, є статтею витрат у структурі собівартості продукції. Для іншого суб'єкта даного ринку – найманого працівника – заробітна плата виступає чи не єдиним джерелом доходу. Обидві сторони щодо рівня заробітної плати займають різні позиції. Роботодавці намагаються зменшити витрати, як і за будь-якою статтею витрат, проте працівники зацікавлені в якомога більшій винагороді за результати своєї праці.

Додаткові доходи забезпечують наймані працівники можливість задовольняти різні потреби, створюють умови повноцінного життя і тим самим стимулюють продуктивну працю на даному підприємстві.

Для роботодавця підвищення заробітної плати зменшує плинність кадрів, зміцнює трудовий колектив, скорочує витрати на пошук та підготовку працівників, а при необхідності дає можливість залучити до фірми найбільш кваліфіковану робочу силу. В результаті збільшення витрат роботодавця на оплату праці обов'язково компенсується зростанням продуктивності праці та обсягів виробництва, а також економією зазначених витрат.

Враховуючи низький рівень оплати праці в Україні в багатьох галузях матеріального виробництва (сільське господарство, промисловість) та багатьох галузях бюджетної сфери, нагальною проблемою

сьогодення є знаходження джерел підвищення фактичної заробітної плати до реальної вартості робочої сили, особливо за сучасних умов, коли ціни на переважну більшість товарів та послуг досягли рівня світових цін, на відміну від ціни робочої сили.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Підвищення рівня оплати праці в Україні є однією з найбільш актуальних та дискусійних проблем на сучасному етапі розвитку. Однак варто зазначити, що у своїх дослідженнях науковці переважно розглядають частку витрат на оплату праці (зарплатомісткість) з точки зору витрат роботодавця і наповляють на її зменшенні у витратах. Так, у працях О.І. Іляш, С.С. Гринкевича, А.В. Калини, А.М. Колота, О.В. Щербини, Л.О. Петкової, Н.М. Жилияєвої, Ю.В. Крищука та ін. висвітлені теоретико-методологічні засади організації оплати праці на підприємстві та пропонуються шляхи по зниженню витрат на оплату праці. Лише окремі науковці (О.М. Проволоцька, І.М. Тулініна [6, с. 848-854] та ін.) оцінюють зарплатомісткість продукції як один з визначальних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства і аналізують показник як з позиції роботодавця, так і з позиції найманого працівника. Таким чином, мова йде не про зменшення, а про оптимізацію зарплатомісткості продукції. Але без врахування практичних аспектів діяльності підприємств розвинених країн зазначену проблему вітчизняних підприємств не вирішити.

Метою дослідження є виявлення шляхів оптимізації зарплатомісткості продукції вітчизняних підприємств на основі використання досвіду високорозвинених країн.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В Україні людська праця не отримала належної оцінки, про що свідчить той факт, що у структурі собівартості вітчизняних товарів витрати на оплату праці нижчі, ніж були в Радянському Союзі. Це є одним із чинників, який гальмує соціально-економічний розвиток нашої країни.

Ще в 2008 р. законопроект України «Про внесення змін до деяких законів України» (щодо встановлення мінімальної частки заробітної плати у структурі собівартості продукції) за № 3254 було запропоновано встановити частку заробітної плати в структурі собівартості продукції на рівні, не нижчому за 30% [1]. Дана пропозиція мотивувалась тим, що у поточному році частка фонду оплати праці в структурі собівартості продукції більшості українських підприємств становила близько 12%. Проте законопроект був відхилений, оскільки для пропонованого підвищення не було економічних об'єктивних передумов. Запровадження законопроекту в дію суттєво знизило б конкурентоспроможність товарів вітчизняного виробника як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

У подальшому ситуація дещо покращилася. В 2012 р. частка заробітної плати у собівартості продукції склала 16,7% [4]. В той же час за стандартами промислово розвинених країн ця частка сягає 35% [1]. Якщо виробництво є працемістким, або сферою діяльності є надання послуг, то витрати сягають 60%. [2].

Таким чином, в Україні склався надзвичайно низький рівень оплати праці, що свідчить про непропорційний та несправедливий розподіл багатства між різними категоріями громадян та є однією з основних причин низького рівня життя населення.

Проаналізуємо структуру собівартості продукції за її елементами (табл.1) та визначимо частку витрат на оплату праці у загальному обсязі витрат на виробництво продукції не тільки на підприємствах України, але й підприємствах інших високорозвинених країн світу.

У країнах з різним рівнем розвитку економіки структура собівартості представлена по-різному. В Україні найбільша частка витрат спрямована на сировину і матеріали, в той час як в Німеччині та США даний показник є у два рази меншим (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна структура собівартості продукції промислових підприємств України, Німеччини та США за 2011 рік, (%) [3, с. 216]**

Елементи витрат	Україна	Німеччина	США
Матеріальні витрати	67	36	34
Витрати на оплату праці	13	25	26
Витрати на соціальні потреби	5	20	20
Амортизаційні відрахування	11	14	16
Інші витрати	4	5	4

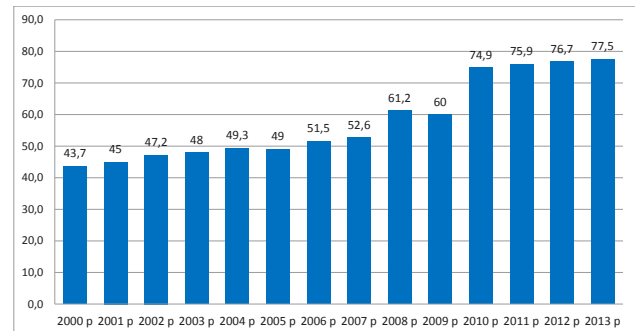
З іншого боку, в розвинених країнах у два рази більшу частину, ніж в Україні, займають витрати на оплату праці, а відрахування на соціальні потреби у чотири рази перевищують українські показники.

Низька частка заробітної плати у собівартості продукції вітчизняних підприємств пояснюється ви-

сокими витратами сировини і матеріалів, що є результатом значного зношення обладнання, яке не в змозі забезпечити необхідні вартісні і якісні показники продукції. Про це свідчить високий рівень фізичного спрацювання основних засобів, динаміка якого представлена на рисунку 1.

Протягом останніх років оновлення основних засобів практично не відбувалося. Це пояснюється низкою об'єктивних причин, зокрема такими, як низька інноваційна активність, низька якість технологічної бази; використання технологічних процесів, які не відповідають вимогам ринку.

Більшість вітчизняних підприємств забезпечували конкурентоспроможність своєї продукції за рахунок низької заробітної плати, що є неприпустимим та суперечить досвіду роботи підприємств країн із розвинутою економікою.



**Рис. 1. Динаміка фізичного спрацювання основних засобів вітчизняних підприємств за 2000–2013 рр., % [4]**

Підвищення рівня заробітної плати (відповідно і зарплатомісткості) за умов збереження або зниження собівартості продукції можливо лише за рахунок зменшення інших складових собівартості. Для вітчизняних підприємств цією складовою є матеріальні витрати, суттєвого зниження яких можна досягнути лише за умови докорінної перебудови техніко-технологічної бази підприємств.

Переважна більшість вітчизняних виробництв потребує масштабної реконструкції та технічного переснащення. Технологічна база підприємств України в цілому задовольняє лише базові потреби економіки та населення у споживанні. Рівень технологічного устаткування, показники якості та ефективності задоволення потреб, техногенного навантаження на довкілля не відповідають сучасним вимогам.

Для процесу відтворення основних засобів вітчизняними підприємствами були використані інвестиції, динаміка яких за 2011–2013 рр. наведена в табл.2. Дані табл. 2 свідчать про підвищення обсягів фінансування відтворення основних засобів підприємствами України в 2012 р. до 268065,8 млн грн (+11,5%) у порівнянні з 2011 р.

У той же час порівняння даних рис. 1 та табл. 2 дає змогу зробити висновок про недостатність зазначених обсягів інвестування, оскільки фізичне спрацювання основних засобів зросло з 75,9% в 2011 р. до 76,7% в 2012 р.

У 2013 р. спостерігається зменшення обсягів капітальних інвестицій (-10,7%) і подальше зростання фізичного спрацювання основних засобів вітчизняних підприємств (77,5%).

Основними джерелами фінансування капітальних інвестицій в досліджуваній період були власні кошти підприємств та організацій, кредити банків.

Таблиця 2

## Капітальні інвестиції в Україні в 2011–2013 рр. за джерелами фінансування [4]

Джерела фінансування інвестицій, млн грн	Період					
	2011 р.		2012 р.		2013 р.	
	Сума, млн.грн.	Питома вага, %	Сума, млн.грн.	Питома вага, %	Сума, млн.грн.	Питома вага, %
Усього, у т.ч. за рахунок:	240359,4	100	268065,8	100	239383	100
- коштів державного бюджету	18394,6	7,65	17141,2	6,39	6497,8	2,71
- коштів місцевих бюджетів	8801,3	3,66	9149,2	3,41	7219,2	3,02
- власних коштів підприємств та організацій	152279,1	63,35	175423,9	65,44	170675,6	71,30
- кредитів банків та інших позик	42324,4	17,61	50104,9	18,69	40878,3	17,08
- коштів іноземних інвесторів	7196,1	2,99	5040,6	1,88	4881,2	2,04
- інших джерел фінансування	11363,9	4,73	11206	4,18	9230,9	3,86

Суттєво скоротилася частка коштів державного бюджету (з 7,65% в 2011 р. до 2,71% в 2013 р.) та іноземних інвестицій (з 2,99% до 2,04%), що говорить про відсутність, з одного боку, державної підтримки процесу оновлення техніко-технологічної бази національної економіки, з іншого боку – про відсутність умов для зацікавленості іноземних інвесторів у вкладенні коштів в діяльність вітчизняних підприємств.

Проведене дослідження показало, що країни Європейського Союзу вклали в розвиток власної економіки в 2010 р. 18,6% від ВВП, Україна – 17,8% [6]. На перший погляд – різниця не суттєва, в той же час, якщо порівняти стан техніко-технологічної бази підприємств європейських країн та українських, величину їх ВВП, то висновок є очевидним: кількість коштів, які щорічно спрямовуються на капітальні інвестиції, повинна бути в рази більшою, для того щоб вітчизняна економіка змогла подолати існуюче відставання в рівні техніко-технологічного забезпечення виробництва, що, в свою чергу, дасть змогу приділяти більшу увагу людському капіталу і стимулювати його до продуктивної праці. У цьому сенсі показовим є статистика країн, економіка яких мала стрімке зростання за останні роки. Так, Китай в 2010 р. спрямував на розвиток власної економіки 46,3% від ВВП [6].

Рівень техніко-технологічної бази виробництва здійснює найвагомий вплив на структуру виробничих витрат, перш за все матеріальних, енергетичних. При зменшенні частки цих витрат буде відбуватися зростання частки витрат на оплату праці. В той же час на зарплатомісткість впливає і величина заробітної плати, яка залежить від форми оплати праці та інших особливостей її нарахування. Великий досвід, яким володіють країни Європейського Союзу, є дуже корисним для економіки нашої країни. Системи оплати Хелсі, Ровена, Барта-Меріка, Бедо можуть мати місце на підприємствах України у залежності від необхідності досягнення поставлених цілей стимулювання високопродуктивної праці [5].

**Висновки з проведеного дослідження.** Низький рівень заробітної плати залишається невирішеною проблемою в Україні. Дана тенденція підриває мотивацію до високоефективної діяльності і не дає можливості створити соціально-економічну ситуацію в суспільстві, яка б сприяла створенню високоефективної економіки. Тому напрямом збільшення частки витрат на оплату праці в собівартості продукції має стати, особливо в матеріаломістких виробництвах, зниження питомої ваги матеріальних витрат, що можливо здійснити за рахунок оновлення техніко-технологічної бази через залучення капітальних інвестицій. Активізація інвестиційної діяльності сприятиме вирішенню проблеми оновлення техніко-технологічної бази та її переведенню на якісно новий рівень із залученням досягнень науки.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Законопроект України від 03.10.2008 р. № 3254 «Про внесення змін до деяких законів України (щодо встановлення мінімальної частки заробітної плати у структурі собівартості продукції)». – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/JF2IE001.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JF2IE001.html).
2. Визначення шляхів збільшення частки оплати праці у собівартості продукції та у валовому внутрішньому продукті // Звіт про НДР – Луганськ : ДУ НДІ, 2009. – 35 с.
3. Волков О.И. Економіка підприємства / О.И. Волков, В.К.Склярченко – М. : Инфра-М, 2011. – 280 с.
4. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
5. Матюх С.А. Удосконалення оплати праці в Україні на основі використання досвіду країн Європейського Союзу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.07. / С.А. Матюх; ХНУ. – Львів, 2007. – 14 с.
6. Проволоцька О.М. Оптимізації зарплатомісткості продукції як напрям підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств / О.М.Проволоцька, І.М.Тулініна // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2008. – Випуск 240. – Т. 4. – С. 848–854.
7. Статистика країн світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://iformatsiya.ru/>.

УДК 339.13.017

Рєга М.Г.

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри маркетингу  
Мукачівського державного університету

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Стаття присвячена перспективам розвитку рекламної діяльності на ринку туристичних послуг. Висвітлено основні поняття реклама, туристичні послуги. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку рекламної діяльності в Україні. Розроблено практичні рекомендації і пропозиції щодо перспектив розвитку рекламної діяльності на ринку туристичних послуг.

**Ключові слова:** туризм, туристична індустрія, реклама, підприємство туристичні послуги .

### Рєга М.Г. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА РЫНКЕ ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

Статья посвящена перспективам развития рекламной деятельности на рынке туристических услуг. Освещены основные понятия реклама, туристические услуги. Проанализированы современные тенденции развития рекламной деятельности в Украине. Разработаны практические рекомендации и предложения относительно перспектив развития рекламной деятельности на рынке туристических услуг.

**Ключевые слова:** туризм, туристическая индустрия, реклама, предприятие туристические услуги.

### Rega M.G. PROSPECTS FOR PROMOTIONAL ACTIVITIES ON THE TOURIST SERVICES

This article is devoted to prospects of promotional activities for the tourist market. The basic concept of advertising, tourism. Analysis of current trends in advertising in Ukraine. Practical recommendations and proposals regarding the development of promotional activities for the tourist market.

**Keywords:** tourism, tourism industry, advertising, travels Services Company.

**Постановка проблеми.** Характерні особливості процесу сучасної рекламної діяльності полягають у підвищенні складності та розмаїття використовуваних форм і методів комунікаційного впливу на потенційного споживача, а також у розширенні кола цілей реклами. Рекламно-комунікаційна активність поступово охоплює усі аспекти функціонування та розвитку підприємства, а рекламні компанії стають результатом кропітких досліджень та всебічного планування, від якості проведення яких значною мірою залежить дієвість реалізації решти стратегічних й оперативних планів, поточних управлінських рішень в усіх сферах виробничої та маркетингово-збутової діяльності.

Збільшення ролі та значення реклами в сучасних умовах насамперед визначається суттєвим ускладненням умов ринкового суперництва та розширенням кола потенційних конкурентів, підвищенням розмаїття вимог споживачів щодо якості товарів і послуг, які пропонуються для продажу, і т.і. Прагнення суб'єктів господарювання реалізувати туристичні послуги та отримати максимальний прибуток в умовах жорсткої конкуренції спонукає їх до переоцінки власних можливостей, аналізу інформаційно-реklamної діяльності, вивчення інфраструктури туристичного ринку, дослідження рівня підготовки персоналу та визначення здатності вітчизняного бізнесу адаптуватися до вимог споживачів. Закономірним наслідком є потреба детального вивчення, обґрунтування і застосування успішного вітчизняного та міжнародного досвіду в цій сфері, особливо щодо розроблення та впровадження практичних методик для підвищення ефективності рекламних заходів туристичних підприємств. Все це зумовлює необхідність розробки рекомендацій та пропозицій щодо формування рекламної діяльності на туристичному ринку.

**Аналіз останніх досліджень.** Серед іноземних дослідників, здійснивши вагомий внесок у розвиток концепції та методології реклами, найбільш ґрунтовними є праці У. Аренса, Дж. Берета, К. Бове, І.В. Крилова, С. Моріарті, П.А. Пименова, К. Ротцолла, І.Я. Рожкова, У. Уельса та ін. У сфері туризму

– В.А. Квартального, Дж. Мейкензі та ін. Дослідженню цієї теми присвячено праці таких вітчизняних науковців: О.В. Ареф'євої, Л.І. Воротиної, А.В. Войчак, О.Л. Кавіщенко, Т.І. Лук'янець, О.П. Луцця, Г.Г. Почепцова, Т.О. Примак, Є.В. Ромата, Л.М. Шульгіної (у галузі реклами) і В.Ф. Кіфяка, М.П. Мальської, В.В. Худо (в індустрії туризму) та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сьогодні реклама в туризмі є формою непрямого зв'язку між туристичним продуктом і споживачем. Це означає, що, надаючи інформацію про компанію та її турпродукт, реклама повинна переконати потенційних клієнтів зупинити свій вибір саме на даній компанії та її продукті, підсилити впевненість постійних клієнтів у правильності їх вибору.

Реклама має велике значення також у прогнозуванні та плануванні роботи туристичної фірми чи підприємства. За її посередництвом можна встановити зворотній зв'язок з ринком, тобто споживачами послуг. Наприклад, за допомогою анкет чи купонів, які можна розповсюджувати разом з різними товарами, фірма отримує інформацію, яка дозволяє їй краще прогнозувати попит на свої послуги і відповідно будувати стратегію дій.

Встановлення зворотного зв'язку із споживачами за допомогою такого способу можна визнати доцільним і перспективним, оскільки воно дозволяє контролювати просування туристичних послуг, вносити корективи у збутову діяльність, створювати та закріплювати у споживачів стійке розуміння переваг послуг певних туристичних підприємств.

**Мета статті.** Головною метою є визначення доцільності рекламної діяльності на ринку туристичних послуг.

**Викладення основного матеріалу.** Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань:

- дослідити теоретичні основи формування рекламної діяльності на ринку туристичних послуг;
- проаналізувати рекламну діяльність туристичного підприємства;
- виявити перспективи розвитку рекламної діяльності на туристичному підприємстві.

Туризм складно представити без реклами. Перш за все вона несе в собі інформацію в стислій, художній формі, емоційно забарвлену і таку, що доводить до уваги потенційних споживачів найбільш важливі відомості про туристські продукти і саме туристське підприємство. Реклама грає найважливішу роль в реалізації маркетингової стратегії турпідприємства. Вона надає соціально-культурну і психологічну дію на суспільство. Цивілізована реклама – це не маніпулювання суспільною свідомістю, а формування актуальних, направлених на саморозвиток потреб людини. Реклама дає споживачам нові знання, підсилює задоволеність від покупки. Асоціації, символи престижу, які вона вкладає в туристський продукт, надають благодійну дію на психіку людини. Додавання туристському продукту за допомогою реклами додаткової цінності є гарантією того, що клієнт не жалкуватиме про витрачені засоби, а, навпаки, отримає додаткове задоволення від придбання туристських послуг [10, с. 39].

Реклама – це засіб поширення інформації і переконання людей, які створюють уяву про продукт, викликають довіру до нього та бажання купити цей продукт. Рекламуючи ті чи інші послуги, туристична фірма публічно подає дані про свої можливості за допомогою художніх, технічних і психологічних прийомів з метою посилення попиту і збільшення їх реалізації.

Сучасний туризм неможливо представити без реклами. Адже вона – найдійовіший інструмент у спробах туристського підприємства донести інформацію до своїх клієнтів, модифікувати їхню поведінку, привертнути увагу до пропонованих послуг, створити позитивний імідж самого підприємства, показати його суспільну значимість. Тому ефективна рекламна діяльність є найважливішим засобом досягнення цілей стратегії маркетингу у цілому й комунікаційної стратегії зокрема. Як свідчить світова практика, сфера туризму є одним з найбільших рекламодавців. Досвід роботи закордонних туристичних фірм показує, що в середньому 5-6% доходів від своєї діяльності вони витрачають на рекламу туристських поїздок [12, с. 207].

Особливі риси реклами як одного з головних засобів маркетингових комунікацій у сфері туризму визначаються специфікою як самої реклами, так і особливостями системи туризму і її товару – туристського продукту

Характерною ознакою реклами на ринку туристичних послуг є орієнтація на цільовий сегмент з урахуванням всіх його психологічно-поведінкових особливостей, стилю життя і т.п. Водночас при такій орієнтації на споживача реклама туристичних послуг не повинна втрачати свого колориту, а навіть навпаки, використовувати етнічні чи конфесійні стереотипи для привертання уваги. Все це є підставою для серйозних маркетингових досліджень споживачів туристичних послуг, які не тільки підвищують ефективність реклами, але і роблять її дієвим інструментом конкурентної боротьби на ринку туристичних послуг.

Незважаючи на те, що реклама є дуже могутнім інструментом впливу на споживачів туристичних послуг, завжди існує складність оцінки якості послуг, тим більше, що послуги характеризуються непостійністю якості, яка обумовлена значною роллю людського чинника у процесі надання послуги. Це вимагає від реклами відповідальності за достовірність, правдивість і точність поданої у ній інформації. Навіть невелике перебільшення в рекламно-

му повідомленні може бути сприйняте як фальшива, недостовірна реклама. Звичайно, що ця особливість характерна для реклами як послуг, так і товарів. Але в туристичному бізнесі реклама є основою при здійсненні вибору споживачем, у той час як реклама товарів – це тільки один з компонентів, поряд, наприклад, з вивченням інструкції, перевіркою роботи товару в магазині тощо. Обираючи готель або курорт, турист черпає інформацію тільки з опису в рекламному каталозі або на Інтернет-сайті готелю, що не дає йому можливості поспробувати продукт перед купівлею.

Планування рекламної діяльності передбачає визначення її цілей, шляхів їхнього досягнення й створення підприємству (фірмі) умов для реалізації своїх особливостей в умовах конкуренції. Постановка цілей визначає перспективу застосування реклами на підприємстві й створює умови для оцінки її ефективності. Реалізація цілей реклами ставить за обов'язок всім структурним підрозділам підприємства діяти у взаємозв'язку.

При розробці плану по рекламі розрізняють головні й другорядні цілі. Головну мету потрібно сформулювати в письмовому виді, щоб якщо буде потреба поступово уточнювати її, не допускаючи помилок. Без чітко поставленої мети не можна успішно проводити рекламну діяльність і точно визначати її результати.

Ціль рекламних заходів може бути короткостроковою, середньостроковою й довгостроковою. Визначення мети є трудомісткою, складною й практично не завжди до кінця здійсненим завданням. Установлена мета повинна бути реальною, досяжною в певний строк і певні кошти.

Постановка мети усуває помилки при створенні й поширенні рекламних коштів. Вона є орієнтиром для кожного виконавця, відкриває необхідний простір для його творчої ініціативи.

Залежно від попиту та пропозиції план передбачає проведення рекламних заходів щодо конкретного товару або послуги. Плани по рекламі дозволяють підприємству заздалегідь визначити програму дій у результаті умов, що змінюються, на ринку товарів (послуг) [23, с. 189].

Керівництво підприємства повинне забезпечити ретельно планування взаємозалежних елементів комплексу рекламної діяльності для одержання максимального ефекту. Правильно спланована й добре організована реклама в стані вплинути на ефективність функціонування підприємства. Використовуючи різноманітні кошти комунікації, реклама сприяє встановленню й поглибленню контактів виробників зі споживачами, розширенню знань населення про товари й послуги.

У розвинених країнах фірми здійснюють планування рекламних заходів після розробки її річного бюджету. Широкий спектр рекламних послуг різних агентств і фірм дозволяє здійснювати практично будь-які наміри в цій області. На жаль, така форма не завжди прийнятна для українських підприємств, тому що на малих підприємствах планування річного бюджету не завжди можливо через нестабільність економічної ситуації й постійної зміни законів і податків. Крім цього існують складності у виготовленні й розміщенні реклами [4, с. 132].

У цьому зв'язку доцільно здійснювати планування реклами в чотири етапи.

На першому етапі до складання плану реклами бажано залучити керівників основних підрозділів при особистій участі представника рекламного від-

ділу, якщо такий є. Спочатку визначається перелік товарів або послуг, яким необхідна реклама. Потім – періоди часу на проведення реклами.

На другому етапі планування по кожному товарі або послугі визначаються види рекламних цілей, а також засоби масової інформації й строки розміщення в них реклами.

При цьому необхідно враховувати можливість виготовлення додаткових рекламних матеріалів для даного заходу.

Доцільно визначити кілька варіантів розміщення реклами в засобах масової інформації. Потім відділу реклами або фахівцеві з реклами поручається підготовка відомостей про видання, засоби масової інформації, зразковому обсязі повідомлень, їхньої вартості й строках поширення. На основі отриманої інформації уточнюються, визначаються конкретні видання, засоби масової інформації, строки виходу рекламних повідомлень, розраховуються витрати на них.

Вся проведена робота дозволяє сформулювати проект плану по рекламі.

На третьому етапі визначаються реальні розміри коштів, які можна використати на рекламу. Залежно від виділених коштів проводиться коректування проекту плану. Якщо коштів виділено недостатньо, то в плані можна змінити періодичність розміщення реклами, зменшити площу публікації або змінити видання, час трансляції рекламного повідомлення й т.д.

На четвертому етапі планування проводиться остаточне узгодження потреби в рекламі з реальними можливостями на певний період (квартал, рік).

Краще розробляти план на рік, тому що він дає чітке подання про потребі підприємства в рекламі, відіграє позитивну роль при надходженні пропозицій про розміщення реклами від засобів масової інформації або виставочних комітетів. У цьому випадку потрібно мінімум часу, щоб оцінити потребу в пропонованому рекламному заході [4, с. 134].

Якщо на підприємстві план реклами нерозроблений, то, як правило, проводиться випадковий вибір і випадкове розміщення реклами, що знижує її ефективність і підвищує витрати на рекламу.

Рекламна кампанія виявляється ефективною при дотриманні наступних умов:

- підготовка та проведення на основі глибоких маркетингових досліджень, з урахуванням динамічної природи ринку;
- створення обґрунтованої реклами, яка легко запам'ятовується і належним чином впливає на задалегідь обрану цільову аудиторію рекламної продукції;
- використання найбільш доцільних для вирішення поставлених завдань і враховують специфіку цільової аудиторії засобів розповсюдження реклами [15, с. 74].

Не можна забувати про те, що реклама – найбільш дорогий елемент комплексу маркетингових комунікацій. Від того, наскільки правильно будуть визначені цілі реклами, обрані кошти розповсюдження, розроблено рекламні роботи з урахуванням цільової аудиторії і багато чого іншого, залежить кінцевий результат рекламних заходів, окупність вкладених коштів та отримання того ефекту, на який розраховує туристське підприємство. Отже, для того щоб зусилля і витрати принесли необхідний результат, потрібен системний і комплексний підхід до планування рекламної діяльності. При цьому не можна забувати, що система планування повинна будуватися з урахуванням і довгострокових цілей туристично-

го підприємства, і поставлених на поточний момент тактичних завдань.

Оскільки пропонований на ринку туристичний продукт реалізується не повністю, реклама покликана сприяти більш активним продажам. Це, найчастіше, досягається посиленням рекламного впливу на цільову аудиторію.

Протидія конкуренції.

Мета реклами, що складається у протидії конкуренції, може бути досягнута за рахунок виділення в рекламі переваг пропонованого туристичного продукту, особливого творчого задуму рекламного звернення, а також шляхом збільшення охоплення, частоти і сили впливу реклами.

Підтвердження іміджу.

Реклама, яка переслідує цю мету, носить підкріплювальний характер і спрямована на вселення впевненості клієнтів у правильності вибору туристичної фірми і її продуктів.

Підтримка обізнаності і попиту.

Для регулярного нагадування клієнтам про те, що окремі фірми пропонують певні туристичні послуги, використовується реклама, спрямована на підтримку обізнаності та попиту. Крім того, така реклама сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку. Справа в тому, що з часом первісний рівень попиту, навіть за найбільш популярним туром, починає знижуватися. У цьому випадку реклама повинна не тільки підтримувати інтерес клієнтів за оголошеними турами, а й забезпечувати зростання попиту на них.

**Висновки та пропозиції.** Реклама в туризмі є формою непрямого зв'язку між туристичним продуктом і споживачем. Це означає, що, надаючи інформацію про компанію та її турпродукт, реклама повинна переконати потенційних клієнтів зупинити свій вибір саме на даній компанії та її продукті, підсилити впевненість постійних клієнтів у правильності їх вибору.

Реклама має велике значення також у прогнозуванні та плануванні роботи туристичної фірми чи підприємства. За її посередництвом можна встановити зворотній зв'язок з ринком, тобто споживачами послуг. Наприклад, за допомогою анкет чи купонів, які можна розповсюджувати разом з різними товарами, фірма отримує інформацію, яка дозволяє їй краще прогнозувати попит на свої послуги і відповідно будувати стратегію дій.

Встановлення зворотного зв'язку із споживачами за допомогою такого способу можна визнати доцільним і перспективним, оскільки воно дозволяє контролювати просування туристичних послуг, вносити корективи у збутову діяльність, створювати та закріплювати у споживачів стійке розуміння переваг послуг певних туристичних підприємств.

Характерною ознакою реклами на ринку туристичних послуг є орієнтація на цільовий сегмент з урахуванням всіх його психологічно-поведінкових особливостей, стилю життя і т.п. Водночас при такій орієнтації на споживача реклама туристичних послуг не повинна втрачати свого колориту, а навіть, навпаки, використовувати етнічні чи конфесійні стереотипи для привертання уваги. Все це є підставою для серйозних маркетингових досліджень споживачів туристичних послуг, які не тільки підвищують ефективність реклами, але і роблять її дієвим інструментом конкурентної боротьби на ринку туристичних послуг.

Незважаючи на те, що реклама є дуже могутнім інструментом впливу на споживачів туристичних послуг, завжди існує складність оцінки якості послуг, тим більше, що послуги характеризуються

непостійністю якості, яка обумовлена значною роллю людського чинника у процесі надання послуги. Це вимагає від реклами відповідальності за достовірність, правдивість і точність поданої у ній інформації. Навіть невелике перебільшення в рекламному повідомленні може бути сприйняте як фальшива, недостовірна реклама. Звичайно, що ця особливість характерна для реклами як послуг, так і товарів. Але в туристичному бізнесі реклама є основою при здійсненні вибору споживачем, у той час як реклама товарів – це тільки один з компонентів, поряд, наприклад, з вивченням інструкції, перевіркою роботи товару в магазині тощо. Обираючи готель або курорт, турист черпає інформацію тільки з опису в

рекламному каталозі або на Інтернет-сайті готелю, що не дає йому можливості поспробувати продукт перед купівлею.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аванс Дж. Р., Бермак Б. Маркетинг. – М. : Сирин, 2001. – 308 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання-Прес, 2004. – 645 с.
3. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. – К. : Знання, 2010. – 332 с.
4. Восколович Н.А. Маркетинг туристичних послуг / Н.А. Восколович. – М. : Економічний факультет МРУ, ТЕИС, 2010. – 167 с.
5. Дурович А. Маркетингові дослідження в туризмі / А. Дурович, Л. Анастасова, 2009. – 348 с.

УДК 339.137.22:005

**Резнікова О.С.**

*аспірант кафедри міжнародної економіки  
Донецького національного технічного університету*

### ОЦІНКА ПРІОРИТЕТІВ АЛЬТЕРНАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Виявлено альтернативні стратегії підвищення конкурентоспроможності металургійного підприємства в умовах глобалізації. Описано сутність методу аналізу ієрархій. Застосовано метод аналізу ієрархій для оцінки пріоритетів альтернативних стратегій та визначення оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності металургійного підприємства в умовах глобалізації в контексті найбільш ефективного використання обмежених ресурсів.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, глобалізація, стратегія підвищення конкурентоспроможності, фактор конкурентоспроможності, метод аналізу ієрархій.

#### **Резнікова О.С. ОЦЕНКА ПРИОРИТЕТОВ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

Вывявлены альтернативные стратегии повышения конкурентоспособности металлургического предприятия в условиях глобализации. Описана суть метода анализа иерархий. Применен метод анализа иерархий для оценки приоритетов альтернативных стратегий и определения оптимальной стратегии повышения конкурентоспособности металлургического предприятия в условиях глобализации в контексте наиболее эффективного использования ограниченных ресурсов.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, глобализация, стратегия повышения конкурентоспособности, фактор конкурентоспособности, метод анализа иерархий.

#### **Reznikova O.S. PRIORITY ASSESSMENT OF ALTERNATIVE STRATEGIES OF THE METALLURGICAL ENTERPRISE COMPETITIVENESS IMPROVEMENT IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION**

Alternative strategies of the metallurgical enterprise competitiveness improvement in the context of globalization are identified. The essence of the hierarchies analysis method is described. Hierarchies analysis method is applied to evaluate the alternative strategies priorities and to determine the optimal strategy of the metallurgical enterprises competitiveness improvement in the context of globalization and the most effective use of limited resources.

**Keywords:** competitiveness, globalization, strategy of competitiveness improvement, competitiveness factor, hierarchies analysis method.

**Постановка проблеми.** Важливим інструментом конкурентної боротьби в сучасних умовах глобалізації стає правильно визначена стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства, заснована як на власному потенціалі, так і на факторах зовнішнього середовища, у якому воно діє. Вибір такої стратегії базується на пошуку управлінських рішень, коли розробляються численні альтернативи і з них вибирається оптимальна. Замість реакції на виниклу проблему передбачаються майбутні можливості і небезпеки; замість окремих рішень ведеться глобальний пошук альтернативних шляхів дій; замість однієї генеруються численні альтернативи, при цьому процес прийняття рішень в умовах глобальної невизначеності і ризику спрямований на вибір кращої з можливих альтернатив.

Треба зазначити, що адекватна оцінка пріоритетів альтернативних стратегій підвищення конкурентоспроможності дозволяє обрати шляхи найбільш ефективного використання наявних ресурсів, а правильно обрана стратегія дозволяє забезпечити успішне функціонування підприємства в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням розробки та вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства присвячені роботи багатьох вітчизняних та закордонних вчених, зокрема М. Портера [1], Г.Л. Азоева [2], Р.А. Фатхутдінова [3], С.М. Кліменко [4], Ю.Б. Іванова [5] та ін. Однак, попри наявність потужного теоретичного підґрунтя, існуючі дослідження не враховують важливість ролі сучасних глобалізаційних тенденцій у світовій економіці та галузеву специфіку формуван-



ня факторів конкурентоспроможності підприємств, а також не описують методику оцінки альтернатив, тому залишається відкритим питання процедури вибору оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності металургійного підприємства в умовах глобалізації.

**Метою статті** є оцінка пріоритетів альтернативних стратегій підвищення конкурентоспроможності металургійного підприємства в умовах глобалізації та вибір оптимальної стратегії в контексті ефективного використання обмежених ресурсів.

**Викладення основного матеріалу.** Для досягнення поставленої мети серед існуючих методів встановлення пріоритетності альтернатив нами було обрано метод аналізу ієрархій (МАІ), який використовується для:

- встановлення ієрархії цілей, факторів, критеріїв, акторів (діючих сил), альтернатив і сценаріїв по обговорюваній проблемі;

- виявлення пріоритетів елементів кожного рівня ієрархії, тобто є систематичною процедурою для ієрархічного подання елементів, які визначають сутність будь-якої проблеми [6, с. 49; 7, с. 89; 8, с. 18-29]. Метод полягає в декомпозиції проблеми (у даному випадку це вибір оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності металургійного підприємства в умовах глобалізації, вищий рівень ієрархії) на більш прості складові – критерії (групи факторів конкурентоспроможності, другий рівень ієрархії) та критеріальні фактори (безпосередньо фактори конкурентоспроможності, третій рівень ієрархії), як показано на рис. 1, і подальшому обробленні послідовності суджень осіб, які ухвалюють рішення на основі парних порівнянь можливих альтернатив. Метод аналізу ієрархії включає процедури синтезу множинних суджень, отримання пріоритетності критеріїв і знаходження альтернативних рішень [9, с. 281-292].

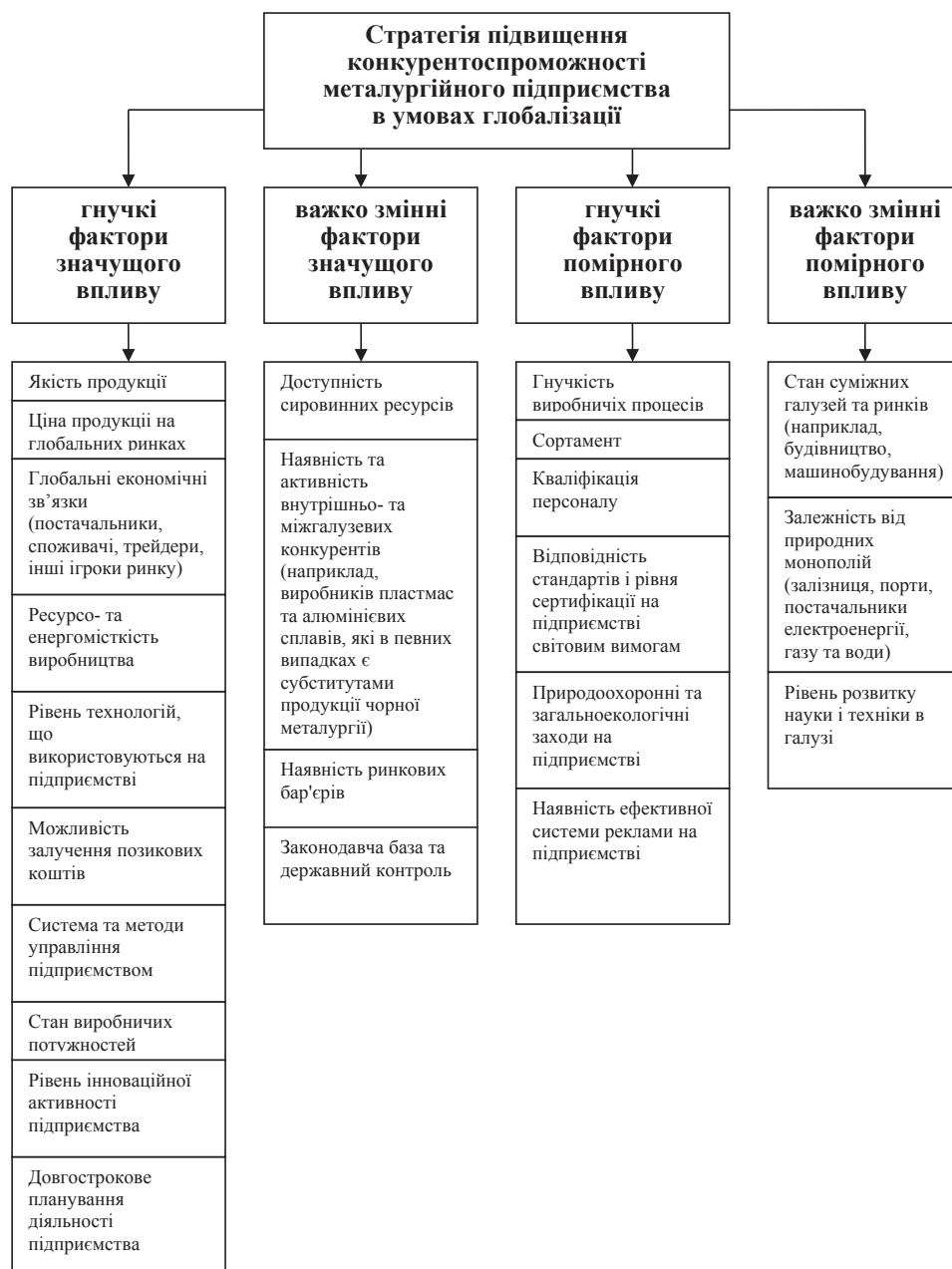


Рис. 1. Структура глобального критерію оцінки альтернатив (стратегія підвищення конкурентоспроможності металургійного підприємства)

Таблиця 1

**Альтернативи стратегії підвищення конкурентоспроможності металургійного підприємства в умовах глобалізації**

Стратегія	Об'єкт стратегії	Характеристика стратегії (стратегічні заходи)
Пріоритетне фокусування на потенційній складовій глобальної конкурентоспроможності $Y_1$	- конкурентний потенціал підприємства, що характеризує його адаптаційні можливості; - детермінанти глобальних конкурентних переваг (глобальне середовище, у якому діє підприємство)	- створення вертикально-інтегрованих структур, що включають сировинні підрозділи; - модернізація і технічне переоснащення виробництва; - зменшення залежності від природних монополій шляхом виробництва власної електроенергії, використання власного або орендованого портового терміналу, експлуатації власного рухомого складу; - впровадження ефективної та гнучкої системи управління діяльністю підприємства з урахуванням галузевого аспекту; - відвідання та участь у проведенні виставок, ярмарків, симпозиумів, конференцій, публікації у фахових виданнях;
Пріоритетне фокусування на маркетинговій складовій глобальної конкурентоспроможності $Y_2$	- показник конкурентоспроможності товарної маси проданої продукції на глобальних ринках; - показник зміни ступеня задоволення потреб глобальних (динаміка об'ємів продажу конкурентоспроможної продукції)	- впровадження обладнання для виробництва конкурентоспроможних видів прокату, труб та металовиробів; - створення власної збутової сіті металобаз із обладнанням для розкרוю, транспортних компаній, митних брокерів; - удосконалення сортаменту;
Пріоритетне фокусування на результативній складовій глобальної конкурентоспроможності $Y_3$	- показники продуктивності використання ресурсів; - показники фінансового стану підприємства.	- навчання, атестація персоналу, впровадження мотиваційних заходів; - впровадження сучасних ресурсо- та енергозберігаючих технологій; - створення технологічних процесів повторного використання вторинних ресурсів; - утилізація вторинних ресурсів і відходів виробництва

Для рішення проблеми були сформульовані можливі альтернативи стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності в контексті визначення пріоритетних напрямів та шляхів ефективного використання наявних ресурсів. При цьому результати власних попередніх досліджень зумовлюють доцільність пріоритетного фокусування кожної альтернативної стратегії на одній з трьох основних складових глобальної конкурентоспроможності: потенційних можливостях підприємства (потенційна складова), ступені задоволення потреб глобальних ринків конкурентоспроможною продукцією (маркетингова складова) і результатах його господарської діяльності (результативна складова) (табл. 1).

Далі необхідно сформулювати оцінку відносної важливості на кожному рівні ієрархії. Це здійснюється при використанні метода парних порівнянь суб'єктивних суджень, які відображають оцінку важливості фактора відповідно до критеріїв вибору. Для оцінки важливості факторів доцільно використовувати лінгвістичну шкалу, яку наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

**Шкала відносної важливості для проведення парних порівнянь**

Показник	Зміст показника оцінки
1	Приблизно рівна важливість факторів
3	Помірне превалювання одного фактора над іншим
5	Істотне превалювання одного фактора над іншим
7	Значне превалювання одного фактора над іншим
9	Переважне превалювання одного фактора над іншим
2, 4, 6, 8	Проміжні рішення між двома судженнями (застосовуються в компромісному випадку)
Зворотні значення наведених вище показників	Якщо під час порівняння одного фактора з іншим отримано одне з вищезазначених значень показника (наприклад, 3), то під час порівняння другого фактора з першим отримаємо зворотне значення показника (1/3)

Оцінимо пріоритети самих груп з використанням структури критеріальних факторів, використовуючи матрицю парних порівнянь (табл. 3). При цьому для ефективного оцінки і уточнення пріоритетів необхідно задати інтенсивність переваги, відносна важливість якої може бути оцінена на основі шкали важливості, яку представлено у таблиці 2. Відзначимо, що порівнюється відносна важливість лівих елементів матриці з елементами зверху. Тому якщо елемент ліворуч є більш важливим, ніж елемент зверху, то у відповідну клітинку потрапляє ціле число (1, 3, 7, 9), а якщо ні, то – зворотне число (дріб). Відносна важливість будь-якого елемента, що порівнюється сам із собою, дорівнює 1, тому діагональ матриці містить тільки одиниці.

Таблиця 3

**Матриця попарних порівнянь (відносна оцінка важливості групових критеріїв)**

Конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації	гнучкі фактори значущого впливу	важко змінні фактори значущого впливу	гнучкі фактори помірнього впливу	важко змінні фактори помірнього впливу
гнучкі фактори значущого впливу	1	3	7	9
важко змінні фактори значущого впливу	1/3	1	5	7
гнучкі фактори помірнього впливу	1/7	1/5	1	3
важко змінні фактори помірнього впливу	1/9	1/7	1/3	1

Треба зазначити, що вищевказані показники попарних порівнянь спираються на результати попередніх досліджень [10], які дають змогу стверджувати, що за сучасних змінних ринкових умов підприємству у першу чергу доцільно концентруватися на гнучких факторах значущого впливу, дія на які є найбільш ефективною в контексті використання ресурсів та підвищення загального рівня його конкурентоспроможності; найменш перспек-

Таблиця 4

## Узагальнююча матриця пріоритетів

Конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації	гнучкі фактори значущого впливу	важко змінні фактори значущого впливу	гнучкі фактори помірною впливу	важко змінні фактори помірною впливу
гнучкі фактори значущого впливу	1,000	3,000	7,000	9,000
важко змінні фактори значущого впливу	0,333	1,000	5,000	7,000
гнучкі фактори помірною впливу	0,143	0,200	1,000	3,000
важко змінні фактори помірною впливу	0,111	0,143	0,333	1,000
Разом	1,587	4,343	13,333	20,000

Таблиця 5

## Узагальнююча матриця пріоритетів із середніми значеннями

Конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації	гнучкі фактори значущого впливу	важко змінні фактори значущого впливу	гнучкі фактори помірною впливу	важко змінні фактори помірною впливу	середнє за строкою
гнучкі фактори значущого впливу	0,6300	0,6908	0,5250	0,4500	0,5739
важко змінні фактори значущого впливу	0,2100	0,2303	0,3750	0,3500	0,2913
гнучкі фактори помірною впливу	0,0900	0,0461	0,0750	0,1500	0,0903
важко змінні фактори помірною впливу	0,0700	0,0329	0,0250	0,0500	0,0445

Таблиця 7

## Матриця попарних порівнянь за групою «Гнучкі фактори значущого впливу»

Гнучкі фактори значущого впливу	Якість продукції	Ціна продукції на глобальних ринках	Глобальні економічні зв'язки (постачальники, споживачі, трейдери, інші ігроки ринку)	Ресурсо- та енергомісткість виробництва	Рівень технологій, що використовуються на підприємстві	Можливість залучення позикових коштів	Система та методи управління підприємством	Стан виробничих потужностей	Рівень інноваційної активності підприємства	Довгострокове планування діяльності підприємства
Якість продукції	1	2	3	4	4	5	6	7	8	9
Ціна продукції на глобальних ринках	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Глобальні економічні зв'язки (постачальники, споживачі, трейдери, інші ігроки ринку)	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8
Ресурсо- та енергомісткість виробництва	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7
Рівень технологій, що використовуються на підприємстві	1/4	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6
Можливість залучення позикових коштів	1/5	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5
Система та методи управління підприємством	1/6	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4
Стан виробничих потужностей	1/7	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3
Рівень інноваційної активності підприємства	1/8	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2
Довгострокове планування діяльності підприємства	1/9	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	12	1

Таблиця 8

## Узагальнююча матриця пріоритетів за групою «Гнучкі фактори значущого впливу»

Гнучкі фактори значущого впливу	Якість продукції	Ціна продукції на глобальних ринках	Глобальні економічні зв'язки (постачальники, споживачі, трейдери, інші ігроки ринку)	Ресурсо- та енергомісткість виробництва	Рівень технологій, що використовуються на підприємстві	Можливість залучення позикових коштів	Система та методи управління підприємством	Стан виробничих потужностей	Рівень інноваційної активності підприємства	Довгострокове планування діяльності підприємства
Якість продукції	1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	4,0000	5,0000	6,0000	7,0000	8,0000	9,0000
Ціна продукції на глобальних ринках	0,5000	1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000	7,0000	8,0000	9,0000
Глобальні економічні зв'язки (постачальники, споживачі, трейдери, інші ігроки ринку)	0,3333	0,5000	1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000	7,0000	8,0000
Ресурсо- та енергомісткість виробництва	0,2500	0,3333	0,5000	1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000	7,0000
Рівень технологій, що використовуються на підприємстві	0,2500	0,2500	0,3333	0,5000	1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000
Можливість залучення позикових коштів	0,2000	0,2000	0,2500	0,3333	0,5000	1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000
Система та методи управління підприємством	0,1667	0,1667	0,2000	0,2500	0,3333	0,5000	1,0000	2,0000	3,0000	4,0000
Стан виробничих потужностей	0,1429	0,1429	0,1667	0,2000	0,2500	0,3333	0,5000	1,0000	2,0000	3,0000
Рівень інноваційної активності підприємства	0,1250	0,1250	0,1429	0,1667	0,2000	0,2500	0,3333	0,5000	1,0000	2,0000
Довгострокове планування діяльності підприємства	0,1111	0,1111	0,1250	0,1429	0,1667	0,2000	0,2500	0,3333	0,5000	1,0000
Разом	3,079	4,829	7,718	11,593	15,450	21,283	28,083	35,833	44,500	54,000

Таблиця 9

## Нормалізована матриця за пріоритетами

Гнучкі фактори значущого впливу	Якість продукції	Ціна продукції на глобальних ринках	Глобальні економічні зв'язки (постачальники, споживачі, трейдери, інші ігроки ринку)	Ресурсо- та енергомісткість виробництва	Рівень технологій, що використовуються на підприємстві	Можливість залучення позикових коштів	Система та методи управління підприємством	Стан виробничих потужностей	Рівень інноваційної активності підприємства	Довгострокове планування діяльності підприємства	Середнє за строком
Якість продукції	0,3248	0,4142	0,3887	0,3450	0,2589	0,2349	0,2136	0,1953	0,1798	0,1667	0,2722
Ціна продукції на глобальних ринках	0,1624	0,2071	0,2591	0,2588	0,2589	0,2349	0,2136	0,1953	0,1798	0,1667	0,2137
Глобальні економічні зв'язки (постачальники, споживачі, трейдери, інші ігроки ринку)	0,1083	0,1035	0,1296	0,1725	0,1942	0,1879	0,1780	0,1674	0,1573	0,1481	0,1547
Ресурсо- та енергомісткість виробництва	0,0812	0,0690	0,0648	0,0863	0,1294	0,1410	0,1424	0,1395	0,1348	0,1296	0,1118
Рівень технологій, що використовуються на підприємстві	0,0812	0,0518	0,0432	0,0431	0,0647	0,0940	0,1068	0,1116	0,1124	0,1111	0,0820
Можливість залучення позикових коштів	0,0650	0,0414	0,0324	0,0288	0,0324	0,0470	0,0712	0,0837	0,0899	0,0926	0,0584
Система та методи управління підприємством	0,0541	0,0345	0,0259	0,0216	0,0216	0,0235	0,0356	0,0558	0,0674	0,0741	0,0414
Стан виробничих потужностей	0,0464	0,0296	0,0216	0,0173	0,0162	0,0157	0,0178	0,0279	0,0449	0,0556	0,0293
Рівень інноваційної активності підприємства	0,0406	0,0259	0,0185	0,0144	0,0129	0,0117	0,0119	0,0140	0,0225	0,0370	0,0209
Довгострокове планування діяльності підприємства	0,0361	0,0230	0,0162	0,0123	0,0108	0,0094	0,0089	0,0093	0,0112	0,0185	0,0156

тивними з точки зору підвищення конкурентоспроможності є важко змінні фактори помірного впливу (відносна оцінка важливості у матриці парних порівнянь цих двох груп факторів відповідно 9:1). Проміжні оцінки надано з урахуванням превалювання факторів більш значущого впливу над факторами менш значущого впливу, а також більш гнучких факторів над менш гнучкими.

Перетворимо оцінки на десяткові дроби та знайдемо сумарні значення пріоритетів за графою для надання більш зручної відносної шкали оцінки пріоритетів (табл. 4).

Усереднюючи отримані значення за строками, можемо визначити значення локальних пріоритетів, які в сумі дають вектор локальних пріоритетів, значення яких наведені у нормалізованій матриці (табл. 5).

Таким чином, вектор локальних пріоритетів, який отримано на основі середніх значень та який характеризує вирішальне правило вибору групових факторів, має вид:

$$0,5739 \text{ (гнучкі фактори значущого впливу)} + 0,2913 \text{ (важко змінні фактори значущого впливу)} + 0,0903 \text{ (гнучкі фактори помірного впливу)} + 0,0445 \text{ (важко змінні фактори помірного впливу)}.$$

Оцінка важливості кожного з групових критеріїв визначається наступними значеннями (табл. 6).

Таблиця 6  
Оцінка пріоритетів групових критеріїв

Гнучкі фактори значущого впливу	0,5739
Важко змінні фактори значущого впливу	0,2913
Гнучкі фактори помірного впливу	0,0903
Важко змінні фактори помірного впливу	0,0445

Таким чином, нами визначено відносну важливість, що її кожна група узагальнюючих показників привносить у процес підвищення глобальної конкурентоспроможності підприємства. Якщо тепер в кожну групу підставити локальні значення кожного складового критерію, можливо обчислити важливість кожної стратегії в цілому та сформулювати її внесок в ефективність підвищення конкурентоспроможності. Тобто, необхідно оцінити локальні переваги критеріїв, що входять до кожної групи узагальнюючих факторів. Структура груп факторів представлена на рис. 1.

Проведемо аналіз переваг та пріоритетів локальних критеріїв по групі факторів «гнучкі фактори значущого впливу». Для цього реалізуємо аналогічні наведені у таблицях 3-5 процедури для визначення відносних ваг наступних елементів ієрархії (факторів конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації) з метою виявлення вектору локальних пріоритетів з урахуванням підпорядкування групі факторів «гнучкі фактори значущого впливу» (табл. 7-9).

Далі необхідно обчислити зважені за груповим фактором пріоритети локальних критеріїв. Для цього потрібно помножити пріоритет локального фактора на групову оцінку.

Обчислимо значення зважених за групою пріоритетів:

$$\begin{aligned} A &= 0,5739 * 0,2722 = 0,1562; \\ B &= 0,5739 * 0,2137 = 0,1226; \\ C &= 0,5739 * 0,1547 = 0,0888; \\ D &= 0,5739 * 0,1118 = 0,0642; \\ E &= 0,5739 * 0,0820 = 0,0471; \\ F &= 0,5739 * 0,0584 = 0,0335; \\ G &= 0,5739 * 0,0414 = 0,0238; \\ H &= 0,5739 * 0,0293 = 0,0168; \end{aligned}$$

Таблиця 10  
Матриця попарних порівнянь за групою «Важко змінні фактори значущого впливу»

Важко змінні фактори значущого впливу	Доступність сировинних ресурсів	Наявність та активність внутрішньо- та міжгалузевих конкурентів	Наявність ринкових бар'єрів	Законодавча база та державний контроль
Доступність сировинних ресурсів	1	3	5	5
Наявність та активність внутрішньо- та міжгалузевих конкурентів	1/3	1	3	5
Наявність ринкових бар'єрів	1/5	1/3	1	3
Законодавча база та державний контроль	1/5	1/5	1/3	1

Таблиця 11  
Узагальнююча матриця пріоритетів за групою «Важко змінні фактори значущого впливу»

Важко змінні фактори значущого впливу	Доступність сировинних ресурсів	Наявність та активність внутрішньо- та міжгалузевих конкурентів	Наявність ринкових бар'єрів	Законодавча база та державний контроль
Доступність сировинних ресурсів	1,0000	3,0000	5,0000	5,0000
Наявність та активність внутрішньо- та міжгалузевих конкурентів	0,3333	1,0000	3,0000	5,0000
Наявність ринкових бар'єрів	0,2000	0,3333	1,0000	3,0000
Законодавча база та державний контроль	0,2000	0,2000	0,3333	1,0000
Разом	1,733	4,533	9,333	14,000

Таблиця 12  
Нормалізована матриця за пріоритетами

Важко змінні фактори значущого впливу	Доступність сировинних ресурсів	Наявність та активність внутрішньо- та міжгалузевих конкурентів	Наявність ринкових бар'єрів	Законодавча база та державний контроль	Середнє за строкою
Доступність сировинних ресурсів	0,5769	0,6618	0,5357	0,3571	0,5329
Наявність та активність внутрішньо- та міжгалузевих конкурентів	0,1923	0,2206	0,3214	0,3571	0,2729
Наявність ринкових бар'єрів	0,1154	0,0735	0,1071	0,2143	0,1276
Законодавча база та державний контроль	0,1154	0,0441	0,0357	0,0714	0,0667

Таблиця 13

## Матриця попарних порівнянь за групою «Гнучкі фактори помірною впливу»

Гнучкі фактори помірною впливу	Гнучкість виробничих процесів	Сортамент	Кваліфікація персоналу	Відповідність стандартів і рівня сертифікації на підприємстві світовим вимогам	Природоохоронні та загальноекологічні заходи на підприємстві	Наявність ефективної системи реклами на підприємстві
Гнучкість виробничих процесів	1	3	5	7	8	9
Сортамент	1/3	1	3	5	7	9
Кваліфікація персоналу	1/5	1/3	1	3	5	7
Відповідність стандартів і рівня сертифікації на підприємстві світовим вимогам	1/7	1/5	1/3	1	3	5
Природоохоронні та загальноекологічні заходи на підприємстві	1/8	1/7	1/5	1/3	1	3
Наявність ефективної системи реклами на підприємстві	1/9	1/9	1/7	1/5	1/3	1

Таблиця 14

## Узагальнююча матриця пріоритетів за групою «Гнучкі фактори помірною впливу»

Гнучкі фактори помірною впливу	Гнучкість виробничих процесів	Сортамент	Кваліфікація персоналу	Відповідність стандартів і рівня сертифікації на підприємстві світовим вимогам	Природоохоронні та загальноекологічні заходи на підприємстві	Наявність ефективної системи реклами на підприємстві
Гнучкість виробничих процесів	1,0000	3,0000	5,0000	7,0000	8,0000	9,0000
Сортамент	0,3333	1,0000	3,0000	5,0000	7,0000	9,0000
Кваліфікація персоналу	0,2000	0,3333	1,0000	3,0000	5,0000	7,0000
Відповідність стандартів і рівня сертифікації на підприємстві світовим вимогам	0,1429	0,2000	0,3333	1,0000	3,0000	5,0000
Природоохоронні та загальноекологічні заходи на підприємстві	0,1250	0,1429	0,2000	0,3333	1,0000	3,0000
Наявність ефективної системи реклами на підприємстві	0,1111	0,1111	0,1429	0,2000	0,3333	1,0000
Разом	1,912	4,787	9,676	16,533	24,333	3,000

Таблиця 15

## Нормалізована матриця за пріоритетами

Гнучкі фактори помірною впливу	Гнучкість виробничих процесів	Сортамент	Кваліфікація персоналу	Відповідність стандартів і рівня сертифікації на підприємстві світовим вимогам	Природоохоронні та загальноекологічні заходи на підприємстві	Наявність ефективної системи реклами на підприємстві	Середнє за строкою
Гнучкість виробничих процесів	0,5229	0,6267	0,5167	0,4234	0,3288	0,2647	0,4472
Сортамент	0,1743	0,2089	0,3100	0,3024	0,2877	0,2647	0,2580
Кваліфікація персоналу	0,1046	0,0696	0,1033	0,1815	0,2055	0,2059	0,1451
Відповідність стандартів і рівня сертифікації на підприємстві світовим вимогам	0,0747	0,0418	0,0344	0,0605	0,1233	0,1471	0,0803
Природоохоронні та загальноекологічні заходи на підприємстві	0,0654	0,0298	0,0207	0,0202	0,0411	0,0882	0,0442
Наявність ефективної системи реклами на підприємстві	0,0581	0,0232	0,0148	0,0121	0,0137	0,0294	0,0252

$$I=0,5739*0,0209=0,0120;$$

$$J=0,5739*0,0156=0,0089.$$

Проведемо аналогічні процедури для визначення відносних ваг наступних елементів ієрархії по групі «важко змінні фактори значущого впливу» (табл. 10-12).

Обчислимо значення зважених за групою пріоритетів:

$$K=0,2913*0,5329=0,1552;$$

$$L=0,2913*0,2729=0,0795;$$

$$M=0,2913*0,1276=0,0372;$$

$$N=0,2913*0,0667=0,0194.$$

Проведемо аналогічні процедури для визначення відносних ваг наступних елементів ієрархії по групі «гнучкі фактори помірною впливу» (табл. 13-15).

Обчислимо значення зважених за групою пріоритетів:

$$O=0,0903*0,4472=0,0404;$$

$$P=0,0903*0,2580=0,0233;$$

$$Q=0,0903*0,1451=0,0131;$$

$$R=0,0903*0,0803=0,0072;$$

$$S=0,0903*0,0442=0,0040;$$

$$T=0,0903*0,0252=0,0023.$$

Проведемо аналогічні процедури для визначення відносних ваг наступних елементів ієрархії по групі «важко змінні фактори помірною впливу» (табл. 16-18).

Таблиця 16

**Матриця попарних порівнянь за групою «Важко змінні фактори помірною впливу»**

Важко змінні фактори помірною впливу	Стан суміжних галузей та ринків	Залежність від природних монополій	Рівень розвитку науки і техніки в галузі
Стан суміжних галузей та ринків	1	3	7
Залежність від природних монополій	1/3	1	5
Рівень розвитку науки і техніки в галузі	1/7	1/5	1

Таблиця 17

**Узагальнююча матриця пріоритетів за групою «Важко змінні фактори помірною впливу»**

Важко змінні фактори помірною впливу	Стан суміжних галузей та ринків	Залежність від природних монополій	Рівень розвитку науки і техніки в галузі
Стан суміжних галузей та ринків	1,0000	3,0000	7,0000
Залежність від природних монополій	0,3333	1,0000	5,0000
Рівень розвитку науки і техніки в галузі	0,1429	0,2000	1,0000
Разом	1,476	4,200	13,000

Таблиця 18

**Нормалізована матриця за пріоритетами**

Важко змінні фактори помірною впливу	Стан суміжних галузей та ринків	Залежність від природних монополій	Рівень розвитку науки і техніки в галузі	Середнє за строкою
Стан суміжних галузей та ринків	0,6774	0,7143	0,5385	0,6434

Залежність від природних монополій	0,2258	0,2381	0,3846	0,2828
Рівень розвитку науки і техніки в галузі	0,0968	0,0476	0,0769	0,0738

Обчислимо значення зважених за групою пріоритетів:

$$U=0,0445*0,6434=0,0286;$$

$$V=0,0445*0,2828=0,0126;$$

$$W=0,0445*0,0738=0,0033.$$

Отже, узагальнене вирішальне правило, яке враховує всі локальні критерії ефективності та ступені їхньої важливості за перевагами, прийме такий вид:

**Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації = 0,1562** (якість продукції) + **0,1226** (ціна продукції на глобальних ринках) + **0,0888** (глобальні економічні зв'язки) + **0,0642** (ресурсо- та енергомісткість виробництва) + **0,0471** (рівень технологій, що використовуються на підприємстві) + **0,0335** (можливість залучення позикових коштів) + **0,0238** (система та методи управління підприємством) + **0,0168** (стан виробничих потужностей) + **0,0120** (рівень інноваційної активності підприємства) + **0,0089** (довгострокове планування діяльності підприємства) + **0,1552** (доступність сировинних ресурсів) + **0,0795** (наявність та активність внутрішньо- та міжгалузевих конкурентів) + **0,0372** (наявність ринкових бар'єрів) + **0,0194** (законодавча база та державний контроль) + **0,0404** (гнучкість виробничих процесів) + **0,0233** (сортамент) + **0,0131** (кваліфікація персоналу) + **0,0072** (відповідність стандартам і рівня сертифікації на підприємстві світовим вимогам) + **0,0040** (природоохоронні та загальноекологічні заходи на підприємстві) + **0,0023** (наявність ефективної системи реклами на підприємстві) + **0,0286** (стан суміжних галузей та ринків) + **0,0126** (залежність від природних монополій) + **0,0033** (рівень розвитку науки і техніки в галузі).

Це вирішальне правило дозволить сформулювати пріоритети при виборі альтернатив. У цьому зв'язку необхідно розглянути конкретні стратегії  $Y_1, Y_2, Y_3$  та заходи з досягнення конкретної мети, а саме підвищення рівня конкурентоспроможності металургійного підприємства в умовах глобалізації, описані у таблиці 1.

Визначимо пріоритети кожного варіанта стратегії ( $Y_1, Y_2, Y_3$ ) без урахування важливості критеріїв. Для оцінки узагальненого пріоритету альтернатив скористуємося представленою методикою оцінки альтернатив за бінарною системою, а потім сформулюємо ступінь важливості кожної пріоритетної позиції у виді середнього пріоритету.

Обрані альтернативи зважуються за значущістю факторів. Необхідно побудувати 23 локальних матриці попарного порівняння (у відповідності з кількістю виявлених факторів глобальної конкурентоспроможності металургійного підприємства). Розмірність цих матриць визначається кількістю альтернативних стратегій підвищення глобальної конкурентоспроможності ( $Y_1, Y_2, Y_3$ ). У кожній з цих матриць відображаються судження стосовно переваг того чи іншого варіанта стратегії відносно факторів та формується середнє значення альтернатив за критерієм вибору. Дані у вигляді групи локальних матриць представлені в таблиці 19.

Таблиця 19  
Матриця глобальних пріоритетів за  
альтернативними стратегіями  
підвищення конкурентоспроможності  
металургійного підприємства в умовах глобалізації

Якість продукції	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Пріоритет
Y <sub>1</sub>	1	1/9	1/5	0,0599
Y <sub>2</sub>	9	1	7	0,7504
Y <sub>3</sub>	5	1/7	1	0,1897
	15,00	1,25	8,20	
Ціна продукції на глобальних ринках	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Пріоритет
Y <sub>1</sub>	1	1/9	1/7	0,0567
Y <sub>2</sub>	9	1	3	0,6486
Y <sub>3</sub>	7	1/3	1	0,2946
	17,00	1,44	4,14	
Глобальні економічні зв'язки (постачальники, споживачі, трейдери, інші гравці ринку)	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Пріоритет
Y <sub>1</sub>	1	5	9	0,7231
Y <sub>2</sub>	1/5	1	5	0,2157
Y <sub>3</sub>	1/9	1/5	1	0,0612
	1,31	6,20	15,00	
Ресурсо- та енергомісткість виробництва	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Пріоритет
Y <sub>1</sub>	1	1/3	1/7	0,0833
Y <sub>2</sub>	3	1	1/5	0,1932
Y <sub>3</sub>	7	5	1	0,7235
	11,00	6,33	1,34	
Рівень технологій, що використовуються на підприємстві	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Пріоритет
Y <sub>1</sub>	1	4	3	0,6080
Y <sub>2</sub>	1/4	1	1/3	0,1199
Y <sub>3</sub>	1/3	3	1	0,2721
	1,58	8,00	4,33	
Можливість залучення позикових коштів	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Пріоритет
Y <sub>1</sub>	1	3	5	0,6301
Y <sub>2</sub>	1/3	1	2	0,2418
Y <sub>3</sub>	1/5	1/2	1	0,1281
	1,53	4,50	7,00	
Система та методи управління підприємством	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Пріоритет
Y <sub>1</sub>	1	7	5	0,7270
Y <sub>2</sub>	1/7	1	1/3	0,0791
Y <sub>3</sub>	1/5	3	1	0,1939
	1,34	11,00	6,25	
Стан виробничих потужностей	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Пріоритет
Y <sub>1</sub>	1	1/7	1/5	0,0738
Y <sub>2</sub>	7	1	3	0,6434
Y <sub>3</sub>	5	1/3	1	0,2828
	13,00	1,48	4,20	
Рівень інноваційної активності підприємства	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Пріоритет
Y <sub>1</sub>	1	3	1/3	0,2721
Y <sub>2</sub>	1/3	1	1/4	0,1199
Y <sub>3</sub>	3	4	1	0,6080
	4,33	8,00	1,58	
Довгострокове планування діяльності підприємства	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Пріоритет
Y <sub>1</sub>	1	3	4	0,6232
Y <sub>2</sub>	1/3	1	2	0,2395
Y <sub>3</sub>	1/4	1/2	1	0,1373
	1,58	4,50	7,00	
Доступність сировинних ресурсів	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Пріоритет
Y <sub>1</sub>	1	5	7	0,6965
Y <sub>2</sub>	1/5	1	5	0,2316
Y <sub>3</sub>	1/7	1/5	1	0,0719
	1,34	6,20	13,00	

Наявність та активність внутрішньо- та міжгалузевих конкурентів	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Пріоритет
Y <sub>1</sub>	1	1/3	7	0,2946
Y <sub>2</sub>	3	1	9	0,6486
Y <sub>3</sub>	1/7	1/9	1	0,0567
	4,14	1,44	17,00	
Наявність ринкових бар'єрів	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Пріоритет
Y <sub>1</sub>	1	3	7	0,6434
Y <sub>2</sub>	1/3	1	5	0,2828
Y <sub>3</sub>	1/7	1/5	1	0,0738
	1,48	4,20	13,00	
Законодавча база та державний контроль	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Пріоритет
Y <sub>1</sub>	1	5	6	0,7071
Y <sub>2</sub>	1/5	1	3	0,2014
Y <sub>3</sub>	1/6	1/3	1	0,0915
	1,37	6,33	10,00	
Гнучкість виробничих процесів	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Пріоритет
Y <sub>1</sub>	1	3	5	0,6070
Y <sub>2</sub>	1/3	1	5	0,3033
Y <sub>3</sub>	1/5	1/5	1	0,0897
	1,53	4,20	11,00	
Сортамент	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Пріоритет
Y <sub>1</sub>	1	1/5	3	0,1932
Y <sub>2</sub>	5	1	7	0,7235
Y <sub>3</sub>	1/3	1/7	1	0,0833
	6,33	1,34	11,00	
Кваліфікація персоналу	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Пріоритет
Y <sub>1</sub>	1	3	1/5	0,1804
Y <sub>2</sub>	1/3	1	1/9	0,0714
Y <sub>3</sub>	5	9	1	0,7482
	6,33	13,00	1,31	
Відповідність стандартів і рівня сертифікації на підприємстві світовим вимогам	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Пріоритет
Y <sub>1</sub>	1	5	9	0,7231
Y <sub>2</sub>	1/5	1	5	0,2157
Y <sub>3</sub>	1/9	1/5	1	0,0612
	1,31	6,20	15,00	
Природоохоронні та загальноекологічні заходи на підприємстві	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Пріоритет
Y <sub>1</sub>	1	2	1/7	0,1374
Y <sub>2</sub>	1/2	1	1/8	0,0828
Y <sub>3</sub>	7	8	1	0,7798
	8,50	11,00	1,27	
Наявність ефективної системи реклами на підприємстві	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Пріоритет
Y <sub>1</sub>	1	1/7	1/5	0,0719
Y <sub>2</sub>	7	1	5	0,6965
Y <sub>3</sub>	5	1/5	1	0,2316
	13,00	1,34	6,20	
Стан суміжних галузей та ринків	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Пріоритет
Y <sub>1</sub>	1	1/4	7	0,2633
Y <sub>2</sub>	4	1	9	0,6806
Y <sub>3</sub>	1/7	1/9	1	0,0561
	5,14	1,36	17,00	
Залежність від природних монополій	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Пріоритет
Y <sub>1</sub>	1	5	9	0,7020
Y <sub>2</sub>	1/5	1	7	0,2424
Y <sub>3</sub>	1/9	1/7	1	0,0556
	1,31	6,14	17,00	
Рівень розвитку науки і техніки в галузі	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Пріоритет
Y <sub>1</sub>	1	4	3	0,6034
Y <sub>2</sub>	1/4	1	3	0,2580
Y <sub>3</sub>	1/3	1/3	1	0,1386
	1,58	5,33	7,00	



Таблиця 20

**Розрахунок загального пріоритету альтернативних стратегій підвищення конкурентоспроможності металургійного підприємства в умовах глобалізації**

Критерій	Важливість критерію	Пріоритети альтернатив		
		$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$
Якість продукції	0,1562	0,0599	0,7504	0,1897
Ціна продукції на глобальних ринках	0,1226	0,0567	0,6486	0,2946
Глобальні економічні зв'язки (постачальники, споживачі, трейдери, інші гравці ринку)	0,0888	0,7231	0,2157	0,0612
Ресурсо- та енергомісткість виробництва	0,0642	0,0833	0,1932	0,7235
Рівень технологій, що використовуються на підприємстві	0,0471	0,6080	0,1199	0,2721
Можливість залучення позикових коштів	0,0335	0,6301	0,2418	0,1281
Система та методи управління підприємством	0,0238	0,7270	0,0791	0,1939
Стан виробничих потужностей	0,0168	0,0738	0,6434	0,2828
Рівень інноваційної активності підприємства	0,0120	0,2721	0,1199	0,6080
Довгострокове планування діяльності підприємства	0,0089	0,6232	0,2395	0,1373
Доступність сировинних ресурсів	0,1552	0,6965	0,2316	0,0719
Наявність та активність внутрішньо- та міжгалузевих конкурентів	0,0795	0,2946	0,6486	0,0567
Наявність ринкових бар'єрів	0,0372	0,6434	0,2828	0,0738
Законодавча база та державний контроль	0,0194	0,7071	0,2014	0,0915
Гнучкість виробничих процесів	0,0404	0,6070	0,3033	0,0897
Сортамент	0,0233	0,1932	0,7235	0,0833
Кваліфікація персоналу	0,0131	0,1804	0,0714	0,7482
Відповідність стандартів і рівня сертифікації на підприємстві світовим вимогам	0,0072	0,7231	0,2157	0,0612
Природоохоронні та загальноекологічні заходи на підприємстві	0,0040	0,1374	0,0828	0,7798
Наявність ефективної системи реклами на підприємстві	0,0023	0,0719	0,6965	0,2316
Стан суміжних галузей та ринків	0,0286	0,2633	0,6806	0,0561
Залежність від природних монополій	0,0126	0,7020	0,2424	0,0556
Рівень розвитку науки і техніки в галузі	0,0033	0,6034	0,2580	0,1386
<b>РАЗОМ</b>		<b>9,6804</b>	<b>7,8903</b>	<b>5,4293</b>

Заключний розрахунок за узагальненим виробничим правилом з оцінки пріоритетів альтернатив наведений у таблиці 20.

Як видно з таблиці 20, пріоритети альтернатив мають наступну схему:

$$Y_1 > Y_2 > Y_3.$$

Таким чином, альтернатива  $Y_1$  (стратегія пріоритетного фокусування на потенційній складовій глобальної конкурентоспроможності) є оптимальною за даних обмежень та умовах розвитку підприємства в контексті глобалізаційних впливів.

**Висновки.** Отже, вибір оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства за сучасних умов глобалізації світової економіки є одним з важливіших управлінських рішень, яке суттєво впливає на результати діяльності підприємства у цілому. При цьому адекватна оцінка пріоритетів альтернативних стратегій підвищення конкурентоспроможності, серед яких – стратегії фокусування на одній з трьох основних складових глобальної конкурентоспроможності (потенційній, маркетинговій або результативній складовій), а також урахування галузевої специфіки формування факторів конкурентоспроможності, на яких базуються такі стратегії, дозволяють обрати шляхи найбільш ефективного використання обмежених ресурсів. Для встановлення пріоритетності альтернатив та визначення оптимальної стратегії було використано метод аналізу ієрархій, який є систематичною процедурою для ієрархічного подання елементів (груп факторів та безпосередньо факторів конкурентоспроможності), що визначають сутність проблеми вибору оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності металургійного підприємства в умовах глобалізації. Виявлено, що альтернатива  $Y_1$  (стратегія пріоритетно-

го фокусування на потенційній складовій глобальної конкурентоспроможності) є оптимальною за даних обмежень та умовах розвитку підприємства в контексті глобалізаційних впливів.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Портер М. Конкуренція. : Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
2. Азов Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
3. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : Учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 541 с.
4. Клименко С.М. Управление конкурентоспособностью предприятия : Навальный посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабас, Т.В. Омеляненко, А.В. Вакулєно. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
5. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : Научн. изд. / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова. – Х. : ХНЭУ, 2005. – 256 с.
6. Берсуцкий Я.Г. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели: монография / Я.Г. Берсуцкий, Н.Н. Лепа, А.Я. Берсуцкий и др. / ИЭП НАН Украины. – Донецк : ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2002. – 276 с.
7. Мильх Ф.Г. Управление хозяйственной деятельностью промышленного предприятия в условиях риска и неопределенности: теоретико-методологические основы: монография / В.Г. Шуметов, Ф.Г. Мильх, Г.В. Королев. – М. : Палеотип, 2005. – 198 с.
8. Клейнер Г.Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер [и др.]. – М. : ОАО Изд-во «Экономикс», 1997. – 288 с.
9. Афоничкин А.И. Управленческие решения в экономических системах / А.И. Афоничкин, Д.Г. Михаленко. – СПб. : Питер, 2009. – 480 с.
10. Хоменко Я.В. Факторы конкурентоспособности предприятия металлургической галузі в умовах глобалізації / Я.В. Хоменко, О.С. Резнікова // Академічний огляд. – № 2(39). – 2013. – С.154–161.

УДК 658.15:621:339.137.2

Розумович Н.Ф.

здобувач кафедри міжнародних економічних відносин  
Хмельницького національного університету

## РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТО-ОРІЄНТОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті здійснено обґрунтування методичного підходу та запропоновано алгоритм розробки та реалізації конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії, спрямованої на забезпечення конкурентних переваг, що дозволить запобігти загрозам втрати фінансових ресурсів, а також забезпечити стійке до ризиків та ефективне функціонування машинобудівних підприємств.

**Ключові слова:** фінансова стратегія, конкурентоспроможність, фінансові ресурси, фінансова стійкість, фінансові ризики, машинобудівне підприємство.

### Розумович Н.Ф. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ КОНКУРЕНТО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье осуществлено обоснование методического подхода и предложен алгоритм разработки и реализации конкурентно-ориентированной финансовой стратегии, направленной на обеспечение конкурентных преимуществ, которое позволит предотвратить угрозы потери финансовых ресурсов, а также обеспечит стойкое к рискам и эффективное функционирование машиностроительных предприятий.

**Ключевые слова:** финансовая стратегия, конкурентоспособность, финансовые ресурсы, финансовая устойчивость, финансовые риски, машиностроительное предприятие.

### Rozumovich N.F. DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF COMPETITIVENESS-ORIENTED STRATEGY OF FINANCIAL ENGINEERING ENTERPRISE

In the article the justification of methodological approach and algorithm development and implementation of competitive-oriented financial strategy to provide competitive advantages that will prevent the threat of loss of financial resources, and provide proof to the risks and the effective functioning of the machine-building enterprises.

**Keywords:** financial strategy, competitiveness, financial resources, financial stability, financial risks, engineering enterprise

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку, з огляду на кризові процеси економіки в цілому, більшість підприємств змушені використовувати захисні очікувальні стратегії управління. Проте постійно можна спостерігати в діях підприємств відсутність стратегічності, що і приводить їх до поразки в конкурентній боротьбі. Шляхом створення умов і механізмів для ефективного функціонування вітчизняних машинобудівних підприємств, менеджери все більше зацікавлені у стратегічному управлінні фінансами, що за умов високого динамізму навколишнього середовища є одним з основних принципів сталого та ефективного розвитку. Тому об'єктивний процес формування конкурентного середовища висуває на перший план проблему розробки конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії, яка є важливою складовою успішного функціонування будь-якого машинобудівного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням розробки і реалізації фінансової стратегії присвячено безліч публікацій, як у вітчизняних, так і в зарубіжних літературних джерелах. Теоретико-методичні аспекти стратегічного фінансового управління досліджували такі вчені, як В. Аранчій [1], І. Бланк [2], Дж. Ван Хорн [3], І. Викиданець [4], І. Должанський [5], Г. Кіндрацька [6], Г. Кірейцев [7], О. Мозенков [8], Л. Ніколаєнко [9], Г. Партин [10], І. Пенкіна [11], З. Шершньова [12] та інші. Разом з тим у вітчизняній теорії та практиці недостатньо розвинуті теоретичні та методичні підходи у вирішенні завдання розробки фінансової стратегії як інструмента забезпечення конкурентних переваг машинобудівних підприємств.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування методичного підходу до розробки та реалізації конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії, спрямованої на забезпечення конкурентних переваг,

що дозволить запобігти загрозам втрати фінансових ресурсів, а також забезпечити стійке до ризиків та ефективне функціонування машинобудівних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У спрощеному вигляді фінансову стратегію можна визначити як функціональну стратегію машинобудівних підприємств, яка фактично є основною, базовою стратегією, адже за допомогою окремих фінансових методів й інструментів в рамках фінансового управління вона забезпечує реалізацію інших функціональних стратегій, які є складовими елементами загальної стратегії.

Як відомо, фінансова стратегія являє собою інструмент, спрямований на фінансову збалансованість і координацію дій, який потребує не тільки стандартних методичних розробок, а також досвіду керівників, знання фінансових ринків, здатності передбачати потенційні фінансові ризики.

Апріорі стратегія має покращити фінансовий потенціал машинобудівного підприємства, а її ефективність буде реальною, коли: стратегія стане життєво необхідним інструментом для підприємства; обрано необхідний напрямок фінансового розвитку та здійснено його оцінку; сформовано фіксовані точки стратегії, які визначають основну ідеологію майбутнього розвитку підприємства; стратегія буде гнучкою і легко адаптуватися, з огляду на швидкість поточної ситуації на фінансових ринках; фінансова стратегія буде скоординована зі стратегічними рішеннями уряду та власними функціональними стратегіями, зокрема спрямованими на підвищення конкурентоспроможності підприємства [4; 6; 10; 11].

На нашу думку, фінансову стратегію, яка характеризує різні відносини між суб'єктами ринку з приводу формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, застосування фінансових інстру-

ментів, можна визначити як узагальнену модель і інструмент дій, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Реалізація будь-якої стратегії передбачає організаційні заходи щодо здійснення обраного варіанту стратегії, розробку проекту і плану, реструктуризацію, контроль (моніторинг) аналітичного процесу, виконання рішень [6; 11]. Останнім часом у зв'язку з кризовою ситуацією все більш актуальними стають проблеми, що визначають вітчизняні машинобудівні підприємства як структури, орієнтовані на виживання.

Усе це обумовлює те, що в системі стратегічного управління фінансова стратегія займає найважливіше місце, оскільки з її реалізацією пов'язана довгострокова фінансова і економічна політика підприємства. Практично фінансова стратегія є ключовим носієм інформації про майбутній розвиток машинобудівного підприємства, на основі якої формується його імідж, залучаються інвестори, підвищується довіра кредиторів.

Зазначимо, що імпульсом для розробки стратегії (нової, якщо її не було раніше) є: по-перше, зміни в зовнішньому середовищі (і, передусім, в тій ринковій ніші, де в основному працює підприємство); по-друге, виникнення нових цілей і поява можливостей для їх реалізації; по-третє, неефективність колишніх стратегічних установок, необхідність їх коригування (зміни).

Як відомо, в процесі розробки фінансової стратегії використовується комплекс інструментів і методів, застосування яких носить ситуаційний характер: конкретні чинники, включаючи соціально-економічні і політичні, визначають вибір тієї або іншої комбінації в різних варіантах.

Складність формування стратегії пов'язана з необхідністю врахування безлічі динамічних, нечітких, не завжди таких, що формалізуються цілей і орієнтирів, тому виникає вірогідність формування стратегії на основі суперечливих орієнтирів.

Під конкуренто-орієнтованою фінансовою стратегією машинобудівного підприємства нами розуміється система управлінських рішень щодо досягнення перспективних цілей формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, які забезпечуватимуть фінансову стійкість та конкурентоспроможність машинобудівного підприємства на основі збалансування динаміки обсягу реалізації, активів і структури джерел фінансування за критеріями фінансових ризиків, орієнтуючись при цьому на зміни зовнішнього середовища. Це, в свою чергу, уможливить прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо вибору напрямків стратегічного розвитку машинобудівних підприємств.

На рис. 2.1. зображена схема запропонованого нами алгоритму формування та реалізації конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії, що складається з семи послідовних етапів. Головна ідея, покладена в основу запропонованого методичного підходу, полягає у виборі фінансової стратегії, спрямованої на досягнення і підтримку фінансової стійкості та конкурентоспроможності машинобудівного підприємства за допомогою виявлення максимального рівня темпу приросту обсягу реалізації, обмеженого темпом приросту прибутку в заданому діапазоні фінансових ризиків.

Етап 1. Події, які спонукають до формування нової стратегії – формулювання нових цільових орієнтирів, відкриття нових ринків тощо. Процес стратегічного управління фінансовою стійкістю починається з постановки цілей. В ряді публікацій по стратегічному менеджменту стверджується, що починати роботу над стратегією необхідно з постановки головної мети та її декомпозиції. При цьому розробляти дерево цілей пропонується відповідно до принципів конкретності, вимірності, досяжності, реалістичності, визначеності в часі.

На думку автора, в умовах невизначеності зовнішнього середовища до визначення фінансового стану, в якому знаходиться машинобудівне підприємство, розробляти дерево цілей відповідно до перерахованих принципів недоцільно, оскільки це зменшує гнучкість ухвалення стратегічних рішень. На початковому етапі може бути сформульована тільки головна фінансова мета. Відносно конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії – головною фінансовою

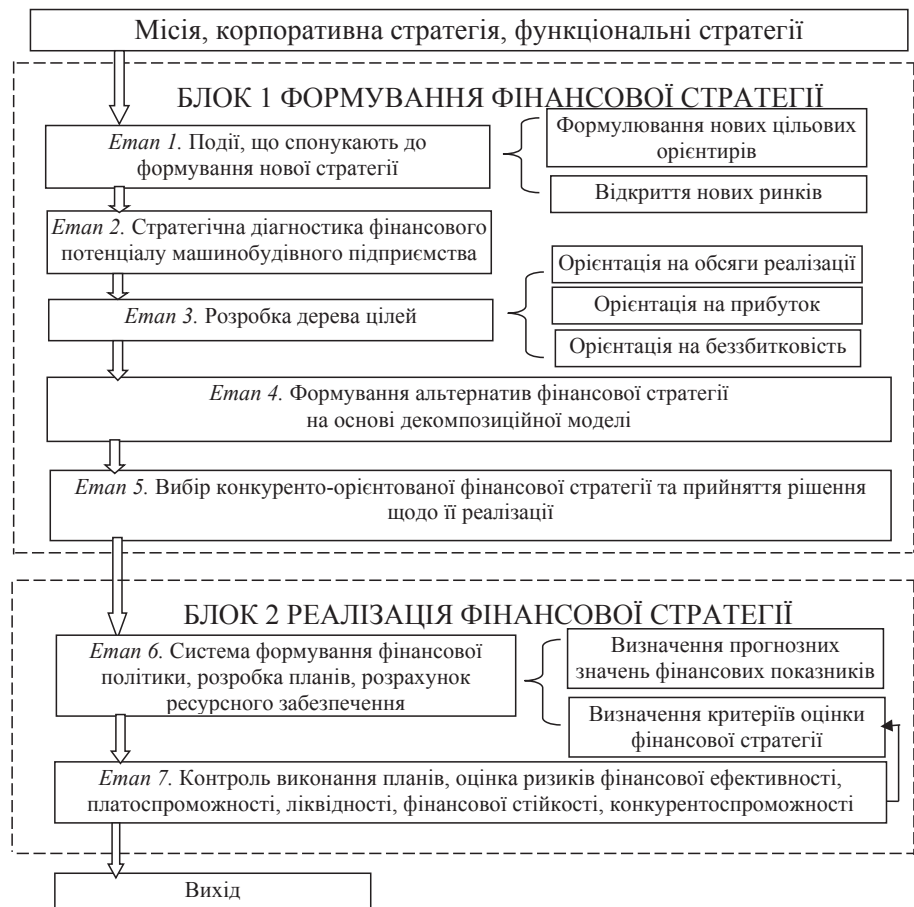


Рис. 2.1. Схема алгоритму формування та реалізації конкурентоорієнтованої фінансової стратегії машинобудівних підприємств

метою є досягнення і підтримка рівня збалансованого зростання підприємства, тобто максимального рівня приросту обсягу реалізації в заданому діапазоні фінансових ризиків.

Етап 2. Стратегічна діагностика фінансового потенціалу підприємства. Діагностика фінансового потенціалу машинобудівного підприємства дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Оцінка потенціалу та ситуації на ринку дозволяє встановлювати конкретні стратегічні цілі та завдання.

Етап 3. Розробка дерева цілей. Розробляючи конкуренто-орієнтовану фінансову стратегію, спрямовану на досягнення максимального рівня конкурентних переваг, нами побудовано дерево цілей, яке складається з чотирьох рівнів (рис. 2.2). Кожен подальший рівень дерева цілей показує як досягти поставленої мети через систему підцілей. В результаті побудови дерева цілей визначається система показників ефективності діяльності машинобудівного підприємства, а їх рівень визначається за критерієм фінансових ризиків.

Перший рівень – визначається генеральна стратегічна фінансова мета – досягнення і підтримка фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Другий рівень – генеральна стратегічна фінансова мета конкретизується з урахуванням завдань фінансового розвитку підприємства, а саме система цілей другого рівня повинна забезпечити формування достатнього обсягу власних фінансових ресурсів і високорентабельне використання власного капіталу.

На третьому рівні конкретизуються цілі другого рівня, а саме будується система цілей, спрямована на оптимізацію структури активів і високорентабельне їх використання.

Четвертий рівень – містить систему цілей спрямовану на оптимізацію рентабельності реалізації, оборотності активів, структури капіталу і дивідендної політики. Ефективність визначається за критерієм фінансових ризиків і межами їх відхилень (ризики

ефективності фінансової діяльності, ліквідності, фінансової стійкості, дивідендної політики).

Після визначення кінцевого набору цілей здійснюється перехід до етапу розробки варіантів досягнення головної стратегічної мети.

Етап 4. Формування альтернатив конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії на основі декомпозиційної моделі. Отримана в результаті реалізації методики формування альтернатив конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії, оцінка альтернатив фінансової стратегії повинна допомогти керівництву і менеджменту підприємства у розв'язанні проблем стратегічного вибору, а саме має забезпечити порівняння різних альтернатив фінансової стратегії і виносити рішення з доцільності вибору конкретної фінансової стратегії.

Етап 5. Вибір конкуренто-орієнтованої фінансової стратегії та прийняття рішень щодо її реалізації. В результаті виконання четвертого етапу методичного підходу прийнятими можуть виявитися декілька конкуренто-орієнтованих фінансових стратегій. Відбір одного варіанту із декількох можливих має здійснюватися особою, котра приймає рішення.

Етап 6. Система формування фінансової політики, розробка планів, розрахунок ресурсного забезпечення. Фінансова політика є безсумнівним елементом стратегії розвитку підприємства, яка розробляється на основі аналізу та оцінки його фінансового стану в тісному взаємозв'язку з виробничою, технологічною, постачальницько-збутовою, ціною, інвестиційною та іншими політиками.

Здійснити ув'язку цільових показників фінансової стратегії з наявними ресурсами дозволить розробка фінансових планів (програм). Для цих цілей може бути рекомендована система збалансованих показників (СЗП) управління фінансовими ресурсами машинобудівного підприємства, що дозволить операционалізувати фінансову стратегію, встановити обґрунтовані стратегічні цілі та здійснювати контроль за реалізацією цієї стратегії через оптимізацію рівнів результативності шести основних процесів, котрі виступатимуть індикаторами нижнього рівня показників і сигналізуватимуть про необхідність коригування цілей. Саме СЗП дозволяє планомірно реалізувати стратегічні плани, перевести їх на мову операційного управління і контролювати їх реалізацію на основі ключових показників ефективності діяльності.

У рамках СЗП стратегічний розвиток машинобудівного підприємства характеризується набором показників карти стратегії в наступних шести проекціях:

1 – фінансові процеси (як оцінюють підприємство акціонери і наскільки цікаво акціонерам і інвесторам вкладати грошові кошти в підприємство);

2 – відносини зі споживачами (чим підприємство може зацікавити клієнтів, щоб привабити їх і досягти необхідних фінансових результатів);

3 – процеси навчання та розвитку персоналу (за рахунок яких знань, умінь, досвіду, технологій і інших нематеріальних активів підприємство зможе реалізувати конкурентні переваги);



Рис. 2.2. Дерево цілей в розробці конкурентоорієнтованої фінансової стратегії

4 – організація внутрішніх процесів (які бізнес-процеси відіграють найбільш важливу роль при реалізації підприємством своїх конкурентних переваг) [13];

5 – екологічні процеси (яким чином якість виробленої продукції пов'язана з результатами екологічної діяльності підприємства при реалізації конкурентних переваг);

6 – оптимізація рівнів результативності всіх значених процесів (якісні та кількісні характеристики). Всі шість проєкцій взаємозв'язані і є причинно-наслідковим ланцюжком дій щодо реалізації стратегії: від кінцевої фінансової мети до ресурсів, необхідних для її досягнення.

Етап 7. Контроль виконання планів, оцінка ризиків фінансової ефективності, платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості, конкурентоспроможності.

Об'єктом системи контролю виконання фінансової стратегії є не міра реалізації окремих стратегічних заходів, передбачених програмою реалізації фінансової стратегії, а рівень реалізації стратегічних фінансових цілей. Тому кількісними стандартами контролю виступає система цільових стратегічних фінансових нормативів і критерії фінансових ризиків.

Безперервний контроль виконання фінансової стратегії дозволяє розробляти заходи щодо її коригування, яке може здійснюватися у разі несподіваного впливу факторів зовнішнього середовища, що генерують загрози або додаткові можливості для реалізації фінансової стратегії. Також коригувати фінансову стратегію необхідно, якщо були внесені істотні зміни в іншу функціональну стратегію (виробничу, маркетингову, інноваційну, інвестиційну тощо).

Таким чином, в алгоритмі запропонованого методичного підходу пов'язані в єдине ціле завдання, котрі послідовно вирішуються: постановка цілей; стратегічна діагностика чинників зовнішнього і внутрішнього середовища; розробка методики формування стратегічних альтернатив; вибір оптимальної стратегії для реалізації; сама реалізація фінансової стратегії через систему фінансових політик і програм досягнення поставлених цілей; розрахунок ресурсно-забезпечення фінансової стратегії.

**Висновки з проведеного дослідження.** У ході дослідження нами: 1) розроблено алгоритм формування та реалізації конкурентоорієнтованої фінансової стратегії, що складається з семи послідовних етапів. Головна ідея, покладена в основу запропонованого методичного підходу, полягає у виборі фінансової стратегії, спрямованої на досягнення та підтримку фінансової стійкості і конкурентоспроможності машинобудівного підприємства за допомогою виявлення максимального рівня темпу приросту обсягу ре-

алізації, обмеженого темпом приросту прибутку в заданому діапазоні фінансових ризиків; 3) встановлено, що основним елементом розробленого методичного підходу є формування конкурентоорієнтованої фінансової стратегії (4 і 5 етапи), що дозволяє отримати набір фінансових стратегій і здійснити вибір оптимальної конкурентоорієнтованої фінансової стратегії; 3) побудовано дерево цілей, яке показує як досягти поставленої мети через систему підцілей машинобудівного підприємства.

Подальші наукові дослідження слід проводити у напрямку формування стратегічних альтернатив, спрямованих на збалансованість динаміки обсягу реалізації, активів і джерел фінансування машинобудівного підприємства, що здійснюватиметься на основі побудови декомпозиційної моделі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аранчій В.І. Фінансова стратегія у системі управління підприємством / В.І. Аранчій, О.П. Зоря // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2010. – № 2. – С. 156–159.
2. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия / И.А. Бланк. – К. : Ника-Центр : Эльга, 2004. – 720 с.
3. Ван Хорн. Основы управления финансами / Ван Хорн, К. Джеймс ; пер. с англ. ; предисл. И. И. Васильевой. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 799 с.
4. Викиданець І.В. Проблемні аспекти розробки фінансової стратегії підприємства / І.В. Викиданець // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – Запоріжжя, 2010. – № 4. – С. 32–37.
5. Управління потенціалом підприємства / [І.С. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих, І.М. Герасименко, В.М. Рашупкіна]. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
6. Кіндрацька Г.І. Фінансова стратегія організації: напрями удосконалення методики розроблення / Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 594. – С. 244–253.
7. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент / Г.Г. Кірейцев. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К. : ЦУЛ, 2002. – 496 с.
8. Управління стратегічним розвитком підприємств: методологія, інструментарій, організація : монографія / О.В. Мозенков. – Х. : Одиссей, 2008. – 288 с.
9. Ніколаєнко Л.Ф. Розробка фінансової стратегії як елемент антикризової програми підприємства / Л.Ф. Ніколаєнко, І.О. Герашенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 11–15.
10. Партин Г.О. Фінансова стратегія у системі управління фінансами підприємств / Г.О. Партин, О.Я. Митрухіна // Науковий вісник НЛТУ. – 2009. – № 19.6. – С. 208–214.
11. Пенкіна І. Сучасна фінансова стратегія компанії та процес її розробки / І. Пенкіна // Фінансовий ринок України. – 2010. – № 10. – С. 26–28.
12. Шершньова З.Є. Стратегічне управління // З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.vuzlib.net/strat\\_upr/374.htm](http://www.vuzlib.net/strat_upr/374.htm).
13. Кизим М.О. Збалансована система показників : монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 192 с.

УДК 338.48

**Ротань Н.В.***старший викладач кафедри природничо-наукової підготовки  
Одеського національного політехнічного університету***Комліченко О.О.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри природничо-наукової підготовки  
Одеського національного політехнічного університету*

## МЕТОДИ ОЦІНКИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена дослідженню та узагальненню існуючих методів оцінки інтелектуального капіталу підприємства. Проаналізовано основні характеристики інтелектуального капіталу; виділено ті, які призводять до складності його оцінки. Запропонована система показників для оцінки інтелектуального капіталу туристичного підприємства з використанням інтегрального методу.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, людський капітал, організаційний капітал, капітал відносин, методи оцінки інтелектуального капіталу.

### **Ротань Н.В., Комліченко О.А. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Статья посвящена исследованию и обобщению существующих методов оценки интеллектуального капитала предприятия. Проанализированы основные характеристики интеллектуального капитала; выделены те из них, которые влияют на сложность оценки. Предложена система показателей для оценки интеллектуального капитала туристического предприятия с использованием интегрального метода.

**Ключевые слова:** интеллектуальный капитал, человеческий капитал, организационный капитал, капитал отношений, методы оценки интеллектуального капитала.

### **Rotan N.V., Komlichenko O.A. METHODS OF EVALUATING INTELLECTUAL CAPITAL OF TOURIST ENTERPRISE**

The article is sanctified to research and generalization of existent methods of estimation of intellectual capital of enterprise. Basic descriptions of intellectual capital are analyses; those that result in complication of his estimation and development of methodical approaches are distinguished. An offer system of indexes is for the estimation of intellectual capital of tourist enterprise.

**Keywords:** intellectual capital, human capital, organizational capital, capital of relations, methods of estimation of intellectual capital.

**Постановка проблеми.** Сьогодні для багатьох дослідників стає очевидним, що теорія оцінки інтелектуального капіталу переживає кризу. Запропоновані теоретичні моделі не знайшли дійсного втілення в практичній діяльності підприємств. Специфічний характер окремих елементів інтелектуального капіталу ускладнює розробку універсального методу оцінки. Безліч конкуруючих підходів до оцінки інтелектуального капіталу – це наслідок обмеженої можливості використання традиційних методів для оцінки нематеріальних активів. Різноманітність методичних підходів відображає різні уявлення їх авторів про сутність інтелектуального капіталу, його основних структурних компонентів, а також про основні цілі проведення оцінки його вартості.

Основна складність оцінки пов'язана з переходом від абстрактних нематеріальних елементів інтелектуального капіталу до їх конкретної вартості. В тих моделях, де використовується інформація фондового ринку або дані фінансової звітності, залишається нерозкритою внутрішня структура інтелектуального капіталу. У структурних моделях, що покладаються на не фінансові показники, важко здійснити його грошову оцінку. Основна проблема, з якою стикається сучасна теорія оцінки інтелектуального капіталу, полягає у визначенні явного зв'язку даного капіталу з результатами діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти досліджуваної проблематики висвітлені у працях вітчизняних та закордонних вчених: В. Александрової, О. Бутнік-Сіверського, С. Валдайцева, В. Вітлінського, Л. Гатовського, В. Геєця, Л. Едвінсона, Л. Канторовича, Р. Солоу, Т. Стюарта (розробка теорії інтелектуального капіталу, систем його оцінки та місця в управлінні знаннями); А. Козирева, П. Крайнева, А. Кузьміна, О. Лапко, О. Ново-

сельцева, Б. Прахова, О. Святоцького, Л. Тимошук, В. Хартмана, П. Цибульова, В. Шток, С. Шухардіна та ін. (еволюція ресурсного підходу до оцінки інтелектуального капіталу).

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати основне завдання дослідження, яке полягає в пошуку оптимальної моделі оцінки інтелектуального капіталу, яка дасть можливість врахувати вартість всіх його складових та визначити вплив інтелектуального капіталу на фінансові результати діяльності туристичного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проаналізувавши основні характеристики інтелектуального капіталу, можна виділити ті з них, які призводять до складності його оцінки.

1. Невизначеність – це фундаментальна властивість будь-якого процесу створення нового знання, який є унікальним, а минулі події і досвід не можуть служити надійною основою для його оцінки. Цінність нового знання стане відома тільки після узагальнення досвіду його використання.

2. Принципова можливість копіювання окремих елементів інтелектуального капіталу з мінімальними витратами для імітатора. Знання як товар характеризуються значними неповернутими витратами і малими граничними витратами, що знижує їх цінність для початкового власника у випадку копіювання імітаторами. Хоча іноді передбачається, що граничні витрати дорівнюють нулю, насправді це не так. Копіюванню або імітуванню доступні лише окремі елементи інтелектуального капіталу, тоді як вся сукупність його елементів досить складно копіюється конкурентами, що є одним з ключових чинників конкурентоспроможності підприємства.

3. Неподільність. У зв'язку з тим, що інформація неподільна, покупець не може купити тільки необхід-

ний обсяг інформації і змушений купувати єдиний блок, що включає зайву інформацію. Це впливає на вартісну оцінку інтелектуального капіталу [1, с. 156].

Вартість інтелектуального капіталу може розглядатися як приватна (для підприємства-власника) і суспільна (для всього суспільства). Суспільна вартість окремих елементів інтелектуального капіталу пов'язана з додатковою цінністю, яку надає його використання іншим членам суспільства. Таке розуміння пов'язане з поняттям «споживчого надлишку» для покупця в рамках традиційної мікроекономічної теорії, однак, на відміну від звичайного трактування, йдеться про так звані товари, які не є об'єктами торгівлі, а зіставлення проводиться по-іншому. Для підприємства інтелектуальний капітал пов'язаний з фіксованими витратами, тоді як суспільство отримує позитивні зовнішні ефекти від його існування і використання.

Різниця між двома вартостями не повинна бути занадто великою. Якщо суспільна вартість набагато перевищує приватну вартість, то для власника інтелектуального капіталу руйнуються стимули сприяти зростанню його вартості – адже велика частина доданої вартості присвоюється суспільством. У цьому випадку знижується інноваційна активність підприємств, у яких немає достатньої мотивації, щоб створювати нові інтелектуальні продукти. Якщо ж приватна вартість інтелектуального капіталу набагато перевищує суспільну, то суспільство зазнає втрат через присвоєння результатів інтелектуальної діяльності виключно власником капіталу. У цьому випадку знижується дифузійний потенціал інновацій. Потрібен оптимальний баланс, в якому враховувалися б інтереси власника інтелектуального капіталу і суспільства, а результати інтелектуальної діяльності присвоювалися б обома сторонами.

У загальному вигляді можна виділити наступні фактори отримання доходів від інтелектуального капіталу для його власника [4, с. 37-38]:

1. Некоконкурентність (здатність розширення) – фундаментальна особливість активів, заснованих на знаннях. Вона полягає в тому, що їх можна багаторазово використовувати без зменшення корисності. Такі активи характеризуються «зростаючим ефектом масштабу», коли цінність збільшується в міру їх використання.

2. Мережеві ефекти. Активам, заснованим на знаннях, притаманні позитивні мережеві ефекти. Вигоди на мережевих ринках зростають з розмірами мережі. Таким чином, цінність мережевих елементів інтелектуального капіталу може багаторазово зрости.

З іншого боку, існують і чинники зниження вартості інтелектуального капіталу.

1. «Часткова виключність». Практично всім складовим інтелектуального капіталу притаманні розпливчасті права власності. Якщо мережеві ефекти виступають позитивною стороною в оцінці інтелектуального капіталу, то неможливо повністю усунути інших економічних агентів від використання інтелектуального капіталу, що знижує його цінність для власника.

2. Ризик, притаманний інтелектуальному капіталу. Інтелектуальний капітал характеризується значними безповоротними втратами, що є причиною підвищеного ризику. Традиційні механізми скорочення ризиків, такі як страхування, у відношенні інтелектуального капіталу поки мають обмежене застосування.

3. Неліквідність. В даний час не існує досить ліквідних ринків структурних елементів інтелектуаль-

ного капіталу, які б забезпечували зацікавлених осіб точною ринковою інформацією про ціни. Таке становище пов'язане з малими граничними витратами на відтворення інтелектуального капіталу, а також асиметричністю інформації.

Сьогодні існує більше 40 методів оцінки вартості інтелектуального капіталу підприємства, найбільш відомими серед яких є:

1. Методи прямого вимірювання інтелектуального капіталу. До даної групи можна віднести методи, що базуються на грошовій оцінці та ідентифікації окремих активів або складових інтелектуального капіталу. Після оцінки різних його складових формується інтегральна оцінка інтелектуального капіталу підприємства.

2. Методи ринкової капіталізації. Вартість інтелектуального капіталу розраховується як різниця між ринковою капіталізацією підприємства і власним капіталом його акціонерів. Отриману величину розглядають як вартість нематеріальних активів підприємства, або інтелектуальний капітал.

3. Методи віддачі на активи. Відношення середнього доходу підприємства до вирахування податків за деякий період до вартості його матеріальних активів – порівнюється з аналогічним показником по галузі в цілому. Для обчислення середнього додаткового доходу від інтелектуального капіталу отриману різницю множать на матеріальні активи. Потім шляхом прямої капіталізації або дисконтування грошового потоку визначається вартість інтелектуального капіталу підприємства.

4. Методи підрахунку очок. Шляхом ідентифікації різних складових інтелектуального капіталу, формуються індекси та індикатори у вигляді підрахунку очок або як графі. При застосуванні цих методів не передбачається кількісна оцінка інтелектуального капіталу.

Отже, більшість існуючих методів оцінки вартості інтелектуального капіталу належать саме до класу лінійних методів або мають у своїй основі лінійний погляд на інтелектуальну власність. Ці методи розглядають інтелектуальний капітал або як продукт і розраховують його собівартість (витратні) або як капітал і розраховують прибуток від його використання (доходні). Більш комплексно оцінити вартість інтелектуального капіталу можна, використовуючи порівняльні методи, але вони вимагають від власника підприємства пошуку та порівняння з певним аналогом, а це призведе до великих витрат на аналітику ринку інтелектуального капіталу. Найважливішим недоліком цих методів є те, що інтелектуальний продукт майже завжди штучний і цінується як раз за свою унікальність, тому використання методів порівняльного підходу неможливе в сучасних умовах.

Разом з тим використання комплексного методу оцінки вартості інтелектуального капіталу може стати вирішальним при прийнятті рішень про напрямки подальшого розвитку підприємства.

Розглянемо вищезгадані методи в аспекті їх використання для оцінки інтелектуального капіталу туристичного підприємства як самостійного господарюючого статутного суб'єкта, який має права юридичної особи, здійснює комерційну та науково-дослідну діяльність з метою отримання прибутку. Аналізуючи складові інтелектуального капіталу туристичного підприємства, бачимо, що найбільш значущими його елементами є людський капітал, структурний капітал і капітал відносин. У структурному капіталі найбільше значення набувають організаційні структури, системи управління і торгові марки. Таким чином,

основні елементи, які формують інтелектуальний капітал туристичного підприємства, досить динамічні, здійснення їх ідентифікації та формалізації не завжди можливо. Тому, на наш погляд, методи прямої грошової оцінки складових інтелектуального капіталу в даному випадку будуть недостатньо ефективними. Оцінка на основі ринкових методів спирається на твердження, що інтелектуальний капітал – це те, що залишається у підприємства, якщо вилучити його матеріальні активи: землю, споруди, обладнання, матеріальні запаси та фінанси. Тоді вартість інтелектуального капіталу туристичного підприємства буде визначатися як різниця між його ринковою вартістю та вартістю його матеріальних активів. Недоліком даного методу є те, що не завжди можливо адекватно оцінити ринкову вартість туристичного підприємства. На нашу думку, досить показовою є оцінка інтелектуального капіталу туристичного підприємства за допомогою індикаторного методу. Сутність цього методу полягає в розробці системи показників, які характеризують основні елементи інтелектуального капіталу та ефективність їх використання. Таким чином, для оцінки інтелектуального капіталу підприємства туристичної індустрії необхідно сформулювати систему показників, які повною мірою характеризують його людський, організаційний капітал і капітал відносин. Нами запропонована система наступних показників для оцінки інтелектуального капіталу туристичного підприємства:

1. Індекс рівня освіти співробітників – відношення чисельності працівників з вищою туристичною освітою до середньоспискової чисельності працівників підприємства.

2. Індекс розвитку співробітників – відношення чисельності співробітників, що пройшли підвищення кваліфікації в сфері туризму до середньоспискової чисельності працівників підприємства.

3. Індекс творчої активності – відношення чисельності співробітників, які виявили творчу активність до середньоспискової чисельності працівників підприємства.

4. Індекс стабільності кадрів – відношення чисельності працівників, які на підприємстві пропрацювали звітний рік до середньоспискової чисельності працівників.

5. Індекс матеріального заохочення співробітників – відношення витрат на матеріальне заохочення працівників до фонду оплати праці туристичного підприємства.

6. Індекс оновлення асортименту – відношення кількості видів нового туристичного продукту до загальної кількості його видів.

7. Індекс розвитку технічного забезпечення – відношення кількості модернізованих ПЕОМ до загальної кількості ПЕОМ.

8. Частка витрат на оплату праці в загальному обсязі витрат туристичного підприємства.

9. Частка інтелектуальної власності і нематеріальних активів у вартості активів підприємства.

10. Частка прибутку, що припадає на інтелектуальну власність і нематеріальні активи у загальному прибутку підприємства.

11. Рентабельність організаційного капіталу – відношення додаткового доходу, що був генерований організаційним капіталом до витрат на формування та підтримку організаційного капіталу.

12. Ступінь зацікавленості контрагентів у співпраці – відношення кількості довгострокових та повторно укладених угод до загальної кількості укладених угод за звітний період.

13. Частка клієнтів, які повторно скористалися послугами туристичного підприємства.

14. Рентабельність капіталу відносин – відношення сукупного додаткового доходу, що був генерований капіталом відносин, до витрат на формування та підтримку цього капіталу.

Доцільним, на нашу думку, є розрахунок інтегрального коефіцієнту оцінки інтелектуального капіталу туристичного підприємства, як середньої геометричної з оцінок його складових за формулою (1):

$$I_{\text{ІНТ}} = \sqrt[3]{I_{\text{ЛК}} \times I_{\text{СК}} \times I_{\text{КВ}}}, \quad (1)$$

де  $I_{\text{ЛК}}$ ,  $I_{\text{СК}}$ ,  $I_{\text{КВ}}$  – інтегральні коефіцієнти оцінки відповідно людського, структурного та капіталу відносин.

Наведені інтегральні коефіцієнти розраховуються за формулою (2):

$$I_{\text{ЛК}}(\text{СК}, \text{КВ}) = \sum_{j=1}^n I_j \times Y_j, \quad (2)$$

де  $n$  – кількість показників;

$I_j$  – значення показника;

$Y_j$  – коефіцієнт питомої ваги показника.

Значення показників, які входять в запропоновану систему оцінки інтелектуального капіталу туристичної компанії, знаходяться в діапазоні від 0 до 1, причому чим більш ефективна діяльність підприємства, тим ближче значення показника до 1. При виборі формули розрахунку інтегрального показника потрібно враховувати той факт, що у разі втрати хоча б однієї складової інтелектуального капіталу підприємства, автоматично втрачають цінність інші його складові. Тобто якщо втрачений людський капітал втрачає цінність структурний капітал організації. І, навпаки, при втраті структурного капіталу навіть кваліфікований персонал не зможе досить успішно вести бізнес.

Отже, переваги при виборі того чи іншого підходу до оцінки залежать від наявності необхідної інформації, вимог споживачів або власників об'єктів інтелектуальної власності, економічної ситуації на момент оцінки.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки. Специфіка сучасних економічних процесів і самого середовища підприємства диктує необхідність розробки нових принципів економічної діяльності, спрямованих на активне використання інтелектуального капіталу як основного чинника формування конкурентних переваг. Оцінка інтелектуального капіталу неможлива без комплексного підходу, який враховує не тільки внутрішні і зовнішні фактори, але й ефект, створюваний за рахунок синергії поєднання його різних складових частин. Тому наступні дослідження необхідно спрямувати на подальшу розробку і впровадження інтегрованого методу визначення вартості інтелектуального капіталу туристичного підприємства та на розв'язання задач оптимізації розміру інтелектуального капіталу за умови максимізації прибутку і рентабельності з використанням економіко-математичного моделювання.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Arrow K.J. The Economic Implications of Learning by Doing. / K.J. Arrow // Review of Economic Studies. 1962. – P. 155–173.
2. Джаман М.А. К оценке интеллектуального капитала туристической компании [Електронный ресурс] / М.А. Джаман, Т.А. Гусаковская // Режим доступа : <http://uchebilka.ru/ekonomika/2492/index.html>.
3. Кузьмин А.И. Анализ применимости основных методов оценки





стоимости интеллектуального капитала для инновационного предприятия / А.И. Кузьмин, Е.М. Кузьмина // Экономическое пространство. – 2008. – № 15 – С. 178–184.

4. Лев Б. Нематериальные активы: управление, измерение, отчетность. / Б. Лев – М. : Квинто-консалтинг, 2003. – 252 с.

УДК 351.82:338.43

**Савіна С.С.**  
здобувач

Вінницького національного аграрного університету

## МЕХАНІЗМ ЕКОНОМІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У роботі досліджено структуру і місце механізму економічного регулювання у системі механізму інноваційного розвитку підприємства легкої промисловості; класифікацію економічних методів; мету, сутність, принципи і форми комерційного розрахунку.

**Ключові слова:** механізм економічного регулювання, механізму інноваційного розвитку, комерційний розрахунок, економічні методи.

### **Савина С.С. МЕХАНИЗМ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ МЕХАНИЗМА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

В работе исследована структура и место механизма экономического регулирования в системе механизма инновационного развития предприятия легкой промышленности; классификация экономических методов; цель, сущность, принципы и формы коммерческого расчета.

**Ключевые слова:** механизм экономического регулирования, механизма инновационного развития, коммерческий расчет, экономические методы.

### **Savina S.S. MECHANISM OF ECONOMIC REGULATION IN THE MECHANISM OF INNOVATION DEVELOPMENT LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES**

In work we have studied the structure and place mechanism for economic regulation mechanism in the system of innovation development of light industry, classification of economic methods; purpose, essence, principles and forms of commercial calculation.

**Keywords:** mechanism for economic regulation, mechanism innovation development, commercial calculation, economic methods.

**Вступ.** Розвиток підприємства легкої промисловості в умовах ринкових відносин, визначення напрямів підвищення ефективності його функціонування можливий за наявності адекватного механізму інноваційного розвитку підприємства. Важливим є дослідження його структури, функцій і принципів формування його складових, оскільки різні сфери діяльності підприємства вимагають побудову відповідного механізму управління.

В умовах розвитку ринкових відносин успішне функціонування підприємств можливе за умови дієвого механізму економічного регулювання як складової його механізму інноваційного розвитку. Важливими складовими механізму економічного регулювання є методи регулювання господарської діяльності: комерційний розрахунок; система ціноутворення та інші. Економічні методи представляють собою сукупність засобів та інструментів впливу на всі складові підприємства і їх взаємовідносини у процесі виробничої діяльності для забезпечення ефективного функціонування та розвитку. Тому дослідження проблем формування механізму економічного регулювання підприємства легкої промисловості як складової його механізму інноваційного розвитку є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні і практичні проблеми формування механізму економічного регулювання підприємства досліджувались такими вітчизняними і зарубіжними вченими, як Л. Абалкін, В. Андрійчук, І. Бойчик, М. Круглов, Дж. Лафта, Ю. Лузан, Е. Мінаєв, Т. Мостенська, С. Мочерний, Г. Осовська, В. Павлов, А. Семенов, Л. Скібіцька, О. Шеремет, Ю. Яценко та ін. У на-

укових працях зазначених авторів розкрито сутність і призначення механізму економічного регулювання, методологію його формування. Проте подальшого дослідження потребують питання використання економічних методів для реалізації його завдань.

**Метою** даного дослідження є вивчення основних питань побудови механізму економічного регулювання діяльності підприємств, визначення його місця у системі механізму інноваційного розвитку.

**Основні результати дослідження.** Проведені дослідження наукових джерел дозволили зробити висновок, що механізм економічного регулювання є складовою системи господарського механізму, яка забезпечує координацію його функцій і відображає порядок реалізації економічних важелів на різних рівнях управління підприємством. На нашу думку, механізм економічного регулювання представляє собою сукупність економічних методів, інструментів, нормативів і правових норм, направлену на досягнення ефективного функціонування підприємств легкої промисловості, підвищення його конкурентоспроможності (рис. 1).

Механізм економічного регулювання реалізується шляхом формування економічних взаємовідносин між всіма структурними складовими підприємства на всіх рівнях, між рівнями управління і зовнішнім середовищем.

На основі цього виділимо такі рівні механізму економічного регулювання:

- перший рівень – економічне регулювання діяльності підприємства у відповідності з чинними державними законами нормами для всіх економічних систем;



Рис. 1. Структура механізму економічного регулювання підприємств легкої промисловості

Джерело: розроблено автором

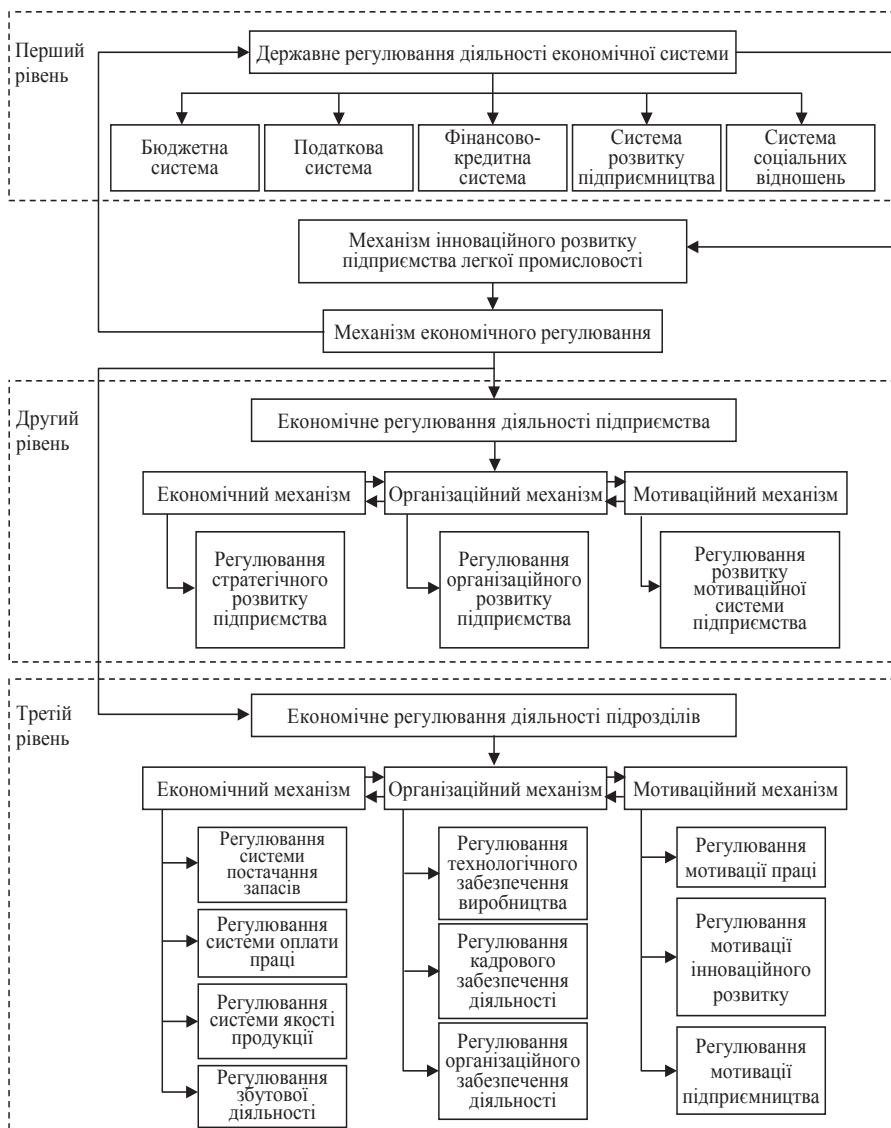


Рис. 2. Місце механізму економічного регулювання підприємства легкої промисловості в системі господарського механізму

Джерело: розроблено автором

- другий рівень – економічне регулювання діяльності підприємства у відповідності з визначеними напрямками його розвитку;

- третій рівень – економічне регулювання діяльності виділених структурних підрозділів підприємства та їх персоналу у відповідності з визначеними для них завданнями з метою досягнення напрямків розвитку всього підприємства (рис. 2).

На етапі розвитку ринкових відносин особливо важливого значення набувають економічні методи, які представляють собою сукупність засобів та інструментів і направлені на створення необхідних для розвитку підприємства умов при регулюванні його господарської діяльності [5, с. 453]. Інструменти – засоби реалізації методів механізму економічного регулювання (ціни, фінанси, кредити, податки, санкції, пільги, надбавки, субвенції, процентні ставки, системи стимулювання і т. п.) в системі господарського механізму підприємств легкої промисловості для досягнення визначених завдань у процесі виконання всіх видів його діяльності.

У науковій літературі автори наводять різні класифікації економічних методів. Так, А. Семенов вважає, що до економічних методів відносяться: комерційний розрахунок; внутрішньофірмовий розрахунок; цінова політика й механізми ціноутворення; механізми і методи підвищення якості конкурентоспроможності продукції [6]. І.М. Бойчик зазначає, що економічними є такі методи: матеріальна відповідальність; стимулювання; податки; ціноутворення; державне регулювання [1, с. 21]. Л.І. Скібіцька виділяє як економічні такі методи: господарський (комерційний) розрахунок, фінансування; кредитування; оподаткування; регулювання цін; матеріальне стимулювання праці персоналу [7, с. 227].

На основі дослідження класифікацій економічних методів, наведених у науковій літературі, нами запропоновано власну структуру економічних методів:

- економічні методи державного регулювання (цінова політика, система державного

кредитування і пільг, податкова політика, державні соціальні програми, державні субсидії, економічні санкції);

– економічні методи ринкового впливу (ринкові ціни на продукцію, предмети матеріального-технічного постачання комерційних структур, кредити комерційних банків);

– економічні методи внутрішнього регулювання (комерційний розрахунок, фінансування, кредитування, оподаткування, регулювання цін, матеріальне стимулювання праці).

Використання економічних методів сприяє побудові ефективного механізму економічного регулювання діяльності підприємства легкої промисловості, високій ефективності функціонування підприємства, раціональному використанню всіх видів ресурсів, гнучкому реагуванню на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Таким чином, механізм економічного регулювання забезпечує зовнішні зв'язки підприємства і створює необхідні умови для розвитку внутрішніх виробничих відносин відповідно до норм чинних нормативно-правових актів.

Побудова механізму економічного регулювання, вибір методів та інструментів його реалізації визначається рядом чинників: вид власності; розміри підприємства; організаційна структура підприємства; внутрішньогалузева структура господарства; виробнича структура підприємства; структура і стан розвитку господарських зв'язків; наявність виробничих ресурсів; рівень кваліфікації трудових ресурсів; фінансовий стан підприємства; особливості побудови внутрішньої і зовнішньої економічної політики держави.

Оскільки одним з головних завдань механізму інноваційного розвитку є реалізація, узгодженість, гармонізація інтересів, то центральною ланкою його має бути комерційний розрахунок. Саме в ньому закладені умови виконання завдань і саморозвиток основних ланок господарського механізму. Метою використання комерційного розрахунку є максимальне отримання доходів при мінімальних витратах в умовах конкурентної боротьби. Він ґрунтується на законах вартості, обмеженості виробничих ресурсів, конкуренції, попиту та пропозиції, а отже, примушує виробника економити ресурси та зменшувати індивідуальні витрати виробництва, постійно удосконалювати техніку та технологію виробництва, організацію виробництва та праці [8, с. 238].

Дослідження наукових джерел виявило, що вчені розглядають комерційний розрахунок як економічну категорію і як метод господарювання.

Як економічна категорія комерційний розрахунок представляє собою систему економічних відносин, які формуються між підприємством і державою, між окремими підприємствами, окремими колективами працівників, підприємцями та працівниками у процесі господарської діяльності.

Як метод господарювання комерційний розрахунок заснований на порівнянні вартісної (грошової) форми витрат і результатів господарської діяльності. Мета комерційного розрахунку полягає у стабільному досягненні максимального прибутку при мінімальних затратах ресурсів, що забезпечується удосконаленням виробництва

У роботах закордонних авторів широко розповсюджений термін «input-output», що означає порівняння розмірів вкладеного у виробництво капіталу з результатами діяльності підприємства і відображає сутність комерційного розрахунку як методу господарювання [2, с. 98].

Комерційний розрахунок полягає в: узгодженні інтересів суспільства з інтересами підприємств; співвідношенні витрат і результатів господарської діяльності; формуванні прямої залежності між ефективністю діяльності і доходами працівників підприємства; державне регулювання діяльності підприємства за допомогою економічних інструментів – податки, кредит, державні замовлення і контракти.

Як зазначають науковці, при використанні комерційного розрахунку необхідно одночасно дотримання таких принципів:

– економічна самостійність, тобто створення умов для реалізації його економічного суверенітету, що виявляється у реальній можливості вибору напряму діяльності, постачальника, місця, часу та інших умов придбання сировини й готової продукції, прийняття рішення про те, в якій кількості, кому й за якими цінами продавати;

– самооплатність і рентабельність, самофінансування, тобто покриття витрат та забезпечення розширеного відтворення за рахунок власних коштів, при цьому самооплатність є нижньою межею самофінансування;

– матеріальна зацікавленість підприємства в отриманні прибутку, але водночас задоволення суспільних потреб, створення продукції високої якості, збільшення обсягу платежів до бюджету;

– матеріальна відповідальність, підприємства несуть всю повноту відповідальності за прийняті рішення, за порушення договірних, кредитних, розрахункових та податкових зобов'язань, за продаж неякісної продукції, за порушення правил, передбачених законодавством шляхом сплати штрафів, пені і т. ін., всім своїм майном аж до банкрутства, даний принцип стосується і всіх працівників підприємства: вони відповідають за недостачі, безгосподарність та ін.;

– відмова держави від прямої участі у господарській (комерційній) діяльності ринкових суб'єктів;

– контроль за господарсько-фінансовою діяльністю здійснюється самим підприємством на всіх етапах його діяльності та державними органами в особі фінансових та податкових органів [3, с. 129].

Розрізняють такі організаційні форми комерційного розрахунку:

- повний комерційний розрахунок – застосовується на підприємствах усіх форм власності, які мають права юридичних осіб, самостійний баланс, бухгалтерську і статистичну звітність, формують фонди стимулювання працівників, відкривають рахунки в банках, володіють правом незалежності щодо господарської (комерційної) діяльності (укладання угод, контрактів, договорів, з будь-якою юридичною особою як суб'єктом ринкового господарювання), діють відповідно до Закону «Господарський кодекс України»;

- неповний комерційний розрахунок використовують підприємства, які ведуть відносно самостійну виробничу, збутову діяльність: середні і дрібні одиниці підприємств, структурні підрозділи, які знаходяться у складі підприємства, ведуть облік своїх витрат та результатів, складають бухгалтерський баланс (або спрощені розрахунки, подібні бухгалтерському балансу), формують фонди матеріального стимулювання, взаємовідносини з підприємствами, часткою яких вони є, регулюються за допомогою договорів [7, с. 227-231].

Найефективнішим шляхом впровадження комерційного розрахунку на підприємстві може бути застосування відомого у світовій практиці бюджетного методу. Сутність цього методу полягає у тому, що координація

господарської (в тому числі комерційної) діяльності підприємства здійснюється через центри відповідальності за реалізацію різних видів діяльності та функцій, їх прив'язки до організаційної структури підприємства, а також через визначення особистої відповідальності за результати діяльності. Бюджет підприємства охоплює процеси фінансування, матеріально-технічного забезпечення, виробництва та реалізації [4, с. 289].

Центрами відповідальності можуть бути центри витрат (транспортний відділ, відділ матеріально-технічного забезпечення, відділ маркетингу, адміністративно-господарський відділ) та центри доходів (відділ збуту). Вони повинні щомісячно надавати директору підприємства звіти про виконання бюджетів.

Основний бюджет підприємства повинен складатися з поточного та фінансового бюджетів. Поточний бюджет містить в собі бюджет маркетингу, бюджету матеріально-технічного забезпечення, бюджету виробництва, що складається з бюджетів витрат на прямі матеріали, витрат на пряму зарплату, інших прямих витрат та загальновиробничих витрат, які формують виробничу собівартість, та бюджетів адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат. Фінансовий бюджет складається з прогнозованих звітів про прибутки та збитки, про рух грошових коштів підприємства та балансового звіту.

Першочерговим завданням бюджетного методу є координація, на основі показників роботи підприємства, діяльності центрів відповідальності для досягнення кінцевих цілей підприємства.

**Висновки.** Отже, в сучасних умовах механізм економічного регулювання в системі механізму іннова-

ційного розвитку підприємств легкої промисловості має базуватись на економічних методах, зокрема на комерційному розрахунку. Саме комерційний розрахунок здатен вирішити проблему ефективності виробництва в умовах ринку. Найефективнішим шляхом впровадження комерційного розрахунку на підприємстві може бути застосування відомого у світовій практиці бюджетного методу, суть якого полягає у тому, що координація господарської діяльності підприємства здійснюється через центри відповідальності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бойчик І.М. Економіка підприємства: [навчальний посібник] / І.М.Бойчик. – К. : Атіка, 2002. – 480 с.
2. Дехтяр Н.А. Фінансовий механізм діяльності суб'єктів господарювання [Текст] : монографія / Н.А. Дехтяр, О.В. Люта, Н.Г. Пігуль. – Суми : Університетська книга, 2011. – 182 с.
3. Донець Л.І., Романенко Н.Г. Основи підприємництва. Навчальний посібник. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 320 с.
4. Мочерний С.В. Економічна теорія: Навч. посібник. – Вид. 4-те, стер. – К. : Академія, 2009. – 640 с.
5. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту : Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. – К. : «Кондор», 2008. – 664 с.
6. Семенов А.Г. Реалізація економічних методів управління в умовах приватної фірми / А.Г.Семенов, О.О. Плаксюк // Держава та регіони. – 2010. – № 1. – С. 10–18.
7. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: [навчальний посібник] / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
8. Фінанси підприємств: Підручник / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін.; Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – 5-те вид., перероб. та допов. – К. : КНЕУ, 2005. – 546 с.

УДК 331.18.878

**Сак Т.В.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри економіки та безпеки підприємства*

*Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*

## ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ КОМПЛЕКСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Стаття присвячена дослідженню особливостей здійснення інноваційної діяльності в контексті комплексного забезпечення економічної безпеки підприємства. Розглянуто процес інноваційного розвитку з позицій забезпечення економічної безпеки; доведено взаємозв'язок між економічною безпекою та інноваційною діяльністю підприємства. Визначено спільні принципи, що характерні для реалізації інноваційної політики та діяльності із забезпечення економічної безпеки; окреслено основні наслідки інновацій, що сприяють забезпеченню економічної безпеки підприємства.

**Ключові слова:** інновація, інноваційна діяльність, інноваційна політика, економічна безпека підприємства.

### Сак Т.В. ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ В КОНТЕКСТЕ КОМПЛЕКСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Статья посвящена исследованию особенностей осуществления инновационной деятельности в контексте комплексного обеспечения экономической безопасности предприятия. Рассмотрен процесс инновационного развития с позиций обеспечения экономической безопасности; доказана взаимосвязь между экономической безопасностью и инновационной деятельностью предприятия. Определены общие принципы, характерные для реализации инновационной политики и деятельности по обеспечению экономической безопасности; названы основные последствия инноваций, способствующих обеспечению экономической безопасности предприятия.

**Ключевые слова:** инновация, инновационная деятельность, инновационная политика, экономическая безопасность предприятия.

### Sak T.V. ENTERPRISES INNOVATION ACTIVITY IN THE CONTEXT OF ECONOMIC SECURITY COMPREHENSIVE PROVISION

The paper deals with peculiarities of innovation activity in the context of economic security comprehensive provision. The process of innovation development is studied from the perspective of ensuring economic security; the relationship between enterprise economic security and innovation activity is demonstrated. The author defines common principles that characterize innovation policy implementation, as well as activity ensuring economic security; outlines the main effects of innovations that contribute to enterprise economic security.

**Keywords:** innovation, innovation activity, innovation policy, enterprise economic security.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі економічного розвитку інноваційна діяльність виступає основою довгострокового існування підприємств, формування їх конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Інноваційний розвиток є чинником підвищення ефективності виробництва, досягнення світових стандартів якості продукції, використання прогресивних методів управління бізнесом. Разом з тим інноваційна діяльність завжди пов'язана з додатковими ризиками, що негативно впливає на економічну безпеку підприємства. Таким чином, лише ефективна інноваційна політика може гарантувати захищеність усіх систем підприємства від негативної дії зовнішніх та внутрішніх факторів, попереджати та усувати загрози, забезпечуючи достатній рівень економічної безпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням, пов'язаним з дослідженням проблем інноваційної діяльності, присвячено роботи багатьох вчених та практиків. Провідними вітчизняними дослідниками інновацій на мікро- та макrorівні є: І. Алексєєв, В. Александрова, О. Алімов, Ю. Бажал, О. Барановський, П. Беленький, С. Бойко, О. Василик, А. Гальчинський, В. Геєць, А. Гойко, М. Долішній, Б. Кваснюк, О. Кириленко, О. Ковалюк, М. Козоріз, М. Крупка, О. Кузьмін, С. Онишко, В. Опарін, А. Пересада, А. Поддєрьогін, В. Точилін, В. Федосов, Л. Федулова, Д. Черваньов, А. Чухно, Н. Чухрай, Л. Шаблиста, С. Юрій та інші.

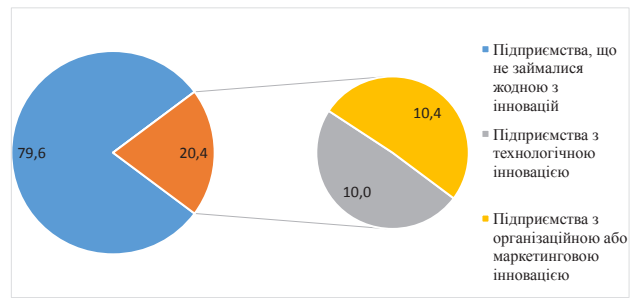
Фундаментальні основи теорії інновацій викладені в працях таких зарубіжних науковців, як П. Друкер, М. Портер, Й. Шумпетер.

Серед публікацій, які присвячені проблемам інноваційного забезпечення економічної безпеки, варто відзначити працю С.В. Лабунської [1], у якій визначено вплив результатів інноваційної діяльності на рівень економічної безпеки підприємства та доведено існування множинного зв'язку між економічною безпекою та інноваційною активністю підприємства. Роль і місце інноваційної політики підприємства у формуванні його економічної безпеки досліджує С.М. Шкарлет. У праці [2] автор розглядає інноваційну політику як основу економічної безпеки підприємства та інструмент інноваційного перерозподілу ресурсів підприємства на користь конкурентоспроможних господарських ініціатив.

Проте незважаючи на велику кількість досліджень і публікацій щодо проблем інноваційної діяльності, її аспекти в сфері забезпечення економічної безпеки залишаються дискусійними.

**Постановка завдання.** Ціллю даного дослідження є розгляд особливостей здійснення інноваційної діяльності в контексті комплексного забезпечення економічної безпеки підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інноваційна діяльність, що, згідно чинного законодавства, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [3], в Україні є недостатньо активною. Так, упродовж 2010-2013 рр. питома вага інноваційно активних підприємств становила 20,4%. У 2012 р. інноваційною діяльністю у промисловості займалися 1758 підприємств (17,4%) [4]. Питома вага підприємств, що впроваджували інновації у 2013 році склала 13,6% [5]. Із загальної кількості підприємств 5,0% займалися лише технологічними інноваціями (продуктовими та процесними), 10,4% – лише організаційними та маркетинговими інноваціями (нетехнологічними інноваціями), 5,0% – технологічними і нетехнологічними інноваціями (рис. 1).

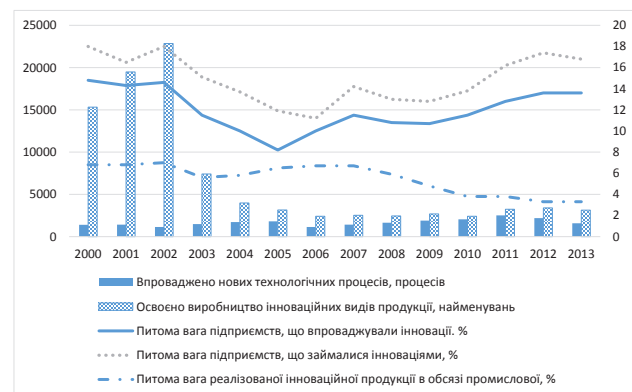


**Рис. 1. Розподіл підприємств і організацій за типами інновацій упродовж 2010-2013 рр., у % до загальної кількості підприємств**

Сформовано за [4]

Щодо напрямів інноваційної діяльності підприємств України, то 1096 підприємств з технологічними інноваціями (62,3% інноваційно активних підприємств) придбали машини, обладнання та програмне забезпечення для виробництва нових або значно поліпшених продуктів та послуг, 304 підприємств виконували науково-дослідні роботи (3% від загальної кількості промислових підприємств). Незначна частка підприємств проводили навчання та підготовку персоналу для розроблення й впровадження ними нових або значно удосконалених продуктів і процесів, здійснювали ринкове запровадження інноваційних продуктів та послуг, включаючи ринкове дослідження і проведення рекламної кампанії, здійснювали процедури та технічну підготовку до запровадження нових або значно удосконалених продуктів і процесів, які ще жодного разу не були представлені.

Результатом інноваційної діяльності є впровадження інновацій та їх комерціалізація. Спостерігається нестійка тенденція зміни впровадження нових технологічних процесів та освоєних інноваційних видів продукції. Так, упродовж 2003-2006 рр. спостерігається спад активності, а з 2007 р. незначне збільшення впровадження нових технологічних процесів. У діапазоні 2,4-7,4 тис. найменувань коливається виробництво інноваційної продукції. При цьому при збільшенні питомої ваги підприємств, що впроваджували інновації, частка реалізованої інноваційної продукції зменшується і становить 3,3% у 2012 й 2013 рр. (рис. 2).



**Рис. 2. Впровадження інновацій на промислових підприємствах України упродовж 2000-2013 рр.**

Сформовано за [5]

У розвинених країнах частка інноваційних підприємств досягає 70%, виробництво і експорт наукоємної продукції забезпечує до 80-90% приросту ВВП.

Зростання ВВП на основі нових технологій в Україні становить менше відсотка.

Така низька активність інноваційної діяльності є результатом дії дестабілізуючих чинників, що формують негативне інвестиційно-інноваційне середовище бізнесу: обмеженість джерел фінансування; складність дозвільних процедур; недостатня інформованість про існуючі технології та можливості ринків; відсутність реальної державної підтримки та ін.

Безпосередньо на підприємствах інноваційна діяльність здійснюється хаотично, відсутнє належне обґрунтування інновацій та їх стратегічне планування, що в підсумку створює додаткові загрози їх економічній безпеці.

Економічна безпека підприємства розглядається більшістю науковців як стан корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технології, техніки та устаткування, тощо) і підприємницьких можливостей, за якими гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування, динамічного розвитку та запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам. При забезпеченні належного рівня економічної безпеки господарючий суб'єкт найбільш ефективно використовує наявні ресурси та досягає запобігання, послаблення або захисту від існуючих небезпек та загроз або інших непередбачуваних обставин і в основному досягає цілей бізнесу в умовах конкуренції [6-8].

В аспекті економічної безпеки підприємства його інтелектуальний ресурс виступає як результат науково-інноваційного пошуку. Заходи та засади інноваційної політики підприємства виступають рушійною силою соціально-економічного фактору розвитку підприємства та є одним із найбільш вагомих чинників формування його економічної безпеки [2].

Інновації охоплюють усі складові безпеки підприємства: фінансову, інтелектуальну, кадрову, технологічну, правову, екологічну, силову, ринкову та інформаційну. З огляду на це інноваційну діяльність варто розглядати як умову й засіб комплексного забезпечення економічної безпеки.

Проведені дослідження показують, що існують наступні залежності:

- при ефективній інноваційній діяльності рівень економічної безпеки зростає;
- втрати від інноваційної діяльності, додаткові ризики та невизначеність зменшують рівень економічної безпеки.

Інноваційний розвиток, як результат успішної інноваційної діяльності підприємства, дає можливість найповніше використовувати інтелектуальні ресурси, застосовувати прогресивні методи управління. З позиції забезпечення економічної безпеки підприємства, процес інноваційного розвитку виглядає наступним чином (рис. 3).

Під інноваційною політикою підприємства розуміють сукупність цілей, принципів і правил з розробки і впровадження інновацій на підприємстві [9].

Досліджуючи принципи інноваційної політики підприємства та діяльності із забезпечення економічної безпеки, було виявлено їх спільну природу. До основних споріднених положень даних видів діяльності на підприємстві варто віднести:

1. *Стратегічна спрямованість.* Інноваційна політика, як і політика безпеки, мають формувати умови для створення і збереження тривалих конкурентних переваг підприємства, що вимагає прогнозування розвитку ринкової ситуації у довгостроковому періоді. Тому інноваційну діяльність та заходи із забезпечення економічної безпеки слід планувати в межах

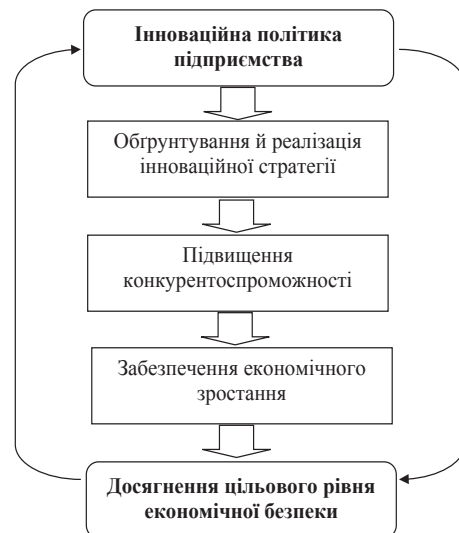


Рис. 3. Процес інноваційного розвитку з позицій забезпечення економічної безпеки

обраної загальної стратегії підприємства, а їх реалізація повинна забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

2. *Цілеспрямованість.* Будь-які зміни на підприємстві слід здійснювати з певною метою, яку конкретизує система цілей – набір бажаних характеристик, до яких прагнуть та заради яких здійснюється діяльність. Чітке визначення цілей інноваційної політики дає змогу вибрати засоби її здійснення. Разом з тим обґрунтування цільового рівня економічної безпеки дозволяє визначитись з методами конкурентної боротьби, обрати інструменти реалізації інноваційних та інших функціональних стратегій.

3. *Комплексність.* Принцип комплексності полягає в тому, що при впровадженні інновацій необхідно враховувати всі їх аспекти: технологічні, економічні, соціальні, ринкові, психологічні, організаційні, політичні тощо. Забезпечення економічної безпеки також повинне бути комплексним, що передбачає залучення до процесу всіх внутрішніх елементів підприємства та повноту врахування чинників зовнішнього середовища.

4. *Унікальність.* Система інновацій та економічної безпеки є унікальною й особливою на кожному підприємстві, адже залежить від стадії розвитку підприємства, його масштабів, наявного потенціалу, конкурентного середовища, рівня ризикованості діяльності тощо.

5. *Плановість.* Планування інновацій та економічної безпеки має відбуватися з урахуванням стратегічних цілей, відмінностей залучення у ці процеси різних служб підприємства. Цей принцип передбачає також безперервність процесів впровадження інновацій та формування економічної безпеки.

6. *Інформаційна забезпеченість.* Цей принцип передбачає формування економічної безпеки з урахуванням сучасних досягнень науково-технічного прогресу і тенденцій розвитку науки і техніки у відповідній галузі. Вільний доступ до джерел науково-технічної інформації з метою забезпечення підрозділів, що задіяні в інноваційній діяльності, нормативно-технічною, конструкторською документацією, патентними описами, власними розробками, ноу-хау, які впроваджує підприємство.

7. *Ефективність.* Принцип ефективності означає раціональне співвідношення між витратами на ство-

рення й впровадження інновацій (забезпечення економічної безпеки) і цільовими ефектами. При цьому ефект може мати не тільки грошову форму, а й форму економії часу, підвищення якості продукції (послуг), ефективності управління тощо.

Інноваційна політика підприємства повинна оформлятися у вигляді відповідних планів і програм. Основою втілення інноваційної політики в конкретні заходи є обґрунтування інноваційної стратегії.

Інноваційну стратегію розглядаємо як узгоджену сукупність управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки. Саме успішно реалізована інноваційна стратегія сприяє економічному розвитку підприємства, підвищенню ефективності його ресурсного потенціалу, забезпеченню стабільності функціонування та відповідності продукції потребам ринку, що формує високий рівень конкурентоспроможності продукції та підприємства зокрема.

Таким чином, в контексті активізації процесів забезпечення економічної безпеки підприємства засобами інноваційного розвитку варто виділити основні наслідки інновацій:

- постійна диверсифікація виробництва, що є наслідком кількісного й якісного оновлення продукції (розширення асортименту, підвищення якості, виробництво принципів нової продукції);

- освоєння нових ринків (розширення меж існуючих) завдяки впровадженню комплексу маркетингових інновацій;

- підвищення ефективності виробництва шляхом впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу (нові види матеріалів, економія ресурсів, зменшення виробничих втрат, сучасні методи організації виробництва тощо);

- удосконалення управління з допомогою застосування прогресивних методів організації праці, фінансування, кадрового навчання, інвестування, капіталізації та інших заходів, що спрямовані на зменшення підприємницького ризику; збільшення ефективності діяльності підприємства; забезпечення безперервності, гнучкості і динаміки всього процесу прийняття інноваційних рішень за усіма засадами інноваційної політики.

Отже, інноваційна діяльність підприємства є умовою й засобом комплексного забезпечення економічної безпеки, адже охоплює усі складові, що її формують: фінансову, інтелектуальну, кадрову, технологічну, правову, екологічну, силову, ринкову та інформаційну.

**Висновки з проведеного дослідження.** За результатами проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки:

1. Інноваційна діяльність вітчизняних промислових підприємств характеризується низькою активністю в порівнянні з розвинутими країнами.

Причинами неефективної інноваційної політики підприємств є негативне інвестиційно-інноваційне середовище бізнесу, що зумовлене обмеженістю джерел фінансування; складністю дозвільних процедур; недостатньою інформованістю про існуючі технології та можливості ринків. Необхідною є дієва політика уряду щодо стимулювання інноваційної діяльності підприємств, сприяння поширенню інновацій та зменшення факторів, що перешкоджають діяльності українських інноваційних підприємств.

2. Принципами інноваційної політики та діяльності із забезпечення економічної безпеки є: стратегічна спрямованість, цілеспрямованість, комплексність, унікальність, плановість, інформаційна забезпеченість, ефективність. Врахування названих принципів при реалізації інноваційної стратегії гарантує забезпечення економічного росту підприємства та конкурентоспроможності, досягнення цільового рівня економічної безпеки.

3. Важливого значення набуває досягнення такої інтенсивності інноваційної діяльності, яка сприятиме зміцненню системи економічної безпеки підприємства в довгостроковому періоді.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лабунська С.В. Інноваційна діяльність підприємства як фактор ризику та умова зміцнення його економічної безпеки / С.В. Лабунська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 725. – С. 297–304.
2. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства : інноваційний аспект: [монографія] / С.М. Шкарлет. – К.: Книжкове вид-во НАУ, 2007. – 432 с.
3. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
4. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: [статистичний збірник]. – К.: Державна служба статистики України, 2013. – 287 с.
5. Статистична інформація Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. Васильців Т.Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: [монографія] / Васильців Т.Г., Волошин В.І., Бойкевич О.Р., Каркавчук В.В., [за ред. Т.Г. Васильціва]. – Львів: Арал, 2012. – 386 с.
7. Економіка підприємства: [навч. посіб.] / Ліпич Л.Г., Буняк Н.М., Загоруйко В.Л. та ін.; за заг. ред. Л.Г. Ліпич; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. – Луцьк: РВВ Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2010. – 492 с.
8. Маслак О.І. Управління економічною безпекою підприємства на принципах забезпечення її раціонального рівня / О.І. Маслак, Н.Є. Гришко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 1. – С. 198–208.
9. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.

УДК 331.101.3

**Сахно А.А.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів**Вінницького фінансово-економічного університету***ДЕРЕГУЛЯЦІЯ РИНКІВ ЯК ОСНОВА МОТИВАЦІЇ РУШІЙНИХ СИЛ ГІПЕРКОНКУРЕНЦІЇ**

У статті проведено дослідження процесу гіперконкуренції, виходячи з мотивації рушійних сил, основою яких є дерегуляція. Виявлено мотиваційні чинники, що дозволяють в процесі регулювання забезпечувати потреби суспільства, а також з врахуванням специфіки ринкового середовища створювати умови розвитку сучасної конкуренції. Запропоновано розглядати дерегуляцію як результат регуляторних рішень, що сприяє отриманню тимчасових переваг шляхом запровадження саморегулювання та регуляторних комісій.

**Ключові слова:** гіперконкуренція, регулювання, дерегуляція, мотивація, саморегулювання, регуляторні комісії, державне регулювання.

**Сахно А.А. ДЕРЕГУЛИРОВАНИЕ РЫНКОВ КАК ОСНОВА МОТИВАЦИИ ДВИЖУЩИХ СИЛ ГИПЕРКОНКУРЕНЦИИ**

В статье проведено исследование процесса гиперконкуренции исходя из мотивации движущих сил, основой которых является дерегулирование. Выявлены мотивационные факторы, которые позволяют в процессе регулирования обеспечивать потребности общества, а также с учетом специфики рыночной среды создавать условия развития современной конкуренции. Предложено рассматривать дерегулирование как результат регуляторных решений, что содействуют получению временных преимуществ путем внедрения саморегулирования и регуляторных комиссий.

**Ключевые слова:** гиперконкуренция, регулирование, дерегулирование, мотивация, саморегулирование, регуляторные комиссии, государственное регулирование.

**Sakhno A.A. DEREGULATION OF MARKETS AS A BASIS FOR MOTIVATION DRIVING FORCES HYPERCOMPETITION**

The aim of the study is to evaluate the motivation of market deregulation in the development hypercompetition. Based on the purpose of work, you need to solve the following problems: estimate the value hypercompetition as a modern competition and economic conditions of war; identify the motivational aspects of regulation and deregulation in terms hypercompetition; evaluate the role of the state as guarantor of effective business development. Based on the study of deregulation of markets as the basis for motivation driving forces were identified hypercompetition role as a modern innovation competition, where the processes of creation and destruction is the result of a strategy of enterprises. Motivational aspects of deregulation associated with regulatory decisions yaks on the one hand ensure the economic security of the state as being the usual competition, on the other – all create opportunities to form hypercompetition as self-regulation and the creation of regulatory commissions.

**Keywords:** hypercompetition, regulation, deregulation, motivation, self-regulatory commission, state regulation.

**Постановка проблеми.** Починаючи з середини 90-х років минулого століття, відбувається активний розвиток процесу гіперконкуренції, який характеризується значним посиленням конкурентної боротьби. Сьогодні гіперконкуренція, що спочатку розглядалась як конкуренція у впровадженні інновацій, стосується всіх сфер життя світової та вітчизняної економіки.

Гіперконкуренцію можна розглядати як сучасну конкуренцію – перемога у конкурентній боротьбі досягається не завдяки одному чи двом рішенням, навіть дуже вдалим, що притаманно звичайній конкуренції, а через вміння приймати стратегічні рішення щодо позиціонування на ринку. Таким чином, гіперконкуренція мотивує економічні процеси не тільки до створення, а й до руйнування.

Руйнування є, як правило, результатом війн, конфліктів, іноді мотивація до руйнування є наслідком стратегії конкуруючих суб'єктів. Підприємство в умовах гіперконкуренції повинно приймати багато рішень у межах «створення-руйнування», а тому практичною задачею є визначення мотиваційних чинників дерегуляції ринків для сприяння процесам гіперконкуренції. Необхідно визначити наявність мотивації щодо дерегуляції та виконання державою її функцій у забезпеченні рівних прав всіх суб'єктів господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливу роль у розробці основних підходів щодо гіперконкуренції зіграли закордонні вчені, зокрема Р. Д'Авені та Манфред Брун. Р. Д'Авені основну увагу приділив необхідності досягати тимчасових пере-

ваг замість стабільного стану. Манфред Брун виділив особливе значення необхідності дерегуляції ринків як рушійної сили гіперконкуренції.

Особлива роль у розробці положень про гіперконкуренцію належить російському вченому С.А. Дятлову, який розглядає проблему, як «інноваційна гіперконкуренція у світовій економіці». Крім того, вітчизняні вчені також розглядають гіперконкуренцію у різних аспектах. Так, наприклад, Г.М. Філюк вважає гіперконкуренцію вищою формою конкуренції в умовах глобалізації, а С.А. Єрохін аналізує її з точки зору підвищення досконалості економічних структур.

**Постановка завдання.** Метою роботи є аналізування мотивації дерегуляції ринків у процесі розвитку гіперконкуренції.

Виходячи із мети роботи, необхідно вирішити наступні задачі:

- оцінити значення гіперконкуренції як сучасної конкуренції та умов виникнення економічних війн;
- визначити мотиваційні аспекти регулювання та дерегуляції в умовах гіперконкуренції;
- оцінити роль держави як гаранта ефективного розвитку підприємництва.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Деретуляцію ринків як основу рушійних сил гіперконкуренції Манфред Брун [1] визначив самою головною серед інших: глобалізація конкуренції, поляризація попиту, розмиття галузевих кордонів, технізація. Він зазначив, що «з кінця 80-х – початку 90-х років міри з лібералізації призвели до значних змін в різних галузях економіки та сферах суспільного життя. Так,



в результаті лібералізації автомобільного вантажно-го транспорту відбулася суцільна реструктуризація і склалася нова розстановка сил у сфері логістики. Дерегуляція ринків стимулюється також приватизацією державних установ (наприклад, пошта або залізничні шляхи), ліквідацією монополій (наприклад, в області телекомунікації або електрозабезпечення).

Таким чином, можна зробити два висновки: дерегуляція здійснюється по-перше, через лібералізацію та приватизацію; по-друге, вона стосується інфраструктурних галузей, як автомобільний транспорт, діяльність якого пов'язана з мережею автодоріг, залізничні шляхи, пошти, мережі телекомунікації та електрозабезпечення. Якщо погодитися з С.А. Дятловим, то гіперконкуренція обумовлена появою на галузевих та світових ринках якісно нових конкурентів, які отримали назву «гіперконкуренти» [2, с. 446]. Однак інфраструктурні галузі, як правило, мають окреме положення у всій економічній системі, значну частину їх відносять до суб'єктів природних монополій. Це означає, що у даному випадку конкуренція є недоцільною.

Мотивація у дерегуляції полягає не стільки в потребі забезпечення ефективного функціонування суб'єктів інфраструктурних галузей, скільки у руйнуванні можливостей конкурентів. Якщо будь-яке підприємство зможе приватизувати інфраструктуру природного монополіста, то воно отримує стратегічну перевагу над конкурентами. У такій ситуації системі конкурентних відносин буде нанесено значного удару, однак для гіперконкуренції подібне явище є прийнятним.

Сучасна конкуренція можлива тільки внаслідок стратегічних змін, а тому інфраструктурні галузі є важливим чинником стратегії, з одного боку, держави, з іншого, – конкурентних підприємств. В результаті зрушення центра стратегій відбувається досягнення тимчасових переваг. Ці переваги і є мотивацією гіперконкуренції, які Р. Д'Авені запропонував розглядати у вигляді моделі «7S» [3]:

S1 – краще задоволення зацікавлених сторін (Superior Stakeholders Satisfaction);

S2 – стратегічне прогнозування (Strategic Soothsaying);

S3 – швидкість (Speed);

S4 – несподіваність (Surprise);

S5 – зміна правил конкуренції (Shifting Rules of Competition);

S6 – сигналізування стратегічним цілям (Signaling Strategic Intent);

S7 – спільна та послідовна стратегічна протидія (Simultaneous and Sequential Strategic Thrusts).

Зміна правил конкуренції, сигналізування стратегічним цілям, спільна та послідовна стратегічна протидія є мотиваційними чинниками гіперконкуренції, що дозволяють використовувати процес дерегуляції не як протидію функції держави з регулювання, а тимчасову перевагу, що, навпаки, дозволить полегшувати роботу державних органів. Прикладом є країни колишнього СРСР, в тому числі і Україна. Відсутність політики з мотивування досягнень тимчасових переваг призвело до низької конкурентоздатності вітчизняної економіки, причому активне старіння економічних галузей розпочалося з інфраструктурних підприємств. Причина цього криється у тому, що уряд не зміг використати фактор дерегуляції як стимул для розвитку конкуренції, а в подальшому і гіперконкуренції, надавши перевагу або «залізному закріпленню» державної форми власності або «однбокій» приватизації, коли повністю втрачався

вплив не тільки на підприємство, а й на весь ринок.

Відсутність мотивації призводить до зменшення інноваційної діяльності, а замість гіперконкуренції виникає гіперруйнування, оскільки у влади і навіть суспільства існує думка, що, одного разу приватизувавши підприємство або залишивши його у державній власності, можна вирішити усі проблеми. Слід зазначити, що руйнування як наслідок гіперконкуренції можна ототожнювати з економічними війнами. Експерт Інституту міжнародних відносин Алі Лайді через газету Le Monde відзначив [4]: «Сьогодні у світі розгортається гіперконкуренція, яку деякі навіть називають економічною війною: вона затягує компанії у бурні води економічних битв, примушуючи їх використовувати, м'яко говорячи, «некласичні» засоби».

Експерт навів також шляхи дестабілізації ринків:

- наступальний бенчмаркінг;

- порушення авторських прав шляхом копіювання продукту, а не процесу виробництва;

- переманювання кадрів у конкурента.

Подібні твердження мають рацію, якщо мова йде про побічні наслідки конкурентної боротьби, оскільки навіть в умовах закритої економіки, де конкуренції не існувало, чинники недосконалості завжди були присутні. Якщо вести мову про економічну війну у вигляді гіперконкуренції, то, дійсно, дії конкуруючих підприємств ґрунтуються на мотивах, що притаманні військовим стратегам та дипломатам: наступ, агресивні дії, стратегічні союзи, зміни умов тощо.

Таким чином, можна зробити висновок, що гіперконкуренція – це економічна війна за інноваційні процеси, можливість вчасно реагувати на дії конкурентів. Щоб виграти конкурентну війну, необхідно не тільки створювати, розробляти та проявляти творчість, а й вчасно руйнувати. Причому іноді важливо руйнувати не стільки те, що зробили конкуренти, а й вміти вчасно відмовитися від власних переваг заради стратегічних перспектив на майбутнє.

Дерегуляцію можна також сприймати як результат державного регулювання внаслідок гіперконкуренції. Це впливає з того, що дерегуляція є третім етапом регуляторного процесу після законотворчості та практичного впровадження.

Законотворчість та впровадження є основою при виконанні державою її функцій, а дерегуляція – реакцією на вимоги гіперконкуренції. Внаслідок дерегуляції відбувається «очищення ринку», що дозволяє створювати тимчасові переваги. Таким чином, зникають монополії та з'являються на ринку нові підприємства або відбувається приватизація природних монополій.

Сутність дерегуляції у системі державного регулювання дозволяє визначити роль держави як гарант ефективності розвитку підприємництва (рис. 1).

Загальна площа I на рис. 1 показує площину гіперконкуренції, де дерегуляція є основою мотивації рушійних сил гіперконкуренції. Площі Ia та Ib характеризують роль держави у мотивації гіперконкуренції.

З одного боку (площа Ia), мотивація держави – це контроль за розвитком гіперконкуренції. Швидкі інноваційні процеси з постійними зміцненнями переваг є умовою, коли держава повинна захищати населення та малий бізнес від руйнування та зникнення. Для цього існують такі інституції, як місцева влада, парламент, суди та центральний уряд.

З іншого боку (площа Ib), мотивація держави – це створення сучасної конкуренції шляхом розвитку інноваційної діяльності та залучення інвестицій. Як



Рис. 1. Держава у системі гіперконкуренції щодо дерегуляції ринків

наслідок, держава шукає компроміси у вигляді створення органів, які зможуть забезпечити тимчасові переваги. Найбільш раціонально у такому випадку використовувати саморегулювання та створювати регуляторні комісії.

Мотиваційні аспекти інституцій-регуляторів характеризуються виходячи з їх хиб та переваг на основі [5] (табл. 1).

Як можна побачити з табл.1, саморегулювання та створення регуляторних комісій дозволяють забезпечувати рушійну силу гіперконкуренції через мотивацію тимчасових переваг.

У випадку саморегулювання, мотивація отримання максимальної свободи у виборі управлінських рішень дозволяє підприємствам інфраструктурних галузей фактично бути в авангарді гіперконкуренції. Вони вже мають переваги у конкурентній боротьбі, а тому саморегулювання дозволяє безмежно їх використовувати через відсутність системи контролю з боку держави.

Однак слід зазначити, що підприємства інфраструктурних галузей можуть також бути вразливими внаслідок умов саморегулювання, оскільки їх переваги у стратегічній перспективі обертаються недоліками. По-перше, хоча інфраструктурні підприємства є важливими суб'єктами на ринку, проте в умовах

гіперконкуренції вони потребують значних витрат на себе, зокрема на відновлення та ремонт інфраструктури, що вимушує у будь-якому випадку орієнтуватися на рішення державних органів. По-друге, учасники гіперконкуренційних відносин мотивовані до зменшення залежності від інфраструктурних галузей, що проявляється у таких діях, як створення об'єднань для впливу, знаходження допомоги у держави та судах, відмови від обсягу послуг або його мінімізація, пришвидшення науково-технічного прогресу, що дає альтернативні варіанти і т.д.

Регуляторні комісії в умовах гіперконкуренції є посередниками, що мінімізують вплив держави. Це є певним компромісом для суспільства, яке завжди вимагає підзвітності найбільш важливих підприємств. Крім того, важливими аргументами, що дозволяють вести мову про використання регуляторних комісій є [6, с. 15-16]:

- деполітизація процесу регулювання для того, щоб забезпечити можливість довгострокового планування галузі;

- незалежні регуляторні комісії також менш схильні втручатися у щоденну діяльність регульованих галузей, ніж міністерства;

- міністерства та установи центрального уряду не завжди можуть забезпечити необхідний рівень професійних знань;

- нарешті, коли впроваджується новий режим регулювання, політично простіше робити це через утворення нового регуляторного органу. Тоді це не буде так однозначно сприйматися як посилення державного втручання.

Виконуючі функцію посередників, регуляторні комісії несуть відповідальність перед державними органами влади, які представляють інтереси суспільства. Однак не існує критеріїв оцінки ефективності діяльності регуляторних комісій як самостійних повноважних органів у процесі дерегуляції ринків.

**Висновки з проведеного дослідження.** На основі дослідження дерегуляції ринків як основи мотивації рушійних сил гіперконкуренції було визначено роль гіперконкуренції як сучасної інноваційної конкуренції, де процеси створення та руйнування є результатом стратегії діяльності підприємств. Мотиваційні аспекти дерегуляції пов'язані з регуляторними рішеннями, які, з одного боку, гарантують економічну безпеку держави у вигляді існування звичайної конкуренції, з іншого – створюють всі можливості для формування гіперконкуренції у вигляді саморегулювання та створення регуляторних комісій.

Таблиця 1

Мотиваційні аспекти регулювання та дерегуляції в умовах гіперконкуренції

Інституції-регулятори	Хиби	Переваги	Мотиваційні аспекти
Саморегулювання	Слабка підзвітність	Високий рівень професійних знань	Максимальна свобода у виборі управлінських рішень
Органи місцевої влади	Низький рівень професійних знань	Високий рівень демократичної підзвітності	Як можна більш широке залучення місцевої громади до контролю за місцевою монополією
Парламент	Складність забезпечення постійного і стабільного контролю	Забезпечення демократичного вибору	Створення як можна більш широкою правової бази для контролю за ринками де працюють монополії
Суди	Складність планування рішень	Справедливість рішень	Дотримання критеріїв рівності сторін
Установи центрального уряду	Упередженість під час ухвалення рішень	Забезпечення високого рівня координації з урядом	Поєднання з різноманітними урядовими програмами та цілями
Інституції-регулятори	Хиби	Переваги	Мотиваційні аспекти
Регуляторні комісії	Низький рівень підзвітності	Високий рівень професійних знань і можливість об'єднувати різні функції	Зміни «правил гри» через «мовчазну згоду» з боку державних органів

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Брун Манфред Гиперконкуренция: характерные особенности, движущие силы и управление [Электронный ресурс] / Манфред Брун // Менеджмент и маркетинг – 1998. – № 3. – Режим доступа : [http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/20\\_3\\_98.htm](http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/20_3_98.htm).
2. Дятлов С.А. Инновационная гиперконкуренция в мировой экономике / С.А. Дятлов // Диалог культур и партнерство цивилизаций: Становление глобальной культуры. X Международные Лихачевские научные чтения (Санкт-Петербург, 13-14 мая 2010 г.). – СПб, 2010. – С. 446–447.
3. Aveni R. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering / R. Aveni. – New York: The Free Press, 1994. – P. 57.
4. Лаиди Али Промышленный шпионаж – устаревшее понятие. Пришло время гиперконкуренции [Электронный ресурс] / Али Лаиди // InoPressa: Иностранная пресса о России и не только – 21 апреля 2011 г. – Режим доступа : <http://inopressa.ru/article/21apr2011/lemonde/espionnage.html>.
5. Baldwin R. Understanding Regulation: Theory, Strategy, and Practice / R. Baldwin, M. Caue. – Oxford: Oxford University Press, 1999. – P. 73-75.
6. Посібник з економічного регулювання природних монополій / [Є. Ахтирко, О. Бакун, А. Блінов, О. Блінов, І. Газізуллін, В. Нікітін, О. Реміга, О. Татаревський, М. Хозе, В. Цаплін]. – К. : Міжнародний центр перспективних досліджень, 2005. – 53 с.

УДК 658.15

**Сергеев О.П.***директор департаменту матеріально-технічного постачання і ремонтів  
НАК «Нафтогаз України» ПАТ «Укртрансгаз»***ЕТИМОЛОГІЧНО-СУТНІСНА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Стаття присвячена проведенню етимологічно-сутнісної оцінки концепта «економічний потенціал підприємства». Визначено підходи до формування, проведений критичний аналіз підходів науковців до його формування. Наведене авторське визначення деривації «економічний потенціал підприємства».

**Ключові слова:** економічний потенціал, можливості, ресурси, підприємство.

**Сергеев О.П. ЭТИМОЛОГИЧЕСКИ-СУЩНОСТНАЯ ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Статья посвящена проведению этимологически-сущностной оценки концепта «экономический потенциал предприятия». Определены подходы к формированию, проведен критический анализ подходов ученых к его формированию. Приведенное авторское определение деривации «экономический потенциал предприятия».

**Ключевые слова:** экономический потенциал, возможности, ресурсы, предприятие.

**Sergeev A.P. ETYMOLOGICALLY, THE ESSENTIAL EVALUATION ECONOMIC POTENTIAL OF ENTERPRISE**

Article is devoted to carrying out essential etymologically-evaluation of the concept «economic potential of the company». Approaches to the formation, the critical analysis of scientific approaches to its formation. The above author's definition of derivation «economic potential of the company».

**Keywords:** economic potential, opportunities, resources, enterprise.

**Постановка проблеми.** Ефективні механізми управління підприємствами неможливо побудувати без всестороннього і системного дослідження такої категорії, як економічний потенціал підприємства, його складових елементів та оцінки взаємозв'язків між ними. Таке дослідження сприятиме адекватному сприйняттю економічного потенціалу підприємства як категорії оцінки між плановою та фактичною траєкторією розвитку конкретного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Свій внесок у розкриття етимології, розвиток дефініції «потенціал», його економічного змісту, виявлення чинників впливу на потенціал підприємства, проведення канонічного аналізу процесів розвитку потенціалу підприємства, вплив потенціалу на підвищення конкурентоспроможності підприємства подано в працях зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як Л. Абалкін, В. Авдєнко, О. Ареф'єва, Б. Бачевський, Р. Білоусов, О. Волкова, А. Воронкова, В. Гавва, Л. Гораль, Е. Горбунов, М. Данилюк, О. Дзьоба, В. Довбенко, Ф. Євдокімов, П. Ігнатовський, Г. Клейнер, В. Ковальов, Т. Калінеску, Н. Краснокутська, Л. Малярець, Р. Матковський, С. Мочерний, І. Рєпіна, А. Сабадирьова, О. Федонін, О. Циганок, С. Чимшит та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** До сьогоднішнього часу не існує однознач-

ного трактування деривації «економічний потенціал». Аналіз наукових робіт дав можливість зробити висновок, що в економічній літературі існує неузгодженість між категоріями «потенціал» та «економічний потенціал» підприємства.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є здійснення узагальнення проведених досліджень потенціалу підприємства як складного економічного явища на основі їх глибокого аналізу, та подання авторського визначення деривації «економічний потенціал підприємства».

**Постановка завдання.** Дана стаття присвячена питанням проведення етимологічно-сутнісної оцінки концепта «економічний потенціал підприємства».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Етимологія слова «потенціал» визначає його як можливість, наявні сили, запаси, засоби, що можуть бути використані. Поняття походить від латинського «potential» – міцність, сила. Так, у тлумачному словнику під цим терміном розуміються «приховані можливості, сили для будь-якої діяльності, які можуть виявитися у певних умовах». В етимологічному словнику російської мови відзначається походження цього слова як запозиченого в XIX ст. із французької мови, де «potential» взято з латинської «potentialis», похідного «potens» – «здатний», «спроможний», буквально – «здатний бути» [1]. Великий тлумачний

словник української мови подає тлумачення потенціалу як сукупності усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані у певній сфері, галузі, ділянці; запас чого-небудь, резерв; приховані здатності, сили якої-небудь діяльності, що можуть виявлятися за певних умов [2]. Таким чином, терміни «потенціал», «потенційний» позначають наявність у будь-кого прихованих можливостей, які ще не виявились, або можливість діяти у певній галузі.

Зауважимо, що застосування поняття потенціал не є прерогативою лише економіки. Цей термін широко використовується в техніці, автоматичній, соціології тощо. У словнику російської мови С. Ожегова, в російському енциклопедичному словнику А. Прохорова зустрічається ще одне визначення «потенціалу» як величини, що характеризує широкий клас силових полів в даній точці, що відкриває цілий ряд понять у фізиці, хімії, математиці [3; 4]. Натомість саме використання його з означним словом економічний викликає жваве обговорення та зацікавлення.

У вітчизняній економічній літературі цей термін у широкому значенні трактується аналогічно як можливості, сили, запаси та засоби, які можуть бути використані, або як рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність ресурсів, необхідних для будь-чого. На ресурсний підхід спирається найпоширеніша теорія потенціалу, за якою ресурси або можливості ототожнюються з потенціалом [5; 6], іноді до можливостей економічного потенціалу додаються ресурс системи управління [7, с. 209].

Окрім ресурсного підходу як економічна система потенціал підприємства розглядається з точки зору функціонального та ресурсно-цільового підходу: перша визначає потенціал підприємства як сукупність функцій, що забезпечують реалізацію здібностей і можливостей; друга – потенціал підприємства як сукупність ресурсів та можливостей щодо досягнення певних результатів, цілей.

Полеміка, яка почалася в науковій літературі з 1924 р. з визначення К. Воблім потенціалу виробничих сил як потенційної можливості країни виробляти матеріальні блага для задоволення потреб населення, триває і по сьогоднішній день. Так, Б. Бачевський дає таке визначення потенціалу: «Внутрішня властивість будь-якого об'єкту або його елементу, як носія, проявляти себе відносно зовнішнього середовища», а потенціал підприємства – «властивість, як носія штучного походження, забезпечити очікуваний суб'єктом оцінки позитивний (або негативний) результат в існуючій системі зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку» [8].

К. Міско під потенціалом розуміє межу людського пізнання внутрішніх, прихованих можливостей результативного використання досліджуваного об'єкта, які можуть бути кількісно оцінені та в кінцевому рахунку реалізовані за умови ідеальних можливостей практичної діяльності [9, с. 5].

А. Люкшинов розглядає потенціал підприємства як сукупність його можливостей для випуску продукції (надання послуг) [9, с. 2].

Вищенаведені точки зору авторів дають змогу говорити, що під потенціалом вони розуміють сукупність наявних ресурсів та запасів, в той же час вони не приділяють увагу ефективному використанню ресурсів на кожному етапі розвитку підприємства. В цьому аспекті заслуговує уваги та підтримки підхід Т. Храмцової до визначення «потенціалу» не тільки як до кількості ресурсів, але акцент робиться на вкладеній в них можливості розвитку систе-

ми в заданому напрямку [9, с. 2]. При цьому автор «можливість» розуміє як напрямок для розвитку, тобто необхідність використання ресурсів у зв'язку з окресленими стратегічними цілями.

В узагальненому вигляді підходи до даної категорії в роботах науковців можуть бути згруповані наступним чином:

1. Ресурсний підхід: потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи з різних видів ресурсів. Представники цього підходу, такі як Д. Черніков, С. Белова, Є. Фігурнов та інші стверджують, що до складових потенціалу в цьому розумінні відносять відповідні трудові, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси, які залучаються у сферу вдосконалення виробництва. Сюди ж включають і сукупність ресурсів, яка забезпечує необхідний рівень організації виробництва та управління, ресурси сфери освіти і перепідготовки кадрів. «Ресурсне» розуміння потенціалу має важливе значення для планування та управління виробничою діяльністю, але не вичерпує найістотніших його характеристик.

2. Матеріально-трудова (марксистський) підхід: потенціал – система матеріальних та трудових факторів (умов, елементів, складових), що забезпечують досягнення мети виробництва. Представники цього підходу, такі як М. Іванов, Ю. Одегов, К. Андреев та інші, подають уявлення про потенціал як з'єднання засобів праці, предметів праці та робочої сили як факторів виробництва та елементів утворення нового продукту, що генерують можливості підприємства.

3. Функціонально-реалізаційний підхід: потенціал – цілісність структури і функцій, комплексу ресурсів економічної системи, що здатна виконувати поставлені перед нею завдання. Представники цього підходу, такі як І. Ансофф, роблять висновок про сукупні можливості об'єкта виконувати завдання: що краще склалася структура об'єкта, то більше відповідають одні одним його структурні та функціональні елементи, то вищими будуть його потенціал і ефективність.

Отже, основними підходами до визначення структури економічного потенціалу підприємства визначено ресурсний, функціональний та змішаний.

Цілоком погоджуючись зі сприйняттям ресурсів підприємства (трудова, фінансові, матеріальні, інтелектуальні тощо) як основи формування його потенціалу, відстоюємо позицію сукупного їх сприйняття в якості елементів системи можливостей підприємства. Кожен з елементів підпорядковується досягненню загальних цілей потенціалу підприємства, тобто якщо існують засоби виробництва, кадри та інші ресурси, то потенціал підприємства як економічна система здатний задовольнити постійно мінливі потреби потенційних споживачів. Але лише в сукупності взаємодії всіх ресурсів, які створюють систему підприємства, з'являються нові можливості, яких не має кожен окремих вид ресурсу, тобто потенціал підприємства.

Дослідження тільки з позицій його ресурсного розуміння або сукупності можливостей, створювати певний ефект чи досягти певної мети не розкриває його будову та зв'язки між елементами, які можуть бути впливовими за дією на можливості підприємства. Структуризація потенціалу підприємства має здійснюватися за декількома критеріями: складом ресурсів і виконуваними функціями або зв'язками з матеріально-речовинною та суспільною формою прояву можливостей.

Під час визначення змісту економічного потенціалу як фундаментального поняття облікової концепції, П(С)БО спираються на економічну реальність, а не на юридичну форму, ресурсно-майнову сутність чи обмежуються лише потенційною ефективністю. Економічний потенціал, що притаманний підприємству як суб'єкту господарювання, розглядається стандартами як можливість втілення майбутніх економічних вигод прямо чи опосередковано в потоки грошових коштів чи їх еквівалентів і може бути поданий за структурою в різних аспектах (рис. 1).

Вважаємо, що такий вигляд структури, хоч і виділяє найвагоміші складники, однак не відображає всіх основних елементів потенціалу, що не відповідає потребам аналізу та оцінювання. На нашу думку, найповніше відображена структура економічного потенціалу підприємства в дослідженнях Є.В. Лапіна (рис. 2).



Рис. 1. Структура економічного потенціалу на засадах інформаційного підходу та в категоріях П(С)БО (за Л.В. Скоробогатою) [10]

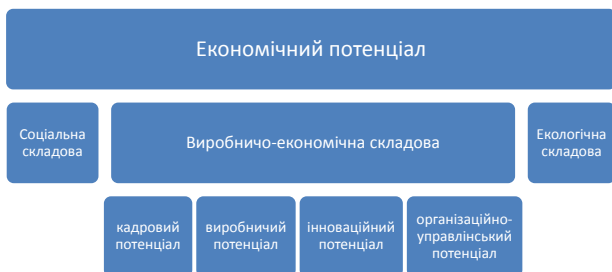


Рис. 2. Структура економічного потенціалу підприємства (за Є.В. Лапіним) [11]

Коваль Л. вважає економічний потенціал підприємства як сукупність наявних ресурсів та можливостей їх трансформувати, щоб досягти економічних вигод. Вона пропонує виділяти такі елементи економічного потенціалу підприємства (рис. 3): трудовий, виробничий, фінансовий, інноваційний та інформаційний потенціали.

Виділення в структурі потенціалу об'єктних та суб'єктних складових дозволяє отримати більш повне уявлення про елементний склад потенціалу.

До об'єктних складових зазвичай відносять виробничий, фінансовий, інноваційний потенціал та потенціал відтворення. Суб'єктні складові потенціалу – це науково-технічний, управлінський, маркетинговий потенціал та потенціал організаційної структури управління.

Формуючи загальну структуру економічного потенціалу підприємства, потрібно врахувати такі класифікаційні ознаки, як елементний склад, функціональна сфера виникнення, спектр врахованих

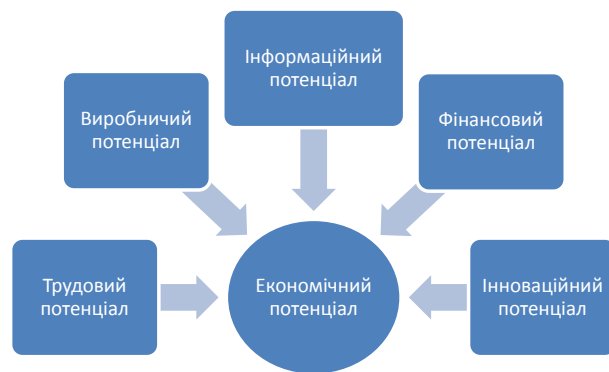


Рис. 3. Структура економічного потенціалу підприємства (за Л. Коваль) [12]

можливостей і спрямованість діяльності підприємства, а також міра реалізації потенціалу.

Деякі науковці дають визначення деривації «економічний потенціал» у галузевій прив'язці. Так, О. Григоращ визначає: «Це комплексне багатогранне поняття, визначення та сутність якого залежать від специфіки досліджуваної галузі» [13]. Натомість такий підхід значно звужує розуміння економічного потенціалу. Вважаємо, що підприємства різних галузей та масштабів діяльності матимуть різну структуру потенціалу, але це не визначає його сутність.

Галузева ознака враховується під час формування структури конкретного підприємства. Тому вважаємо, що в структурі економічного потенціалу, наприклад, газотранспортного підприємства, основною є виробничо-економічна складова, яка містить трудовий, виробничо-технічний та інноваційно-інвестиційний потенціал (потенціал відтворення) (рис. 4).

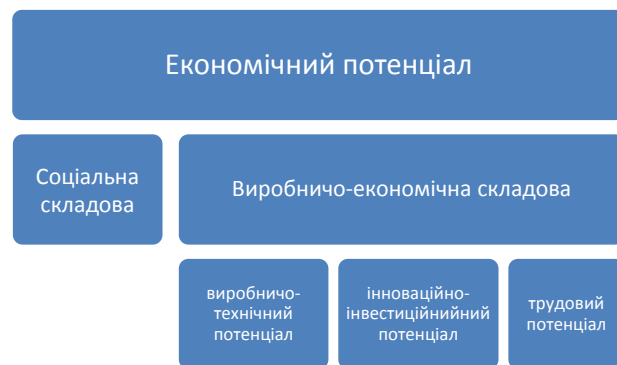


Рис. 4. Структура економічного потенціалу газотранспортного підприємства

Джерело: власна розробка

Зауважимо, що найвагомішою складовою для такого підприємства буде виробничо-технічний потенціал, оскільки всі інші є функціями від нього.

Тобто існує певна сукупність взаємопов'язаних базових елементів і відсутність будь-якого з них унеможливує діяльність підприємства як економічного суб'єкта [14]. Водночас, акцент для реалізації можливостей підприємства робиться на найбільш актуальних для досліджуваного. Базова структура потенціалу для усіх видів однакова і залежить від рівня втілення (наявний потенціал та потенціал розвитку), рівня використання (реалізований та нереалізований) та доцільності існування невикористовуваного потенціалу (резерв та надлишок). Така структура єдина і властива різним видам потенціалу [15].

**Висновок.** Отже, узагальнюючи вищенаведене дослідження потенціалу підприємства як складного економічного явища, вважаємо за доцільне подати авторське визначення дефініції «економічний потенціал підприємства» в наступній редакції: економічний потенціал підприємства – це сукупність визначених видів ресурсів підприємства, необхідних для його функціонування та/або розвитку, проявом синергізму дії яких виступає сукупність можливостей, створюваний певний ефект діяльності, досягнення певної мети у визначеному зовнішньому середовищі господарювання з урахуванням існуючих обмежень.

Окрім того, важливе значення для розуміння його сутності відіграє елементний склад (будова, внутрішня структура) та характер зв'язків між його елементами.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Этимологический словарь русского языка // Под ред. Шаинского Н.М. – М. : Русский язык, 1994. – 588 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2002. – С. 64.
3. Ожегов С.И. Словарь русского языка: Около 53000 слов / С.И. Ожегов – 25-е изд. – М. : АЗЪ, 2001. – 763 с.
4. Российский энциклопедический словарь: В 2 кн. Кн. 2: Н–Я. / под ред. А.М. Прохорова:– М. : Большая российская энциклопедия, 2000. – 1023 с.
5. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання: Підручник / Н.В. Касьянова Н.В., Д.В. Солоха, В.В. Морєва та ін.. 2-е вид. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 248 с.
6. Большая Советская Энциклопедия (в 30 томах) / Гл. ред. А.М. Прохоров. Изд. 3-е. – М. : «Советская Энциклопедия», 1975. – 628 с.
7. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. – М. : Книжный мир, 2000. – 895 с.
8. Мухин В.И. Исследование систем управления: Учебн. – М. : Экзамен, 2002. – 384 с.
9. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів / Б.Є. Бачевський, І.В. Заблудська, О.О. Решетняк. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 397 с.
10. 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.
11. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятий промышленности: формирование, оценка, управление [Текст]: дис. ... д-ра экон. наук : 08.07.01 / Лапин Евгений Васильевич. – Сумы, 2006. – 432 с.
12. Коваль Л.В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура/ – [Електроний ресурс] – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua>.
13. Григораш О.В. Становлення та розвиток сучасних підходів до визначення поняття «економічний потенціал підприємства». – [Електроний ресурс] – Режим доступу : [http://zbnuruk.bukuniver.edu.ua/ed\\_work/n\\_7/29.pdf](http://zbnuruk.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_7/29.pdf).
14. Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: моногр. / Н.С. Краснокутська. – Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. – 247 с.
15. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства / Б.Є. Бачевський, І.В. Заблудська, О.О. Решетняк; навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.

УДК 338.465.4

**Сидоренко Т.М.**

*аспірант, асистент кафедри менеджменту сфери послуг  
Київського національного університету технологій та дизайну*

## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПОБУТОВОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В УКРАЇНІ

У статті розглянуті сучасні тенденції розвитку ринку побутових послуг в Україні, які сформувались у зв'язку з диференціацією населення за доходами та майном. Також визначені основні проблеми, що стримують розвиток ринку побутових послуг, підвищення ефективності функціонування підприємств побутового обслуговування.

**Ключові слова:** підприємства, побутове обслуговування, попит, послуги, конкуренція, управління, ефективність, прибуток.

### Сидоренко Т.Н. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ БЫТОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В УКРАИНЕ

В статье рассмотрены современные тенденции развития рынка бытовых услуг в Украине, которые сформировались в связи с дифференциацией населения по доходам и имуществом. Также определены основные проблемы, сдерживающие развитие рынка бытовых услуг, повышение эффективности функционирования предприятий бытового обслуживания.

**Ключевые слова:** предприятия, бытовое обслуживание, спрос, услуги, конкуренция, управление, эффективность, прибыль.

### Sidorenko T.N. TRENDS OF DEVELOPMENT CONSUMER SERVICES ENTERPRISE IN UKRAINE

The article deals with modern tendencies of development the market of public services in Ukraine, which the differentiation of the population by income and assets. Also identified the main problems that hinder the development of the market of public services, improve the efficiency of consumer services enterprise.

**Keywords:** enterprise, consumer services, demand, services, competition, control, efficiency, profit.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день сфера побутового обслуговування є важливою складовою економіки країни внаслідок забезпечення задоволення споживацького попиту на побутові послуги та одним з пріоритетних напрямів ведення малого і середнього підприємництва. Постійний ріст витрат, посилення конкуренції на ринку, підвищення вимог споживачів до якісних побутових послуг посилюють значимість ефективного управління підприємствами

побутового обслуговування. Необхідний пошук таких методів управління їх діяльністю, які допомагали б підприємствам враховувати особливості ринку і вести конкурентну боротьбу в стратегічній перспективі.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідження та вивчення попиту на побутові послуги висвітлюється у працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених: Л.Я. Баранової, С.Я. Войтовича, С.С. Гаркавенко, Ю.А. Дайновського, В.І. Дмитрієва, О.В. Зозульова,

О.І. Іщенко, Ф. Котлера, В.І. Куценко, Ж.-Ж. Ламбена, А.І. Левіна, Л.Г. Ліпич, В.М. Мальченко, А.Ф. Мельник, І.В. Новікової, М.А. Окландера, О.В. Пашук, Н.В. Погожої, О.А. Смирнової, Л.С. Співак, О.М. Шканової, В.В. Юхименко та інших.

Відзначаючи значущість наукових розробок вчених, варто зауважити, що у більшості робіт основна увага приділяється сутності потреб і попиту, класифікації чинників впливу на рівень задоволення попиту, методам прогнозування попиту населення на послуги тощо.

**Метою написання статті** є визначення ключових аспектів розвитку підприємств побутового обслуговування в сучасних умовах та їх функціонування.

**Основні результати дослідження.** Послуги надають набір бажаних характеристик, які диференціює їх як споживчі вартості та умовою їх конкурентоспроможності і реалізації. Отримуючи нові якості, послуги, котрі виробляються, в кожному конкретному випадку стають пріоритетними для споживача, це впливає на успішність на ринку послуг та різницю цін на модернізовану нову послугу. Як і будь-який товар, послуга проявляє себе набором споживчих характеристик, котрі дозволяють споживачу максимізувати корисність у процесі оптимізації вибору та задоволення структурованих потреб. Певна споживча вартість послуги є необхідною умовою для того, щоб послуга могла вступити в процес обміну на гроші, тобто продаватись, економічно реалізуючись внутрішньому та зовнішньому ринках.

Сьогодні в Україні обсяг реалізації побутових послуг у розрахунку на одного жителя в середньому становить близько 30 грн. на рік. Мережа сфери побутового обслуговування не дає населенню можливості одержувати послуги за місцем проживання. Більша частина об'єктів побутового обслуговування знаходиться у великих містах, а в невеликих містах та в сільській місцевості, де проживає понад 50% населення, немає умов для одержання необхідних побутових послуг. До того ж, у сільській місцевості один такий об'єкт припадає на 5 поселень, або 2600 жителів. Невисокий технічний рівень переважної більшості підприємств, що надають побутові послуги. Застаріле обладнання стримує впровадження прогресивних технологій. Мають місце випадки, коли надаються побутові послуги низької якості, без належної гарантії. Не завершено приватизації підприємств побутового обслуговування.

Відносно обмеженою є частка України і в міжнародній торгівлі послугами. Відношення між експортом та імпортом послуг України складає 64,47% до 35,53%. Водночас у країні є потенціал для роз-

витку міжнародної торгівлі послугами. Так, розвиток науки, технологій і висококваліфікована робоча сила є необхідними передумовами для динамічного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, програмного забезпечення, електронної і мобільної торгівлі, які базуються на основі глобальної мережі Інтернет, що може відіграти роль «локомотиву розвитку», тобто простимулювати розвиток всієї національної економіки, забезпечити міцні конкурентні переваги на світових ринках. Слід також використати вигідне гео економічне положення країни для розвитку транспортної інфраструктури та туризму.

Кожне підприємство є складовою соціально-економічною системою, яка поєднує у виробничому процесі різноманітні матеріальні елементи, людські ресурси та інформаційні зв'язки [1].

Надання побутових послуг є джерелом наповнення державного бюджету і формування прибутку підприємницьких структур, засобом комплексного обслуговування споживачів та скорочення витрат часу на виконання певних видів робіт.

Види побутових послуг: індивідуальне пошиття і ремонт швейних, хутряних виробів і головних уборів; індивідуальне пошиття, в'язання і ремонт трикотажних виробів; індивідуальне виготовлення і ремонт взуття; ремонт побутових машин і приладів; ремонт годинників; виготовлення і ремонт ювелірних виробів; ремонт побутової радіоелектронної апаратури; послуги з відео зйомки і звукозапису; виготовлення і ремонт меблів; послуги перукарень; послуги фотографій; послуги з хімічного чищення виробів; послуги з прання білизни; послуги лазень. Замовник – особи, яким надаються побутові послуги.

Інтенсивному розвитку підприємств побутового обслуговування сприяє зростаючий споживацький попит на побутові послуги, що обумовлює необхідність ефективного управління підприємствами побутового обслуговування (табл. 1).

Однією з проблем розвитку підприємств побутового обслуговування є відсутність державного регулювання тарифів, а також цін на побутові послуги, котрі встановлюються конкретним підприємством, виходячи із собівартості, співвідношення між попитом і пропозицією та норми прибутку. Це перешкоджає реалізації соціальної функції підприємствами, що надають побутові послуги. Чинним законодавством України не передбачено пільг будь-яким категоріям населення при наданні побутових послуг.

Таким чином, загальний стан побутового обслуговування не задовольняє потреб населення, і, насамперед, у соціально необхідних послугах. Деякі підприємства побутового обслуговування перебувають у

Таблиця 1

Показники роботи підприємств побутового обслуговування

Види послуг	Обсяги реалізованих послуг (у ринкових цінах), млн. грн.			
	2009	2010	2011	2012
Всього	4313,24	4998,71	6274,38	6727,63
Технічне обслуговування та ремонт автомобілів та мотоциклів	1246,25	1326,31	1607,22	1754,35
Ремонт побутових виробів та предметів особистого вжитку	291,97	288,02	246,08	262,44
Оренда машин та устаткування	1892,8	2128,11	2792,08	2976,70
Прокат побутових виробів та предметів особистого вжитку	35,93	25,66	24,62	31,10
Ремонт і технічне обслуговування офісної та електронно-обчислюваної техніки	345,84	593,96	639,25	687,46
Прибирання виробничих та житлових приміщень, устаткування та транспортних засобів	500,45	636,65	965,13	1015,58

Джерело: складено та опрацьовано автором на основі статистичного збірника «Діяльність підприємств сфери послуг за 2010-2013 рр.»

складному фінансовому становищі. Отже, основні організаційно-економічні проблеми у сфері побутового обслуговування зводяться до такого:

- недосконале правове регулювання питань діяльності суб'єктів господарської діяльності;
- професійна роз'єднаність підприємств побутового обслуговування;
- відсутність у невеликих містах та у сільській місцевості достатньої мережі підприємств побутового обслуговування;
- низький технічний рівень оснащення більшості підприємств побутового обслуговування, відсутність вітчизняного обладнання, приладів та інструментів для надання цих послуг,
- недостатня кваліфікація певної частини фахівців для роботи в ринкових умовах;
- відсутність фінансово-кредитної підтримки підприємств. Тому важливими завданнями підприємництва у сфері побутового обслуговування повинні стати: надання населенню широкого спектру високоякісних побутових послуг, наближення його до місць проживання та трудової діяльності громадян шляхом оптимізації мережі об'єктів побутового обслуговування, поступове досягнення європейського рівня сервісу, підвищення якості виконання замовлень, нарощування обсягів виробництва.

Підприємницька активність вважається у світі чи не найголовнішим фактором економічної стабільності та гарантом економічного зростання. Практика розвинених країн показує, що ринкові відносини можуть бути ефективними та плідними лише за умови ефективного та конкурентоздатного підприємництва. У зв'язку з цим у цивілізованому світі держава заохочує до розвитку приватної ініціативи різноманітними методами [3].

Особливе значення у становленні та розвитку сфери побутового обслуговування в Україні має мале підприємництво. Мале підприємництво у сфері побутового обслуговування населення є особливим типом підприємницької діяльності з надання послуг, котрі здійснюються недержавними малими підприємствами або фізичними особами базовими властивостями якої є самостійність, інноваційність, систематичність, єдність власності та контролю.

Потреби у послугах підприємств побутового обслуговування, які приймають форму попиту, пропонується поділяти на реалізований та незадоволений попит. Відтак встановлено взаємозв'язок потреб і попиту населення на послуги підприємств побутового обслуговування, визначено причини та послідовність перетворення потреб у задоволений та незадоволений попит. Це забезпечило розподіл незадоволеного по-

питу на такі складові: незадоволений попит, що формується на основі платоспроможних незадоволених потреб, і незадоволений попит, що формується на основі платоспроможних потреб, задоволених шляхом самообслуговування. Останні, в свою чергу, зумовлюють існування незадоволеного попиту при одночасному задоволенні платоспроможних потреб.

Виявлено, що потреби у послугах підприємств побутового обслуговування, які не приймають форму попиту, формуються із задоволених потреб шляхом самообслуговування та незадоволених потреб.

Значним поштовхом для розвитку вітчизняного ринку послуг є наближення з кожним днем Євро-2012. Цей факт стимулює владу до активних дій в боротьбі з економічною кризою, виводячи на перший план обслуговуючий сектор.

Також розвиток сфери послуг в Україні потребує залучення додаткових інвестицій, в т.ч. іноземних. Залучення іноземного капіталу забезпечить не тільки надходження необхідних фінансових ресурсів, але й передових, технічно ефективних методів реалізації послуг, що сприятиме підвищенню їх якості, доступності, культури обслуговування та, в кінцевому рахунку, підвищить конкурентоспроможність вітчизняних виробників послуг та значно зміцнить позиції України в міжнародному обміні послугами.

**Висновки.** Щоб утримати свої позиції, підприємствам, котрі діють на ринку побутових послуг, необхідно організувати грамотний менеджмент, розробляти ефективні бізнес-рішення. Бізнес, пов'язаний з наданням побутових послуг населенню, є одним з найбільш складних у сфері послуг. Одним з основних напрямків, які забезпечують підвищення рентабельності і швидке зростання для підприємств, що надають побутові послуги населенню, виступають постійна диверсифікація бізнесу і експансія в регіони. Диверсифікація бізнесу проявляється у прагненні підприємств, які надають побутові послуги населенню, щорічно розширювати спектр надаваних послуг.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг. – Х. : Фактор, 2008. – 544 с.
2. Маде підприємництво у сфері побутового обслуговування населення: навч. посіб. / Варналій З.С., Хмелевська Л.П. Хмелевський М.О. – К. : Знання України, 2004. – 260 с.
3. Хмелевська Л. Мале підприємництво як економічна категорія // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць НДЕІ. – Вип.11. – 2000. – С. 266–274.
4. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / О.С. Федонін, І.М.Репіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.





УДК 330.44:658.8.012.12

Сіниціна Т.А.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу

Одеського національного політехнічного університету

## МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ У СФЕРІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА

Стаття присвячена проблемам розвитку агропромислового комплексу України. Детально досліджено маркетингову діяльність підприємств, які вирощують, переробляють та реалізують овочі. Розроблено імітаційну модель, яка дозволяє провести дослідження ринку сільськогосподарського виробництва, зіставлення результатів діяльності господарства на різних етапах, аналіз чинників, що безпосередньо впливають на результати діяльності, ефективне планування і управління господарств, які вирощують, переробляють та реалізують овочі.

**Ключові слова:** агропромисловий комплекс, сільськогосподарське виробництво, імітаційна модель, маркетинг, логістика.

### Синицина Т.А. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В СФЕРЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

Статья посвящена проблемам развития агропромышленного комплекса Украины. Детально исследована маркетинговая деятельность предприятий, которые выращивают, перерабатывают и реализовывают овощи. Разработана имитационная модель, позволяющая провести исследование рынка сельскохозяйственного производства, сопоставление результатов деятельности хозяйства на различных этапах, анализ факторов, которые непосредственно влияют на результаты деятельности, эффективное планирование и управление хозяйств, которые выращивают, перерабатывают и реализовывают овощи.

**Ключевые слова:** агропромышленный комплекс, сельскохозяйственное производство, имитационная модель, маркетинг, логистика.

### Sinitsyna T.A. MARKETING RESEARCHES IN THE SPHERE OF AGRICULTURAL PRODUCTION

The articles dedicated to problems of the development of agro-industrial complex of Ukraine. Studied in detail the marketing activities of enterprises that grown, processed and marketed vegetables. Comparison of results of the activity of farm on different stages, analysis of the factors which directly affect the results of operations, effective planning and management of farms which grow, process and implement vegetables.

**Keywords:** agro-industrial complex, agricultural production, computer simulation, marketing, logistics.

**Постановка проблеми.** Фінансовий стан переважної частини підприємств вітчизняного агропромислового комплексу (АПК) не дозволяє забезпечити процес не тільки розширеного, а в багатьох випадках і простого відтворення за рахунок власних фінансових ресурсів. Останнім часом у сільськогосподарському виробництві України значно знизилася обсяги валової продукції, погіршилося використання природних ресурсів, знизилася родючість ґрунтів і т.д. Для України розвиток аграрного сектору є особливо актуальним, адже саме він є однією із стратегічних складових економіки держави: в агропромисловому секторі та споріднених із ним галузях формується до 20% ВВП. Тому стабілізація в найкоротші терміни й розвиток саме аграрного сектору економіки країни – один із головних чинників вітчизняної економіки в умовах світової фінансової кризи [1; 2].

Нині в умовах ринкової економіки мінімізація ризику, пов'язаного з підприємницькою діяльністю в АПК, є основним завданням усіх взаємодіючих на ринку суб'єктів, орієнтованих на максимізацію потенційно можливого економічного прибутку. Підприємства, будучи незалежним господарюючими суб'єктами, що діють в умовах ринкової економіки, повністю несуть відповідальність за результати виробничо-господарської діяльності, як перед своїми співвласниками, так і працівниками, і кредиторами. Діяльність підприємства, а відповідно і фінансові результати залежать від безлічі не тільки зовнішніх, а й внутрішніх факторів впливу. І якщо природа зовнішніх факторів об'єктивна, і підприємство не може повністю контролювати механізм їх впливу, то внутрішні фактори визначаються діяльністю підприємства, а, значить, в умовах грамотного маркетингового аналізу з боку підприємства можлива їх мобілізація і подальше якісне поліпшення. Кон-

курентоспроможність продукції та послуг агропромислових підприємства, грамотне позиціонування, що викликає стійку лояльність у споживача, підвищення ефективності виробництва, в першу чергу, за рахунок результатів науково-технічних розробок, раціональна форма не тільки господарювання, а й управління виробництвом необхідна будь-якому підприємству, функціонуючому в умовах ринкової економіки. Ставлячи перед собою завдання довгострокового функціонування на ринку, керуючі органи особливо увагу повинні приділяти зростанню показників ефективності господарської діяльності. Тільки системний аналіз, який розглядає всі сторони господарської діяльності підприємства, дозволяє найбільш точно визначити фактори, що впливають на рівень ефективності роботи підприємства, а також виявляє можливі резерви для її підвищення.

На думку фахівців, АПК – найперспективніший сектор в економіці України. Зростання конкуренції на агропромисловому ринку зумовило підвищення ролі сфери маркетингового аналізу у формуванні витрат на виробництво і реалізацію сільськогосподарської продукції.

Інтенсивне впровадження маркетингового інструментарію в усі сфери економічного життя обумовлює теоретичний і практичний інтерес до алгоритмізації планування діяльності з різних напрямків маркетингу. Пріоритетне значення серед подібних алгоритмів планування безсумнівно належить розробці обґрунтованої діяльності з проведення маркетингових досліджень.

Діяльність підприємства вимагає додаткового дослідження із залученням апарату імітаційного моделювання, для обліку в динаміці всіх виробничих процесів та можливості отримання прибутку. Це становить актуальність вибору даної теми. Імітаційна

модель маркетингової стратегії підприємства дозволяє провести дослідження ринку виготовленої продукції, зіставлення результатів діяльності компанії на різних етапах, аналіз чинників, що безпосередньо впливають на результати діяльності, ефективно планування і управління підприємством та ін. [3; 7].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням дослідження діяльності агропромислових підприємств присвячено значну кількість публікацій, серед яких необхідно відзначити роботи Г.Г. Левкіна, А.В. Тимошенка, І.Б. Швеця, В.І. Шрота, Н.В. Прозорова та ін. Оскільки дана галузь має великі ризики, то виникає необхідність в проведенні кількісної оцінки впливу рівня матеріальних запасів на кінцевий результат діяльності сільськогосподарського підприємства. У зв'язку з цим особливу актуальність набувають додаткові дослідження із залученням апарату імітаційного моделювання, для оцінки в динаміці всіх виробничих процесів підприємства та можливості отримання прибутку [1; 4; 6].

**Постановка завдання.** Метою даної роботи є маркетингові дослідження на основі розробленої імітаційної моделі для дослідження виробничої та фінансової діяльності агропідприємства «Юагропереработка».

Завдання, які дозволяють вирішувати побудована імітаційна модель, є наступними:

- визначити необхідну кількість коштів, для проведення посівної компанії;
- визначити сумарні доходи і витрати підприємства в динаміці;
- визначити можливість кредитування підприємства;
- можливість аналізу отримання прибутку підприємства.

Такий підхід дозволить кількісно оцінювати, аналізувати і прогнозувати систему управління запасами, а також отримати рекомендації з управління його логістичними процесами. Об'єктом дослідження є виробнича та логістична система агропідприємства. Предметом дослідження є економіко-математичні та імітаційні моделі діяльності агропромислового підприємства.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Інтенсивне впровадження маркетингового інструментарію в усі сфери економічного життя обумовлює теоретичний і практичний інтерес до алгоритмізації планування діяльності з різних напрямків логістики та маркетингу. Приоритетне значення серед подібних алгоритмів планування безсумнівно належить розробці обґрунтованої діяльності з проведення маркетингових досліджень.

Найбільш повна схема планування маркетингових досліджень на підприємстві повинна враховувати всі напрямки діяльності підприємств. Алгоритм маркетингових досліджень може мати наступні кроки: Визначення проблеми → Маркетингові дослідження → Дослідження ринку → Аналіз кон'юнктури ринку → Дослідження зовнішніх ринків → Імітаційне моделювання → Формування маркетингової інформаційної системи → Прийняття управлінських рішень по проблемі.

Представлений алгоритм включає в себе можливі альтернативні підходи для аналізу різних суб'єктів ринку. При конкретному дослідженні деякі етапи дослідження можуть бути опущені в залежності від обсягу і значущості розв'язуваної проблеми. Але більшість процесів і явищ з конкурентному середовищі не піддаються безпосередньому виміру і отримати їх

кількісні або порядкові оцінки можна тільки методами експертної діагностики, кінцевою метою якої є можливість експертного прогнозування конкурентної ситуації.

Імітаційне моделювання (ІМ) економічних процесів зазвичай застосовується в таких випадках [3; 7]:

- для управління та дослідження складного процесу (дослідження потенціальних клієнтів, ланцюга поставачань, кон'юнктури ринку, конкурентів та ін.);
- при проведенні експериментів з моделями складних економічних об'єктів та процесів, для отримання та відстеження їх динаміки в екстрених ситуаціях, пов'язаних з ризиками, завоюванням ринку та вихід на рівень прибутковості;
- для визначення та оцінки основних показників діяльності як у теперішній час, так і на перспективу.

Імітаційне моделювання включає в себе два основних процеси:

перший – конструювання моделі реальної системи;

другий – постановка експериментів на цій моделі. При цьому можуть переслідуватися наступні цілі: засобами імітаційного моделювання можна досягти наступних цілей:

- а) зрозуміти поведінку економічної системи;
- б) вибрати та дослідити маркетингову стратегію, що забезпечує найбільш ефективне функціонування системи.

Насамперед зазначимо, що сама по собі імітаційна модель дуже рідко є метою маркетингового дослідження. Для кінцевого користувача важливо рішення конкретного завдання, наприклад: оптимізувати прибуток, визначитися з плануванням території, управлінням парком транспортних засобів, політикою закупівель і та ін. Модель одного і того ж об'єкта виглядатиме по-різному при різних цілях моделювання.

Сама по собі імітаційна модель може бути як метою маркетингового дослідження, так і інструментом досягнення для кінцевого користувача важливо рішення або конкретного завдання. Наприклад: оптимізувати прибуток, визначитися з планом випуску продукції, управлінням парком транспортних засобів, політикою закупівель та ін. Перевагами методу імітаційного моделювання є можливість створити імітаційну модель одного і того ж об'єкта по-різному при різних цілях моделювання.

Інформаційні технології імітаційного моделювання сьогодні дуже розвинені. Практичні усі сучасні ІТ-системи містять вбудовані модулі імітаційного моделювання. Для прийняття найбільш ефективного управлінського рішення, використовують типові імітаційні моделі:

- модель повністю вбудована в виробничий та інші бізнес-процеси, запускається автоматично при виконанні відповідних операцій;

- модель оформлена у вигляді утиліти, регулярно запускається вручну при прийнятті оперативних рішень;

- модель створюється для оцінки та порівняння варіантів передбачуваних змін (модернізація) або для вироблення оптимальної маркетингової стратегії.

У цих випадках модель використовується в складі так званої системи підтримки рішень.

При побудові таких моделей необхідно дотримуватися таких вимог:

- поведінка, структура і функції моделі повинні бути адекватні системі, яка моделюється;
- відхилення параметрів моделі в процесі її функціонування від відповідних параметрів модельованої

системи не повинні виходити за рамки допустимої точності моделювання;

- результати дослідження моделі та її поведінки повинні виявити нові властивості системи, не відображені у вихідному матеріалі, використаному для складання даної моделі;
- модель повинна бути більш зручною, ніж її реальний аналог.

Дотримання цих вимог дозволяє реалізувати якісно нові можливості моделювання, а саме: проведення дослідження на етапі проектування системи для визначення доцільності її створення та застосування; проведення дослідження без втручання у функціонування системи; визначення гранично допустимих значень обсягів матеріальних потоків та інших параметрів системи без ризику руйнування моделі.

Велика кількість сільськогосподарських підприємств працюючих на території нашої держави охоплюють такі бізнес процеси: вирощування певної продукції, зберігання продукції на складі, реалізація продукції, переробка певних видів сировини (продукції), визначення фінансових результатів. Об'єкт дослідження має свою специфіку, таку як складний виробничий процес по вирощуванні та переробці овочів, сезонність проведення всіх робіт на підприємстві (вирощування овочів, зберігання їх на складі, виробництво солінь і та ін.).

Основними видами діяльності АПК «Юагропереработка» є посів та вирощування овочів та переробка де яких видів овочів на міні заводі (помідори солоні, капуста квашена та ін.). Блок-схема бізнес-процесів агропідприємства «Юагропереработка» (рис. 1).

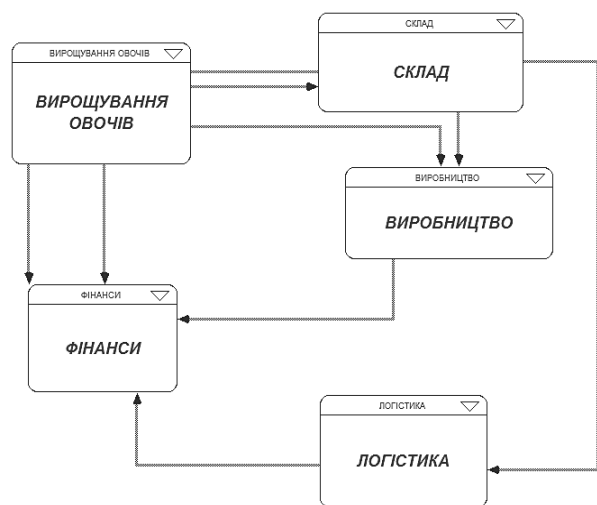


Рис. 1. Блок-схема бізнес-процесів агропідприємства «Юагропереработка»

Зупинимось на кожному блоці більш детально.

Блок «Вирощування овочів» включає в себе такі процеси як планування посіву таких овочів як: цибуля, капуста білокачанна, пекінська капуста, буряк, морква, картопля, помідори. У даному блоці враховується відсоток втрати овочів під час росту, і всі витрати необхідні для вирощування. Для кожного виду овочів проводиться моделювання з урахуванням часу посіву та обсягу планованого посіву, тривалості часу росту, можливих втратах при зростанні і в результаті отриманого обсягу овочів.

У блоці «Вирощування овочів» вирішується основне завдання агропідприємства – розрахунок необхідної кількості коштів для проведення посівної кампанії. Це можливо за рахунок того, що по кожному овочу планується план посіву і витрати (рис. 2).

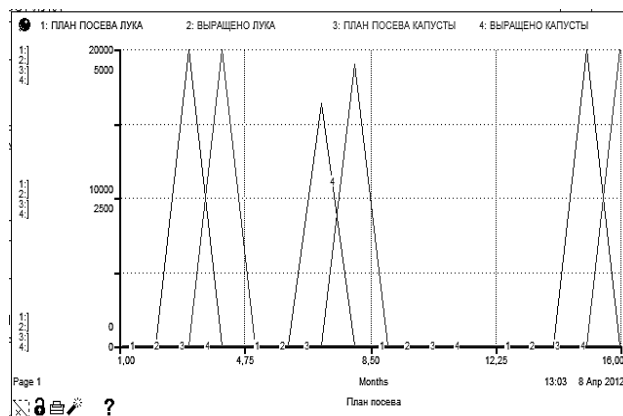


Рис. 2. Графік проведення посівної кампанії

Крім цього, у даному блоці знаходиться підпрограма «Затрати на вирощування» кожного виду овочів та «Сумарні затрати». Результати можна отримати так, як показано у таблицях 1 та 2.

Таблиця 1  
Сумарні затрати на вирощування в динаміці

Months	ВСЕ ЗАТРАТЫ НА ВЫРАЩИВАНИЕ
Initial	0,00
1	0,00
2	17000,00
3	12800,00
4	5800,00
5	3600,00
6	3500,00
7	14000,00
8	9000,00
9	0,00
10	0,00
11	0,00
12	0,00
13	0,00
14	3000,00
15	1000,00

Таким чином, керівник підприємства бачить, що для проведення всієї посівної кампанії йому буде потрібно 65700 грн.

У блоці «Склад» можна спостерігати надходження овочів на склад та їх реалізацію зі складу в динаміці. Із результатів імітаційних експериментів видно, коли продукція надходить на склад і з якою інтенсивністю вона реалізується зі складу (рис. 3).

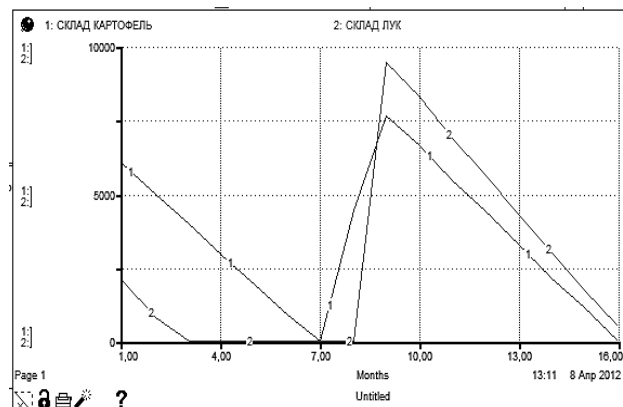


Рис. 3. Динаміка роботи складу

Таблиця 2

Затрати на вирощування у розрізі різних видів продукції

Months	ЗАТРАТЫ ПЕКИНСКО	ЗАТРАТЫ СВЕКЛЫ	ЗАТРАТЫ КАРТОФЕЛЯ	ЗАТРАТЫ ЛУКА	ЗАТРАТЫ ПОМИДОР
Initial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	0,00	1000,00	2000,00	5000,00	0,00
3	5000,00	500,00	3000,00	300,00	3000,00
4	0,00	500,00	1000,00	300,00	3000,00
5	500,00	500,00	1000,00	300,00	1000,00
6	500,00	0,00	0,00	0,00	3000,00
7	2000,00	0,00	2000,00	5000,00	3000,00
8	0,00	2000,00	5000,00	0,00	0,00
9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14	0,00	1000,00	1000,00	1000,00	0,00
15	0,00	0,00	1000,00	0,00	0,00

Керівник підприємства може змінювати інтенсивність реалізації, для оцінки темпів звільнення складу.

Блок «Склад»: вказано кількість продукції збереженої на початку року на складі, кількість продукції яка надходить до складу в період дозрівання, а також кількість проданої продукції зі складу протягом місяця і її залишок.

У блоці «Виробництво» вказано два види продукції (помідори солоні, капуста квашена), які підприємство переробляє на своєму міні-заводі (рис. 4). Враховано попит та інтенсивність продажі цих продуктів. Деякі овочі, такі як капуста і помідори, надходять не тільки на склад, але ще й на завод. Помідори продаються тільки з поля і минаючи склад надходять на завод, а капуста продається з поля, зі складу і з заводу у вигляді капусти квашеної.

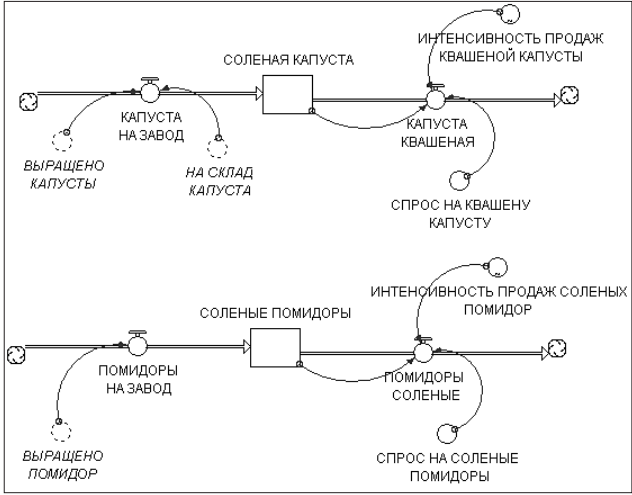


Рис. 4. Фрагмент імітаційної моделі (блок «Виробництво»)

Блок «Виробництво» враховує кількість овочів, які надішли на завод, кількість солінь яке є на початок року на заводі, враховує кількість проданих солінь залежно від інтенсивності продажів і попиту на соління.

У блоці «Логістика» відображено процес моделювання доставки продукції, врахована вартість перевезення продукції на одну одиницю продукції, під-

раховані транспортні витрати. Наприклад, у даному блоці відображено те, що три види продукції такі як: цибуля, пекінська капуста і помідори солоні, має своїх постійних споживачів і за допомогою машин які є у підприємства, перевозяться до цих споживачів [2; 5; 6].

У блоці «Фінанси» підраховуються доходи підприємства від продажу кожного виду продукції, підприємства необхідні для ведення господарської діяльності підприємства та прибуток підприємства (табл. 3).

Таблиця 3

Основні показники діяльності агропідприємства

Months	ДОХОД	РАСХОД	ПРИБЫЛЬ
Initial			100000,00
1	35889,76	35869,91	100019,85
2	31584,13	34365,70	97238,28
3	25465,68	64370,13	58333,83
4	14428,34	43456,32	29305,84
5	14581,18	18231,91	25655,12
6	8823,29	16071,94	18406,46
7	57809,80	27013,48	49202,78
8	140302,79	51174,11	138331,46
9	42038,23	50694,33	129675,36
10	35709,05	39114,65	126269,76
11	34765,02	33976,30	127058,48
12	33763,15	37177,39	123644,24
13	35313,11	50060,05	108897,29
14	31976,62	52412,92	88460,99
15	27017,17	44732,60	70745,56

Таким чином, з таблиці 3 видно, що планована посівна кампанія буде прибутковою, з урахуванням можливих втрат, вказаних в блоці «Вирощування овочів».

Оскільки для здійснення посівної кампанії необхідні значні кошти, то в моделі передбачається отримання кредиту у розмірі 100 000 грн. Результати експериментів підтверджують, що при запланованому обсязі посівів можливість виплати даної суми кредиту у підприємства є.

Проведені імітаційні експерименти дали можливість зробити наступні висновки та провести наступний маркетинговий аналіз.

1. Збільшення плану посіву на 10% дозволить підприємству отримати прибуток від 4% до 20% і вище.

2. Збільшення цін на продукцію зі складу на 5% зменшує інтенсивність продажів в середньому на 10%, що не завжди дає можливість збільшити прибуток підприємству.

3. Збільшення кількості працівників з 20 до 25 зменшує прибуток підприємства, особливо в періоди зростання овочів. Підприємству є сенс залучувати працівників додатково тільки на періоди посіву та збирання.

4. Збільшення заробітної плати працівників у періоди проведення посівної кампанії і в періоди зростання овочів неможливо. Підприємство може збільшити заробітну плату на 20% у періоди реалізації вирощеної продукції. Рекомендовано підприємству не проводити загального підвищення зарплати по всіх періодах, а видавати преміальні в періоди реалізації овочів. Підприємство здатне видавати премії в межах від 20% до 30% від окладу працівника.

Для отримання додаткового прибутку рекомендувати підприємству шукати нових споживачів, що дасть можливість отримання прибутку від експлуатації парку машин і збільшити інтенсивність продажів.

5. Рекомендовано провести розширення заводу, оскільки реалізація солінь дає підприємству прибуток упродовж всього року.

**Висновки з проведеного дослідження.** Використовуючи маркетинговий аналіз на основі імітаційної моделі, підприємство в стані вирішувати певні завдання на кожному конкретному ринку з найвищою ефективністю. Практично це можна здійснити тіль-

ки в тому випадку, коли виробник має можливість систематично контролювати свої науково-технічні, виробничі і збутові плани відповідно до змін ринкової кон'юнктури, маневрувати наявними в його розпорядженні економічними ресурсами, щоб забезпечити необхідну гнучкість у вирішенні стратегічних і тактичних завдань. Маркетинг у поєднанні із провідними технологіями імітаційного моделювання стає своєрідним типом управління, фундаментом довгострокового й оперативного планування виробничої, науково-технічної, технологічної, інвестиційної, збутової і фінансової діяльності підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кириленко І.Г. Деякі аспекти державної аграрної політики в Україні в умовах світової фінансової кризи / І.Г. Кириленко // Економіка АПК. – 2010. – № 11. – С. 4–11.
2. Левкин Г.Г. Логистика в России: использование опыта стран Европы / Г.Г. Левкин. – Вестник ОмГАУ. – 2004. – № 1. – С. 68–70.
3. Соколовська З.М. Комп'ютерне моделювання складних економічних систем : [монографія] / З.М. Соколовська, О.А. Клепківа. – Одеса : Астропринт, 2011. – 512 с.
4. Тимошенко А.В. Системи управління запасами / А.В. Тимошенко // Справочник економіста. – 2008. – № 9. – С. 53–57.
5. Швец И.Б. Управление производственными запасами на предприятии : [моно-графия] / И.Б. Швец, И.А. Бондарева. – Донецк : НАН Украины, ИЕП, 2003. – 182 с.
6. Шпорт В.І. Сучасні моделі управління запасами підприємств // В.І. Шпорт // Держава і регіони. Серія: Державне управління. – 2006. – №4. – С. 260–264.
7. Цисарь И.Ф. Моделирование экономики в Ithink\_Stella. Кризисы, налоги, информация, банки / И.Ф. Цисарь. – М. : ДИАЛОГ\_МИФИ, 2009. – 224 с.

УДК 330.101.541:330.322.+330.341.1:334.012.6(477)

**Скрипко Т.О.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Львівської комерційної академії*

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАКРОЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Досліджено рівень макроекономічної підтримки інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств України, державну політику та нормативно-інституціональне середовище національного господарства. Визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози у сфері регулювання інвестиційно-інноваційної активності малого і середнього підприємництва. За результатами SWOT-аналізу виокремлено найбільш доцільні напрями вдосконалення системи державного програмування і підтримки МСП.

**Ключові слова:** макроекономічне забезпечення, інвестиційно-інноваційна діяльність, малі та середні підприємства, SWOT-аналіз.

### **Скрипко Т.А. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННО-ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ**

Исследован уровень макроэкономической поддержки инвестиционно-инновационной деятельности предприятий Украины, государственная политика и нормативно-институциональная среда национального хозяйства. Определены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы в сфере регулирования инвестиционно-инновационной активности малого и среднего предпринимательства. По результатам SWOT-анализа выделены наиболее целесообразные направления совершенствования системы государственного программирования и поддержки МСП.

**Ключевые слова:** макроэкономическое обеспечение, инвестиционно-инновационная деятельность, малые и средние предприятия, SWOT-анализ.

### **Skrpko T.O. IMPROVEMENT OF MACROECONOMIC PROVIDING INVESTMENT AND INNOVATION ACTIVITIES OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN UKRAINE**

The level of macroeconomic support investment and innovation activity of the enterprises of Ukraine, government policy and regulatory institutional environment of the national economy. Defined strengths and weaknesses, opportunities and threats in the regulation of investment and innovation activity in the sector of small and medium enterprises. As a result of the SWOT-analysis singles out the most appropriate directions for improving the system of public programming and support SMEs.

**Keywords:** macroeconomic providing, investment and innovation activities small and medium enterprises, SWOT- analysis.

**Постановка проблеми.** Для забезпечення керованого розвитку окремих секторів економіки, видів економічної діяльності та їх галузей державою вкрай важливо створити певне інституціонально-правове поле, яким визначаються правила поведінки економічних агентів, формуються стимули до необхідних дій або ж, навпаки, встановлюються прямі чи опосередковані обмеження і заборони. Як правило, таке законодавче забезпечення відповідає тому необхідному для функціонування і розвитку певних сфер базису, що є об'єктом державної політики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Пріоритетність заходів державної економічної політики щодо використання інвестиційного та інноваційного потенціалу малого і середнього підприємництва для відновлення економічного зростання для забезпечення структурного реформування економіки знаходить відображення у низці законодавчих актів [1-8]. Проблеми формування макроекономічних структурних підвалин стабілізації вітчизняної економіки, нарощування та збереження її інноваційного потенціалу ретельно вивчають такі науковці, як Я.А. Жаліло, А.Є. Никифоров, Д.С. Покришка, О.В. Собкевич, А.І. Сухоруков, А.В. Шевченко [9-11].

**Постановка завдання.** Економічне пожвавлення інвестиційного вектору спроможне викликати синергетичний ефект стійкого довгострокового економічного зростання, але у той же час потребує такої інвестиційної політики, яка б посилювала генерування інвестиційних ресурсів та їх використання за пріоритетними напрямками, стимулювала збільшення частки інвестиційного спрямування наявних доходів

суб'єктів бізнесу, громадян, держави у високотехнологічній сфері. У цьому аспекті ґрунтовних досліджень ще не достатньо.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Регульовані державою процеси не є статичними та розвиваються, причому абсолютно не ізольовано від макроекономічних, демографічних, соціальних, політичних та інших тенденцій. Саме тому невід'ємною складовою успішної державної політики у будь-якій сфері є її ефективне планування. Таке планування базується на поточному стані справ у відповідній сфері, екстраполяції тенденцій, що були характерними для її розвитку в попередньому довго-, середньо- та короткостроковому періодах, прогнозуванні зовнішніх та внутрішніх чинників впливу, та оформляється у вигляді державної програми як комплексу взаємопов'язаних завдань і заходів, спрямованих на вирішення найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць. Відомо, що державні програми узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням та реалізуються передусім за кошти державного і місцевих бюджетів, але часто і за участі недержавного, приватного та іноземного інвестування.

Фактично інституціонально-правове середовище характеризує поточні переваги і недоліки системи державного регулювання соціально-економічних процесів, у той час, як процес програмування – вказує на його перспективні можливості і загрози. Відповідно, з метою підвищення ефективності державної політики їх важливо ідентифікувати, оскільки

в сукупності вони визначають стан інвестиційно-інноваційної діяльності малих і середніх підприємств (рис. 1).

Так, у сфері регулювання інвестиційно-інноваційної активності в секторі МСП сильною стороною інституціонально-правового середовища в Україні, по-перше, є наявність базових законів України щодо державного регулювання МСП, інвестицій та інновацій [1-8]. По-друге, перевагою є те, що в нашій державі систематично реалізуються державні і регіональні цільові програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності, а також завершується реалізація державної цільової програми зі створення інноваційної інфраструктури, яка, хоч і не забезпечила очікуваних результатів, втім, факт привернення до проблеми значної уваги був позитивним. По-третє, йдеться про включення інвестиційної та науково-технологічної сфер до системи об'єктів економічної безпеки України, а через це – приділення їм певної уваги при реалізації державної безпекової політики.

Загалом потрібно констатувати, що сильні сторони інституціонально-правового середовища інвестиційно-інноваційної діяльності, у т. ч. і для суб'єктів сектора малого і середнього підприємництва (МСП), в Україні наявні, але, на жаль, здебільшого не спрацьовують. Причинами є корупційність, брак політичної волі влади (та безкарність за це), а також наявність окремих слабких сторін чи перешкод. Передусім йдеться про те, що важливі норми та положення законодавства є або прописані не достатньо конкретно, або не передбачають жодного (у т. ч. адміністративного) покарання, або є не обов'язковими до виконання (рекомендаційними), чим і користуються представники влади, які не бажають здійснювати активну діяльність зі сприяння розвитку підприємництва та забезпечення його інвестиційно-інноваційної безпеки. Це обсяги та джерела державної фінансової підтримки, надання гарантій, норми сприяння у залученні для суб'єктів МСП новітніх технологій, кількісно-якісні аспекти функціонування і розвитку інвестиційно-інноваційної інфраструктури.

Звернімо увагу і на те, що у вітчизняних національних стратегіях та програмах економічної безпеки відсутні норми щодо інвестиційно-інноваційної безпеки сектора МСП. Але ж підприємницький сектор є вагомим державним важелем та інструментом, завдяки якому та з використанням якого власне й з'являються можливості і суб'єкти реалізації державної політики у сфері розвитку інвестицій та інновацій як складових безпеки.

Потрібно вказати і на те, що ці основні недоліки поточного інституціонально-правового середовища інвестиційно-інноваційної діяльності призводять до перешкод стимулювання реалізації тих не надто великих можливостей, що все ж надані вітчизняним суб'єктам сектора МСП. Відтак, попри понад двадцятирічний досвід систематичної реалізації в Україні різного роду регіональних та місцевих програм, у нашій державі так і не створено реально діючої комплексної системи програмування сприяння інвестиційній та інноваційній діяльності, розвитку малого бізнесу.

Натомість подальше нехтування цього може призвести до реалізації таких загроз економічній безпеці України, як знищення інфраструктури інноваційної діяльності, втрата конкурентних позицій вітчизняного бізнесу на внутрішньому ринку, зростання демотивації суб'єктів підприємництва до інноваційної діяльності, посилення прірви між суб'єктами малого і середнього бізнесу й фінансово-кредитними установами та інвестиційними фондами, занепад вітчизняного малого і середнього підприємництва (йдеться не про відсутність таких структур, а про зниження соціально-економічної ролі сектора до рівня середини 1990-х – початку 2000-х років).

За результатами SWOT-аналізу ефективності державної політики розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності у секторі МСП України є підстави виокремити найбільш доцільні напрями вдосконалення системи державного програмування та нормативно-інституціонального середовища.

З метою усунення вказаних вище недоліків макро-економічного забезпечення, базові нормативно-право-

Інституціонально-правове середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• правові та економічні засади державної політики підтримки і розвитку МСП в Україні визначені на законодавчому рівні;</li> <li>• наявність базового законодавства визначає ключові засади інвестиційної та інноваційної діяльності;</li> <li>• реалізуються державні і регіональні цільові програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності;</li> <li>• завершується реалізація державної цільової програми створення інноваційної інфраструктури;</li> <li>• інвестиційна та науково-технологічна сфери включені в систему об'єктів економічної безпеки України</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• не інституціалізовано обсяги та джерела державної фінансової підтримки, надання гарантій, норми сприяння у залученні на суб'єкти МСП новітніх технологій;</li> <li>• відсутні положення щодо кількісно-якісних аспектів функціонування і розвитку інвестиційно-інноваційної інфраструктури;</li> <li>• положення базових нормативно-правових актів не спрямовані на реалізацію інвестиційних та інноваційних проєктів суб'єктами МСП;</li> <li>• відсутні норми щодо інвестиційно-інноваційної безпеки сектора МСП у національних стратегіях та програмах економічної безпеки України</li> </ul>
Програмування розвитку	
Можливості	Загрози
<p>Реалізація окремих інвестиційних та інноваційних проєктів суб'єктами МСП, що супроводжується хоча й незначним, але збільшенням кількості інвестиційно-інноваційних суб'єктів господарювання та обсягів виробництва і реалізації інноваційної продукції (послуг) внаслідок того, що:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• систематично реалізуються регіональні та місцеві програми розвитку інвестиційної діяльності;</li> <li>• інвестиційна підтримка та реалізація інноваційних проєктів плануються і виконуються в межах регіональних програм підтримки малого підприємництва</li> </ul>	<p>Недостатні обсяги фінансової та організаційної підтримки інвестиційно-інноваційної діяльності МСП можуть призвести до:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• повної втрати інфраструктури інноваційної діяльності;</li> <li>• критичного зменшення ринкової частки вітчизняної продукції через її низьку конкурентоспроможність;</li> <li>• укорінення підприємницької демотивації до інноваційної діяльності;</li> <li>• ускладнення доступності та зростання вартості фінансово-кредитних ресурсів;</li> <li>• втрати інвестиційної та інноваційної складових економічної безпеки та занепаду вітчизняного малого і середнього бізнесу</li> </ul>

Рис. 1. SWOT-аналіз макроекономічного забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності малих і середніх підприємств України [12, с. 296-297]

ві акти України, які регулюють інвестиційну та інноваційну діяльність, важливо вдосконалити шляхом включення до них положень, спрямованих на:

1) визначення, уточнення і доповнення пріоритетних сфер державної підтримки інвестиційної та інноваційної діяльності інвестиційно-інноваційними проектами, які реалізують суб'єкти МСП;

2) реальну розбудову елементів інфраструктури підтримки та забезпечення діяльності суб'єктів МСП у інвестиційно-інноваційній сфері;

3) доповнення цілей та форм державної підтримки в аналізованій сфері ефективністю та механізмами забезпечення активізації інвестиційно-інноваційної діяльності у секторі МСП;

4) започаткування практик державної передпроектної підготовки та безоплатної передачі у реалізацію технічної документації для реалізації інвестиційних проектів малих і середніх підприємств щодо створення нової техніки, нових технологій, розробки та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності;

5) узгодження програм державного замовлення та реалізації інвестиційно-інноваційних проектів МСП, залучення суб'єктів цього сектора економіки до підготовки і реалізації заходів у сфері міжрегіонального співробітництва та державно-приватного партнерства.

Отже, при вдосконаленні нормативно-правового забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності МСП в Україні потрібно досягнути цих найважливіших завдань. Однак місія змін полягає у залученні сектора для реалізації важливих напрямів державної політики, якими, беззаперечно, є інвестиційна та інноваційна сфери.

Втім ще більш важливим завданням державної політики є на сьогодні розвиток системи програмування інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів сектора МСП. У цьому контексті попри включення відповідних заходів до більшості діючих програм соціально-економічного розвитку та підтримки підприємства важливо відшукати резерви для досягнення таких найголовніших цілей, як:

1) запровадження практики розробки і виконання національної, регіональних та місцевих програм розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності у секторі малого і середнього підприємства;

2) започаткування постійного моніторингу стану інвестиційно-інноваційної активності МСП в Україні.

Не вдаючись до чергового доведення своєчасності, актуальності та необхідності прийняття і реалізації цієї нової щодо малого і середнього бізнесу програми, зазначимо, що її інституційно-правовою основою повинна стати Концепція державної цільової економічної програми розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності у секторі МСП в Україні (далі – *Концепція*).

Метою державної програми має стати створення умов для активізації інвестиційної діяльності, спрямованої на підготовку та реалізацію інноваційних проектів суб'єктів МСП.

Важливо, щоб ця програма реалізувалася вже на нових принципах із державного програмування, де основним є не сукупність різних напрямів державної політики та велика кількість заходів у їх межах, а вибудована єдина послідовність, із дотриманням якої реалізовуватиметься цілеспрямована державна політика. Це повинен бути не варіативний комплекс заходів, коли органами влади обираються найменш витратні та найлегші до виконання, а т. зв. методичний посібник із алгоритмом діяльності.

Відповідно, напрямами державної політики в Концепції визначимо:

- формування (періодичне коригування) пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та її результатів для національної (регіональної, місцевої) економіки;

- інституціалізацію механізму управління та контролю законності й ефективності використання державної підтримки інвестиційно-інноваційної діяльності у секторі МСП, забезпечення процесу капіталізації фінансово-інвестиційних ресурсів у цій сфері;

- пошук, підготовку проектно-кошторисної документації та доведення до готовності інвестиційно-інноваційних проектів, аналіз альтернатив та розподіл проектів між потенційними суб'єктами (з сектора МСП, науково-дослідних установ та ін.), реалізації проектів;

- розбудову мережі інвестиційно-інноваційних кластерів, інвестиційних фондів, інноваційних центрів, інших елементів інфраструктури інвестиційно-інноваційної діяльності у секторі малого і середнього підприємства;

- супровід та підтримку малих і середніх підприємств на етапі реалізації інвестиційно-інноваційних проектів, здачі в експлуатацію їх об'єктів, подальшого функціонування на післяреалізаційній стадії.

Під ці напрями напрацьовуватимуться найбільш доцільні механізми, методи та засоби, що застосовуватимуться на центральному, регіональному і місцевому рівнях.

Важливо, щоб у перші роки понад 80% коштів, необхідних на реалізацію заходів програми, фінансувалися державою з належним контролем за їх використанням, освоєнням та поверненням (у разі, якщо таке передбачено), щорічно велася робота з покращення паритетності фінансування заходів за кошти держави, суб'єктів підприємства, їх інфраструктури, громадськості, зовнішніх джерел.

Контроль за виконанням заходів програми на державному рівні доцільно покласти на Кабінет Міністрів України, на регіональному – на головні управління економіки обласних державних адміністрацій. При цьому механізм реалізації заходів програми передбачає постійний аналіз за ходом їх виконання, відповідальність виконавців, які беруть участь у реалізації планових заходів, підготовку і внесення пропозицій з коригування програми.

Крім організаційних, правових, фінансових та інших засобів оцінювання ефективності реалізації програми важливо передбачити використання в цих цілях постійно діючого моніторингу стану інвестиційно-інноваційної активності малого і середнього підприємства в Україні та її регіонах (далі – моніторинг).

Періодичність систематичного соціально-економічного оцінювання рівня інвестиційно-інноваційного розвитку сектора МСП та оприлюднення даних має бути щоквартальними. Для цього Міністерство економічного розвитку і торгівлі України має розробити відповідні методичні рекомендації. Доцільно, щоб у межах Моніторингу збиралися, аналізувалися та опрацьовувалися дані за такими чотирма групами показників:

1) показники стану інвестиційно-інноваційної активності сектора МСП:

- загальна кількість інвестиційних та інноваційних проектів, що реалізуються суб'єктами сектора МСП;

- обсяги фінансово-інвестиційних ресурсів, що виділені на реалізацію інвестиційно-інноваційних про-



ектів, та їх частка в загальній кошторисній вартості проєктів;

- загальна кількість створених об'єктів інтелектуальної власності, одиниць нової продукції, техніки, технології;

- кількість отриманих охоронних документів суб'єктами МСП;

- кількість суб'єктів сектора МСП, що здійснюють комерціалізацію об'єктів інтелектуальної власності, використовують нову техніку, технології, придбавають інноваційну продукцію (послуги);

- місткість ринку капіталу та інноваційної продукції сектора МСП;

2) показники динаміки процесу розвитку інвестиційно-інноваційної активності сектора МСП, а саме – кількісна та якісна характеристика оптимальності тенденцій щодо зміни:

- обсягів інвестування інноваційних проєктів;

- кількості інноваційно активних суб'єктів господарювання;

- найманих працівників та зайнятих у сфері інвестиційно-інноваційної активності;

- кількості суб'єктів, що використовують результати інвестиційно-інноваційної діяльності малих і середніх підприємств;

- обсягів наданої державної підтримки (фінансової, інвестиційної, економічної, організаційної, інформаційно-консультаційної, освітньої тощо);

- обсягу інтелектуальних активів та капіталу в секторі МСП;

3) характеристика впливу інвестиційно-інноваційної активності на розвиток сектора МСП та покращення його структурних характеристик щодо:

- обсягів виробництва і реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

- кількості та часток діючих і прибуткових підприємств;

- чисельності зайнятих;

- рівня оплати праці;

- якості та конкурентоспроможності товарів (робіт, послуг);

- місця та ролі в інноваційній активності національного господарства;

4) показники аналізу ефективності державної та недержавної політики стимулювання збільшення обсягів інвестиційно-інноваційної активності сектора МСП щодо:

- ресурсовіддачі, ефективності та строків окупності інвестицій, рентабельності витрат;

- рівня реалізації інвестиційно-інноваційного потенціалу сектора МСП та національного господарства;

- місця та ролі сектора МСП в інноваційному розвитку вітчизняної економіки та покращенні інвестиційного середовища.

Бачимо, що здійснення моніторингу покликане зібрати доволі широкий масив інформації та комплексно охарактеризувати як поточний стан, динаміку, так і ефективність державної політики в сфері стимулювання інвестиційно-інноваційної діяльності у секторі МСП. Результати моніторингу повинні також дати відповіді на питання:

в яких видах економічної діяльності та яких галузях інвестиційно-інноваційна активність найнижча, але її зростання необхідне;

які чинники зумовлюють поточний стан справ;

якими є перешкоди та перспективні напрями посилення інвестиційно-інноваційної активності суб'єктів МСП.

Лише в процесі моніторингу виявляються зміни, які найбільше впливають на інтереси суб'єктів мало-

го і середнього бізнесу, причини та чинники, які визначають загрози в інвестиційно-інноваційній сфері.

Моніторинг чинників впливу на рівень інвестиційно-інноваційного розвитку сектора МСП і створення оперативної інформаційно-аналітичної системи спостереження за динамікою показників має важливе значення в посткризовий період розвитку економіки при наявності суттєвих макроекономічних та міжгалузевих диспропорцій та досить сильної зміни і нестійкості соціально-економічних індикаторів. У ході моніторингу важливо не лише фіксувати поточний стан справ, але й виявляти і діагностувати найбільш ймовірні напрями і чинники подальшого розвитку інвестиційно-інноваційної активності вітчизняного підприємництва в системі розвитку економіки, зміцнення конкурентоспроможності національного господарства загалом.

**Висновки з проведеного дослідження.** За результатами SWOT-аналізу ефективності макроекономічного забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності у секторі МСП України є підстави виокремити такі найбільш доцільні напрями вдосконалення системи державного програмування та нормативно-інституціонального середовища в аналізованому секторі національного господарства: (1) доповнення положень базових нормативно-правових актів щодо регулювання розвитку і підтримки МСП, інвестиційної та інноваційної діяльності; (2) розвиток системи програмування інвестиційно-інноваційної діяльності МСП; (3) уточнення стратегій і програм забезпечення національної безпеки та економічної безпеки України принципами, завданнями, механізмами та засобами державної політики інвестиційно-інноваційного розвитку МСП.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 7. – С. 35.
2. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» // Відомості Верховної Ради України. – 2013. – № 3. – С. 23.
3. Закон України «Про інвестиційну діяльність» // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 47. – С. 646.
4. Закон України «Про інноваційну діяльність» // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – С. 266.
5. Постанова Кабінету Міністрів України № 389 від 02.02.2011 р. «Про затвердження Програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні» // Урядовий кур'єр від 05.05.2011. – № 80.
6. Постанова Кабінету Міністрів України № 447 від 14.05.2008 р. «Про затвердження Державної цільової економічної програми «Створення в Україні інноваційної інфраструктури» на 2009-2013 роки» / Урядовий кур'єр від 11.06.2008. – № 106.
7. Постанова Кабінету Міністрів України № 794 від 27.07.2011 р. «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для мікрокредитування суб'єктів малого підприємництва в Україні» // Офіційний вісник України від 05.08.2011 – 2011 р., № 57, стор. 135, стаття 2286.
8. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з виконання у 2012 році Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 31.05.2012 р. № 331-р // Урядовий кур'єр від 17.07.2012. – № 125.
9. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми розвитку інвестиційної діяльності на 2011-2015 роки» // Урядовий кур'єр від 06.10.2010. – № 185.
10. Інноваційний розвиток промисловості як складова структурної трансформації економіки України: аналіз. доп. / О.В. Собкевич, А.І. Сухоруков, А.В. Шевченко [та ін.]; за ред. Я.А. Жаліла. – К.: НІСД, 2014. – 152 с. – (Сер. «Економіка», вип. 15).

11. Никифоров А.Є. Інноваційна діяльність: теорія і практика державного управління: монографія / А.Є. Никифоров. – К. : КНЕУ, 2010. – 420 с.
12. Покришка Д.С. Інвестиційні чинники економічної динаміки України: виклики посткризового відновлення економіки / Д.С. Покришка // Економіка промисловості – 2010. – № 2. – С. 136–146.
13. Скрипко Т.О. Інвестиційно-інноваційна активність малого і середнього підприємництва як чинник економічної безпеки держави: монографія / Т.О. Скрипко. – Львів : Ліга-Прес, 2013 – 384 с.

УДК 631.164:003.13

**Соловйов А.І.**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*докторант кафедри менеджменту імені Й.С. Завадського*

*Національного університету біоресурсів і природокористування України*

## ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ВИРОБНИЧИХ СТРУКТУР

У статті розглянуті теоретичні і практичні рівні формування механізму управління розвитком аграрних виробничих структур. Запропоновано механізм, структурні блоки якого взаємодіють з відповідними підсистемами загального менеджменту підприємства. Визначені особливості його ефективного функціонування.

**Ключові слова:** механізм, управління розвитком, структура, аграрні виробничі структури, методи управління.

### Соловьёв А.И. ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ АГРАРНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СТРУКТУР

В статье рассмотрены теоретические и практические уровни формирования механизма управления развитием аграрных производственных структур. Предложен механизм, структурные блоки которого взаимодействуют с соответствующими подсистемами общего менеджмента предприятия. Определены особенности его эффективного функционирования.

**Ключевые слова:** механизм, управление развитием, структура, аграрные производственные структуры, методы управления.

### Solovyov A.I. FEATURES OF FUNCTIONING OF THE MECHANISM OF MANAGEMENT OF DEVELOPMENT AGRARIAN PRODUCTION STRUCTURES

In article theoretical and practical levels of formation of the mechanism of management are considered by development of agrarian production structures. The mechanism which structural blocks interact with the corresponding subsystems of the general management of the enterprise is offered. Features of its effective functioning are defined.

**Keywords:** mechanism, management of development, structure, agrarian production structures, methods of management.

**Постановка проблеми.** Розвиток є однією з найважливіших категорій методологічного базису стратегічного розвитку підприємства. Розвиток для організації розглядається, з одного боку, як такий тип змін, що підвищує ступінь організованості системи, в якій об'єднані інноваційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури її управління на основі зворотних зв'язків, у яких вирішуються задачі стратегічного і тактичного управління [1]. Основними джерелами розвитку відкритих систем є внутрішні протиріччя, які викликаються і локалізуються процесами самоорганізації системи; флуктуації зовнішнього середовища, які обумовлюються різноманітними змінами оточення підприємства і локалізуються механізмами негативного, зворотного зв'язку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття «розвитку підприємства» та «управління розвитком» широко відображені в сучасній економічній науці. Досить докладно розглянуті питання інноваційного розвитку [2], моделювання управління розвитком [3], управління розвитком на стратегічному рівні [4], сталого розвитку, керованого розвитку, організаційного розвитку тощо [5]. Розвиток розглядається як вищий тип руху, зміни матерії і свідомості; перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового. Розвиток є не всякою зміною в структурі об'єкта, а

тільки якісною зміною, пов'язаною з перетвореннями у внутрішній будівлі об'єкта, у його структурі, що представляє собою сукупність функціонально пов'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей [6, с. 453]. Розвиток – філософська категорія, що виражає процес руху, зміну цілісних систем. Характерними рисами цього процесу є виникнення якісно нового об'єкту, спрямованість, необоротність, закономірність, єдність кількісних і якісних змін, взаємозв'язок прогресу і регресу, суперечливість, спіралевидність форми, розгортання в часі [7, с. 65].

Цього підходу дотримуються О.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухін. На їх думку, «розвиток» – рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюція, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення [8, с. 11]; Ю.С. Маслеченков розглядає розвиток як перехід від одного якісного стану до іншого [9, с. 419].

Проте більшість авторів недостатньо уваги приділяють аналізу категорії розвитку та механізму його реалізації на рівні підприємства, що обумовило актуальність та своєчасність проведення дослідження.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати задачу дослідження, яка полягає у виявленні особливостей функціонування механізму управління розвитком аграрних виробничих структур.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналізуючи зміст наведених визначень, можна поєднати їх у декілька груп, що характеризуються спільністю міркувань щодо сутності і змісту досліджуваного поняття. Перша група представлена визначеннями, в яких розвиток поєднується тільки з прогресом або ускладненнями структури і складу системи. Друга – в якій розглядаються процеси розвитку, як якісні зміни у складі і структурі системи. Третя – в якій розвиток розглядається як процес адаптації до зовнішнього середовища, що безперервно змінюється. До четвертої групи, яка розглядає розвиток як властивість, можна віднести ті, що сприймають його через призму основних властивостей – спрямованість, закономірність і необоротність. Розвиток при цьому розглядається як результат синергетичного ефекту прояву зазначених властивостей системи.

Характеризуючи виділені елементи поняття «розвитку підприємства», можна зробити наступні висновки. Розвиток, перш за все, має передбачати наявність підсистеми управління кількісними та якісними змінами, від простішого до складнішого. Але це є суб'єктивне твердження, оскільки ту чи іншу міру якості змін виміряти досить складно, проте наявність такого елемента у структурі управління є умовою реалізації процесу розвитку, а його функціонування – одним з головних завдань менеджменту підприємства. Самоорганізація оперативного управління розвитком та реалізація внутрішньовластивих механізмів її самоорганізації є наслідком роботи підсистеми управління змінами в тій її частині, яка відповідає за ефективну роботу з організації управлінської діяльності.

Результатом розвитку є створення, здатності підприємства протидіяти несприятливому впливу зовнішнього середовища та адаптуватися до нього через готовність усіх підсистем адекватно реагувати на можливі загрози. Досягнення приросту корисного результату є критерієм незворотності процесу кількісно-якісних змін у межах системи, її переходу у нову досконалішу форму, зростання міри ефективності.

Безперервність, постійність, незворотність змін є обов'язковою умовою реорганізації економічної та соціальної підсистем підприємства з метою досягнення «оптимального» стану системи в цілому, здатності удосконалювати можливості вирішувати різні проблеми і розвивати здатність до відновлення шляхом підвищення культури управління організацією.

На підставі дослідження наукових джерел [10; 11; 12], можна зробити висновок, що управління розвитком підприємств це цілеспрямований, систематичний вплив керуючої підсистеми на керовану за допомогою основних функцій менеджменту з метою забезпечення розвитку підприємства. Управління розвитком є складною, багатоаспектною проблемою, яка складається із сукупності комплексних задач, що вимагають відповідних підходів до їх вирішення.

Механізм управління розвитком є способом організації управління розвитком, найбільш активною частиною системи управління і представляє собою сукупність:

- засобів управління (інструментів), що відповідають меті, наслідкам, критеріям вибору і оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства;
- організаційних і економічних методів управління – способів, прийомів і технологій приведення в дію і використання засобів управління;
- принципів управління, які відображають відносини згідно з якими має створюватися, функціонувати і розвиватися система управління;
- принципів розвитку (інерції, еластичності, безперервності і стабілізації).

Аналіз літературних джерел [13; 14] дозволяє виокремити теоретико-методологічні і практично-прикладні рівні формування механізму управління розвитком аграрних підприємств. На першому формується теоретичний базис процесу створення і функціонування механізму управління розвитком аграрних виробничих структур і базується на концептуальних основах теорії систем. На другому рівні знайшов своє відображення структурний аспект формування підсистеми управління розвитком меха-

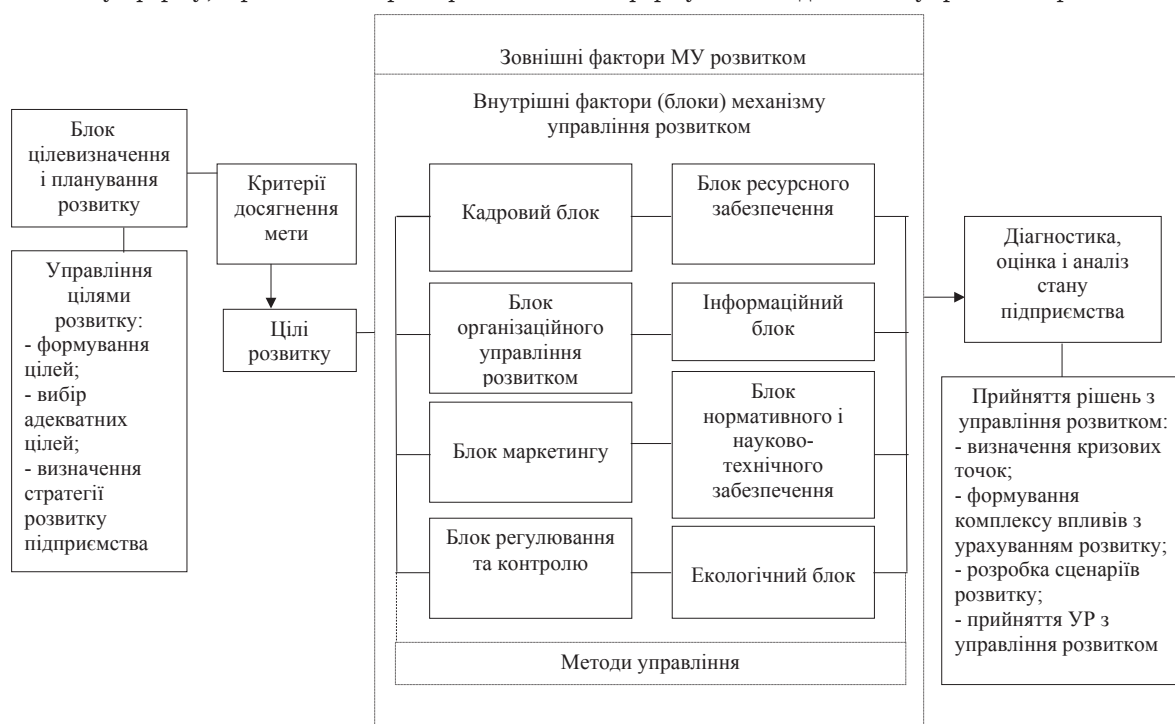


Рис. 1. Складові механізму управління розвитком АВС

нізму управління АВС. Основними його складовими виступають: блок цілевизначення і планування розвитку, блок організаційного управління розвитком, блок ресурсного забезпечення, інформаційний блок, блок нормативного і науково-технічного забезпечення, блок маркетингу, блок регулювання та контролю (рис. 1).

Блок цілевизначення і планування групується на системі чітко визначених планів різних рівнів, різної часової та функціональної приналежності, виконання яких забезпечить комплексний розвиток підприємства.

Блок організаційного управління забезпечує розробку і реалізацію програм, пов'язаних з науково-технічною політикою в аграрних виробничих структурах, впровадженням у виробництво передових досягнень аграрної науки, відповідає за функціонування механізму розробки і впровадження інновацій (технологічних, організації праці та ін.), а також за дотримання принципів, методів та функцій оперативного і стратегічного управління.

Ресурсний блок організує процес формування усіх видів ресурсів підприємства: матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних з метою ресурсного забезпечення процесу розвитку.

Блок нормативного і науково-технічного забезпечення відповідає за дотримання норм і стандартів здійснення виробничої і технологічної діяльності усіх підрозділів підприємства. Блок маркетингу концентрує завдання, пов'язані з дослідженнями зовнішнього середовища, аналізом ринків та їх сегментів, визначенням цільових ринків, розробкою стратегій поведінки на ринках, залученням нових клієнтів та утриманням старих, здійсненням товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик.

Інформаційний блок забезпечує формування, своєчасне проходження інформаційних потоків на підприємстві, прямий та зворотній зв'язок між підсистемами і елементами усередині системи, системою та зовнішнім середовищем. Процес управління передбачає всебічний аналіз усіх існуючих інформаційних потоків задля своєчасного корегування стратегії, цілей функціонування та розвитку, пошуку нових способів вирішення проблемних ситуацій та нових інструментів реалізації управлінських рішень.

Кадровий блок виконує наступні дії: реформування системи управління персоналом, що передбачає зміни в системі підготовки, відбору, розстановці, просуванні, навчанні персоналу, створення ефективної системи самоврядування, реформування мотиваційних механізмів, розвиток організаційної культури та ін.

Екологічний блок підсистеми виконує наступні функції: організує і контролює роботу усіх підрозділів аграрних виробничих структур, спрямовану на дотримання правил чинного законодавства в аграрних виробничих структурах з екології, впроваджує інноваційні технології виробництва, які сприяють збереженню навколишнього середовища, впроваджує еконавчання, ековиховання та інше.

Блок управління цілями розвитку забезпечує досягнення підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок мобілізації наявних ресурсів, ефективнішого використання організаційного та ресурсного потенціалу, а також переорієнтації персоналу на досягнення високих результатів діяльності.

Усі блоки механізму управління розвитком аграрних виробничих структур взаємодіють з відповідними підсистемами загального менеджменту підприємства і здійснюють свої функції в межах їх

функціональних зон відповідальності і можливостей в процесі управління кількісними та якісними зміними на об'єкті управління.

Особливе місце серед вказаних компонентів механізму управління займає мета, яка визначає вектор майбутнього розвитку. Її формування базується на таких принципах як досяжність, прогресивність, своєчасність, структурованість, інтегрованість.

Критерії досяжності – це кількісний вираз одного або декількох показників, що характеризують планове спрямування (вектор) розвитку аграрних виробничих структур. Відповідно до літературних джерел [15] застосовують наступні підходи до встановлення критеріїв досяжності мети: через систему критеріїв – показників ефективності або за допомогою інтегрального критерію, який характеризує певну групу показників (обсяги продажу, прибутків, ROE, частки ринку та ряд ін.).

Фактори управління розвитком – це чинники макро-, мікросовнісного та внутрішнього середовища, які зумовлюють застосування методів управління розвитком і необхідність мати для цього відповідні ресурси (виробничі, трудові, фінансові, організаційні та інформаційні).

Методи управління обираються ті, що відображають способи реалізації функцій механізму управління. Виділяють наступні основні групи методів: економічні, організаційні, соціальні і психологічні. Алгоритм вибору метода менеджменту складається з наступних дій:

- дослідження, аналіз і оцінка ситуації;
- виявлення напрямів дій;
- вибір складу і змісту методів;
- забезпечення умов для використання розроблених методів;
- здійснення практичної роботи з використання методів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, в результаті проведеного дослідження дійшли висновку, що механізм управління розвитком є способом організації управління розвитком і представляє собою сукупність: засобів управління; організаційних і економічних методів управління.

Необхідність управління розвитком підприємства виникає у випадках: докорінної зміни обраної тенденції розвитку підприємства, що супроводжується несподіваним переходом в інший напрям (атрактор) розвитку. Необхідні дії: перегляд орієнтирів розвитку підприємства, повна діагностика з метою виявлення потенційних і реальних ресурсів для дифузії підприємства в новий ринковий простір і адаптації до нових умов внутрішнього та зовнішнього середовища; докорінної зміни вектора спадного розвитку на основі виникнення штучної точки біфуркації. Необхідні дії: перегляд мети, задач системи за допомогою діагностичного аналізу підприємства і коректування ресурсів; відхилення від комплексу індикаторів, які задають орієнтири розвитку аграрних виробничих структур. Необхідні дії: всебічна оцінка потенційних і реальних можливостей підприємства для виходу з точки біфуркації, розробка механізму управління кризами.

Методи мають бути об'єктивними, відповідати законам, на яких ґрунтується управлінська діяльність, представляти систему, бути взаємообумовленими та пропорціональними за силою дії. Загальною рисою усіх методів є прагнення до формалізації об'єктів і процесів дослідження, що є важливим в умовах стохастичності, динамізму і не лінійності процесів, що протікають в агросфері. Важливе місце серед мето-

дів, які використовуються в управлінні належить економіко-математичним методам. У першу чергу, це методи економічної динаміки, економетричного, імітаційного моделювання та інші.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пашенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О.П. Пашенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2, Т. 2. – С. 99–103.
2. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А.В. Гриньов. – Харків : ІНЖЕК, 2003. – 308 с.
3. Громяк С.И. Моделирование стратегий развития малых предприятий в условиях переходной экономики : Автореф. дис... канд. экон. наук: 08.03.02. – Львов : Львов. нац. ун-т им. И.Франко, 2001. – 20 с.
4. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства: Навчальний посібник. / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід – Харків : ХДЕУ, 2002. – 640 с.
5. Коршунова Е.Д. Моделирование процесса адаптивного управления организационным развитием предприятия инвестиционно-промышленной сферы / Е.Д. Коршунова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 34–39.
6. Философская энциклопедия. Т.4 «Наука-логики» – Спиритидонова К.О. / Гл. ред. Ф.В. Константинов. – М. : «Советская энциклопедия», 1967. – 592 с.
7. Современная философия: Словарь хрестоматия. Ростов-на-Дону, Феникс, 1995. – 511 с.
8. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учеб. для вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организаций» / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – 2-е изд., стер. – М. : Издательство ОМЕГА-Л, 2006. – 464 с.
9. Маслеченков Ю.С. Технология и организация работы банка: теория и практика / Ю.С. Маслеченков – М. : Дека, 1998. – 432 с.
10. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник – К. : Академвидав, 2003 – 414 с.
11. Економічна енциклопедія у трьох томах / Голова редакційної ради Б.Д. Гаврилишин. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002.
12. Хамініч С.Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу: Моногр. / С.Ю. Хамініч – Д. : Вид-во ДНУ, 2006. – 288 с.
13. Бурков В.Н. Как управлять организациями / В.Н. Бурков, Д.А. Новиков – М. : Синтег, 2004. – 400 с.
14. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: Учеб. для вузов. / М.И. Круглов – М. : Рус. делов. лит., 1998. – 768 с.
15. Бурков В.Н. Задачи управления в социальных и экономических системах. / В.Н. Бурков, И.В. Буркова, И.А. Гордидзе, Г.С. Джавахадзе, Р.А. Хуродзе, А.В. Щепкин – М. : Синтег, 2005. – 256 с.

УДК 658.149.5

**Спіридонова К.О.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри економіки будівельної галузі*

*Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*

### ПІДХІД ДО ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПЕРЕДАЧІ БУДІВЕЛЬНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА АУТСОРСИНГ

Стаття присвячена розробці підходу до обґрунтування доцільності передавання будівельних бізнес-процесів на аутсорсинг. Для прийняття рішення пропонується використати комплексний показник, що враховує критерії значимості даного бізнес-процесу для будівельного підприємства, якості виконання бізнес-процесу та його частку у витратах будівельного підприємства. На основі проведених розрахунків було розроблено рекомендації щодо застосування повного аутсорсингу, часткового аутсорсингу або виконання бізнес-процесу власними силами.

**Ключові слова:** аутсорсинг, будівельне підприємство, критерії ефективності, бізнес-процес, витрати.

#### **Спиритидонова К.А. ПОДХОД К ОБОСНОВАНИЮ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ПЕРЕДАЧИ СТРОИТЕЛЬНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА АУТСОРСИНГ**

Статья посвящена разработке подхода к обоснованию целесообразности передачи строительных бизнес-процессов на аутсорсинг. Для принятия решения предлагается использовать комплексный показатель, учитывающий критерии значимости данного бизнес-процесса для строительного предприятия, качества выполнения бизнес-процесса и его доли в затратах строительного предприятия. На основе проведенных расчетов были разработаны рекомендации по применению полного аутсорсинга, частичного аутсорсинга или выполнения бизнес-процесса собственными силами.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, строительное предприятие, критерии эффективности, бизнес-процесс, затраты.

#### **Spiridonova K.O. APPROACH TO EXPEDIENCE GROUNDING OF BUILDING BUSINESS PROCESSES TO OUTSOURCING**

The article is devoted to grounding of expedience development of transmission of building business-processes to outsourcing. For a decision-making it is suggested to use a complex index, taking into account the criteria of importance of the business-process for a building enterprise, quality of implementation of the business-process and his share in the expenses of the building enterprise. On the basis of the conducted calculations recommendations were developed on application of the complete outsourcing, partial outsourcing or implementation of the business-process by own forces.

**Keywords:** outsourcing, building enterprise, criteria of effectiveness, business-process, expenses.

**Постановка проблеми.** Ринкові перетворення в економіці України змінили умови розвитку і методи господарювання в усіх сферах і структурах національного господарства. Особливо це позначилося на діяльності будівельних підприємств. Для підвищення ефективності управління будівельними підприєм-

ствами необхідно запровадження сучасних методів організації процесів виробничо-господарської діяльності. Одним із таких способів, що дає можливість досягнути поставлених цілей, є аутсорсинг. Використання аутсорсингу дозволяє будівельному підприємству забезпечити належну організацію будівельного

процесу, зосередити основні ресурси на виконанні найбільш перспективних бізнес-процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досить повна методика реформування компанії на основі аутсорсингу була створена Департаментом управлінського і фінансового консалтингу ТОВ «Логістика бізнесу» [1], яка включає п'ять етапів: вибір бізнес-процесу для передачі на аутсорсинг; визначення критеріїв оцінки процесів та визначення можливих сценаріїв виконання; збір інформації про потенційних партнерів за обраними критеріями; оцінка сценаріїв; опрацювання обраного сценарію.

Компанія БКГ розробила методика для визначення «зайвих бізнесів», для яких необхідно прийняти рішення про продаж, передачу на аутсорсинг, знищення тощо. Ця методика включає [1]:

Етап 1. Оцінка кожного напрямку діяльності компанії за двома критеріями: відповідність стратегічній меті бізнесу та ефективність роботи підрозділу (за рентабельністю активів).

Етап 2. Віднесення кожного з підрозділів до однієї з чотирьох груп: високоєфективний з високим ступенем відповідності стратегії; високоєфективний з низьким ступенем відповідності стратегії; низькоєфективний з високим ступенем відповідності стратегії; низькоєфективний з низьким ступенем відповідності стратегії.

Далі у відповідності з методикою БКГ пропонуються наступні перетворення:

- продаж непрофільних активів з низькою ефективністю,
- виділення у відособлене підприємство непрофільних активів з високою (навіть у перспективі) ефективністю.

Згідно з пропозицією Д. Хлебнікова [2] використовується відома «матриця аутсорсингу», що складається з 9 полів та передбачає рознесення компетенцій, функцій, технологій за основними її дев'ятьма полями і прийняття рішень щодо доцільності застосування аутсорсингу.

Однак в економічній літературі не існує єдиного методичного підходу до обґрунтування доцільності передачі певних будівельних процесів на аутсорсинг.

**Постановка завдання.** Мета – обґрунтування доцільності передавання бізнес-процесів будівельного підприємства на аутсорсинг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За основу при прийнятті рішення про передання бізнес-процесів будівельного підприємства на аутсорсинг пропонується використати значимість даного бізнес-процесу для будівельного підприємства, якість виконання бізнес-процесу та його частку у витратах будівельного підприємства.

Комбінування оцінок бізнес-процесу за цими трьома критеріями зумовлює вибір будівельного підприємства на користь аутсорсингу або здійснення цього бізнес-процесу власними силами.

Значимість бізнес-процесів, якість їх виконання та частка бізнес-процесів у витратах підприємства можуть бути оцінені з використанням експертного опитування.

У практиці управління процесами часто виникає необхідність з'ясування думки фахівців щодо складних проблем, які важко піддаються формалізації. Експертні опитування мають на меті саме вивчення оцінки спеціалістів з широкого кола питань і прогнозів розвитку складних нетипових ситуацій. В окремих випадках вирішення нестандартних завдань експертне опитування є не тільки ефективним, а навіть єдиним можливим методом отримання необхідної інформації та вибору варіанту дій.

Експертні опитування – це опитування компетентних, тобто висококваліфікованих у певній галузі фахівців (експертів). В практиці управління результати експертних опитувань враховуються при прогнозуванні, розробці управлінських рішень та проектів, груповій оцінці особистості. Експерт (від лат. *expertus* – до-свідчений) – висококваліфікований фахівець в певній галузі діяльності, що володіє технологіями проведення експертиз та відповідною нормативно-правовою базою та бере участь у проведенні експертиз [3].

Основними критеріями відбору експертів є компетентність, креативність, ставлення до експертизи, ступінь аналітичності, широта мислення та ін.

Виявлення потенційних експертів здебільшого залежить від встановленої мети експертизи. Враховуючи, що мета експертного опитування полягає в отриманні необхідної інформації, відображеної в знаннях, думках і оцінках респондентів, які є компетентними особами, що мають глибокі знання про предмет або об'єкт дослідження та мають цінний практичний досвід у певній сфері, до складу експертів ми пропонуємо включити представників з управлінського персоналу будівельних підприємств.

Використовувати всіх спеціалістів в проведенні експертизи недоцільно та практично неможливо. Тому з загального списку потрібно сформувати репрезентативну вибірку. Відібрані спеціалісти повинні відповідати таким вимогам:

- експерт повинен бути визнаним спеціалістом в даній сфері;
- експерт має бути обізнаним не тільки в даній сфері, а також в суміжних сферах;
- оцінки експерта мають бути відносно стабільні в часі, на всіх етапах експертизи;
- експерт повинен мати широкий кругозір, ерудицію, бачити перспективи.

При формуванні експертної групи необхідно вирішити дві важливі проблеми: визначити число членів експертної групи та оцінити компетентність експертів.

Кількість експертів, включених до експертної групи, може бути від 10 до 150 чоловік. Число експертів суттєво впливає на точність групової оцінки. Зменшення числа експертів веде до зниження точності прогнозу, тому що на кінцеві результати значно впливає кожен експерт. Збільшення числа експертів, хоча і підвищує, як правило, точність прогнозу, однак ускладнює організацію проведення експертизи, продовжує терміни її проведення в часі. Тому при виборі числа експертів також потрібен компроміс між точністю та трудомісткістю роботи, часом проведення експертизи.

Нами було сформовано перелік потенційних експертів в кількості 52 осіб, з яких в подальшому було відібрано 10 осіб з найвищим рівнем компетентності, адже персональний склад експертної групи із загального числа претендентів формується з найбільш компетентних спеціалістів, котрі можуть проявити максимальну здатність до передбачення майбутнього і адекватного відображення тенденції та закономірності розвитку досліджуваного процесу (явища, об'єкта).

Ступінь придатності спеціаліста до експертизи по анкетному опитуванню визначається за допомогою коефіцієнту компетентності:

$$k = \frac{\sum \gamma_{ij}}{\sum \gamma_j}, \quad (1)$$

де  $\gamma_{ij}$  – вага  $i$ -ої градації (визначеної експертом)  $i$ -їм характеристичі в балах;

$\gamma_j$  – максимальна вага  $j$ -ої характеристики в балах.

Після формування групи експертів їм було запропоновано виставити бали за кожним з двох атрибутивних критеріїв для кожного бізнес-процесу від 1 до 10 в порядку зростання значимості чи якості. На основі оцінок експертів розраховувались середні оцінки значимості бізнес-процесів та якості їх виконання. Інтерпретацію отриманих середніх значень оцінок атрибутивних параметрів пропонується здійснювати за спрощеною шкалою Харрінгтона, переведеною у десятибальну систему.

Однак приймати рішення про переведення бізнес-процесу на аутсорсинг на основі лише атрибутивних критеріїв є недоцільним, тож в ході обґрунтування такого рішення автором пропонується використовувати також кількісний критерій – коефіцієнт співвідношення витрат по бізнес-процесу до середньої величини витрат. Шкала переведення коефіцієнтів відношення витрат по бізнес-процесу до середньої величини витрат в бали та їх інтерпретація наведені в табл. 1.

Таблиця 1

**Шкала переведення коефіцієнтів відношення витрат по бізнес-процесу до середньої величини витрат в бали**

Базова шкала		Модифікована шкала	
Оцінка	Числове значення, од.	Оцінка	Числове значення, бали
Дуже висока	0,8–1,0	Висока	6,4–10
Висока	0,64–0,8		
Середня	0,37–0,64	Середня	3,7–6,4
Низька	0,2–0,37	Низька	0–3,7
Дуже низька	0,0–0,2		
Значення коефіцієнтів відношення		Шкала та її інтерпретація	
групи за коефіцієнтом відношення		Оцінка	Числове значення, бали*
1.	Більше 1,28	Висока	6,4–10
2.	Від 0,74 до 1,28	Середня	3,7–6,4
3.	До 0,74	Низька	0–3,7

Показник доцільності прийняття рішення щодо передачі бізнес-процесу на аутсорсинг пропонується обчислювати наступним чином:

$$K_a = \frac{K_1 + K_2}{n}, \quad (2)$$

де  $K_1$  – якісний показник обґрунтування передачі бізнес-процесу на аутсорсинг;

$K_2$  – кількісний показник обґрунтування передачі бізнес-процесу на аутсорсинг;

$n$  – кількість атрибутивних та кількісних критеріїв, що враховуються при прийнятті рішення про обґрунтування передачі бізнес-процесу на аутсорсинг.

Якісний показник обґрунтування передачі бізнес-процесу на аутсорсинг розраховується за формулою:

$$K_1 = B_w + B_q, \quad (3)$$

де  $B_w$ ,  $B_q$  – бальні оцінки стратегічної значимості бізнес-процесу та якості його виконання.

Кількісний показник обґрунтування передачі бізнес-процесу на аутсорсинг розраховується за формулою:

$$K_2 = 10 - B_v, \quad (4)$$

де  $B_v$  – бальна оцінка коефіцієнту співвідношення витрат до середнього рівня.

Показник доцільності необхідності передачі бізнес-процесу на аутсорсинг може приймати значення від 0 до 10. При цьому, низький рівень показника (від 0 до 3,7 бали) свідчить про необхідність передачі бізнес-процесу на повний аутсорсинг, а високий рівень (від 6,4 балів і вище) – про доцільність виконання бізнес-процесів власними силами. Відповідно, середній рівень комплексного показника (від 3,7 до 6,4 бали) свідчить про можливість передачі бізнес-процесу на частковий аутсорсинг. Водночас необхідно виділити серед бізнес-процесів з середнім рівнем комплексного показника ті, які можна віддавати як на частковий, так і на повний аутсорсинг (від 3,7 до 4,6 бали), такі, що мають бути передані на частковий аутсорсинг (від 4,6 до 5,5 бали) та такі, що можуть бути передані на частковий аутсорсинг або виконуватись власними силами (від 5,5 до 6,4 бали). Такий розподіл балів дозволяє більш гнучко приймати рішення та дає управлінському персоналу простір для маневрування.

Отримані дані експертної оцінки за критеріями «значимість бізнес-процесу», «якість виконання бізнес-процесу» та «коефіцієнт відношення витрат» внесено в табл. 2 та на їх основі розраховано показник обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу на аутсорсинг.

Таблиця 2

**Результати оцінювання експертами бізнес-процесів будівельних підприємств**

Бізнес-процес	Значимість бізнес-процесу	Якість виконання бізнес-процесу	Коефіцієнт відношення витрат	Комплексний показник
Будівництво об'єктів	9,3	6,1	9,8	5,2
Капітальний ремонт	8,4	6,2	9,6	5,0
Ремонтно-будівельні роботи	7,5	5,9	9,2	4,7
Встановлення вікон	3,6	9,8	4,3	6,4
Монтаж інженерних систем	3,4	9,6	3,8	6,4
Сервісне обслуговування	1,9	1,4	2,4	3,6
Адміністративно-господарське забезпечення	3,5	7	3,5	5,7
ІТ-забезпечення	1,6	1,5	3	3,4
Матеріально-технічне постачання	6,1	8,9	5,6	6,5
Забезпечення безпеки	1,7	1,2	4,4	2,8
Юридичне забезпечення	6,9	3,5	3,4	5,7
Ремонт будівельної техніки	5,8	7,2	5,5	5,8
Стратегічне управління	9,2	6,2	6,1	6,4
Управління фінансами	8,9	6,1	5,8	6,4
Управління проектами	8,5	5,7	4,5	6,6
Управління маркетингом	6,2	4,5	3,8	5,6
Управління якістю	8,1	6	5	6,4
Управління персоналом	6,8	7,2	4,8	6,4

Таблиця 3

## Рекомендації щодо обґрунтування передачі бізнес-процесу на аутсорсинг

Рівень комплексного показника	Група бізнес-процесів за комплексним показником	Кількість бізнес-процесів	Найменування бізнес-процесів	Рекомендації
Низький	До 3,7	3	ІТ-забезпечення, забезпечення безпеки, сервісне обслуговування	Повний аутсорсинг
Середній	Від 3,7 до 4,6	-	-	Частковий або повний аутсорсинг
	Від 4,6 до 5,5	3	Будівництво об'єктів, капітальний ремонт, ремонтно-будівельні роботи	Частковий аутсорсинг
	Від 5,5 до 6,4	4	Адміністративно-господарське забезпечення, юридичне забезпечення, ремонт будівельної техніки, управління маркетингом	Частковий аутсорсинг або власне виконання
Високий	6,4 і вище	7	Монтаж інженерних систем, матеріально-технічне постачання, стратегічне управління, управління фінансами, управління проектами, управління якістю, управління персоналом	Власне виконання

Для зручності інтерпретації даних комплексних показників за бізнес-процесами, їх було згруповано та представлено у вигляді табл. 3

Як видно з даних таблиці 3, на досліджуваних будівельних підприємствах доведено необхідність передачі на повний аутсорсинг (від 0 до 3,7 бали) бізнес-процесів «ІТ-забезпечення», «Забезпечення безпеки», «Сервісне обслуговування». Однозначним є рішення про часткову передачу бізнес-процесів «Будівництво об'єктів», «Капітальний ремонт» та «Ремонтно-будівельні роботи» на аутсорсинг. Крім того, з врахуванням критеріїв значимості бізнес-процесів, якості їх виконання та частки у витратах будівельного підприємства, ще чотири бізнес-процеси можуть бути передані на частковий аутсорсинг або виконуватись власними силами. Враховуючи неоднозначність рішення та відносно невелику частку у витратах на виконання цих бізнес-процесів, а також необхідність поступового трансформування підприємства з метою зменшення опору змінам, більш доцільно залишити ці процеси у власному виконанні.

**Висновки з проведеного дослідження.** Для прийняття рішення про передачу бізнес-процесу на аутсорсинг запропоновано використовувати комплексний показник, який враховує стратегічну значимість та якість виконання бізнес-процесу, що

формують якісний показник, а також коефіцієнт співвідношення витрат по бізнес-процесах, що виступає як кількісний показник обґрунтування передачі окремого бізнес-процесу на аутсорсинг. Для оцінки економічної ефективності застосування як повного, так і часткового аутсорсингу велике значення має вибір критерію ефективності. Крім того, в тому випадку, коли виявлено потребу передачі бізнес-процесу на частковий аутсорсинг (бізнес-процеси «Будівництво об'єктів», «Капітальний ремонт» та «Ремонтно-будівельні роботи»), необхідно вибрати ті роботи в рамках даного бізнес-процесу, які більш ефективно виконуються із застосуванням аутсорсингу.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Уткин Э.А. Управление бизнесом. Аутсорсинг и развитие компании / Э.А. Уткин // [Электронный ресурс] Справочник экономиста. – 2004. – № 1. – Режим доступа: <http://www.itbc.ru/articles/outsorsing.html>.
2. Хлебников Д. Аутсорсинг как инструмент снижения затрат и оптимизации бизнес-системы / Д. Хлебников // Компас промышленной реструктуризации. – 2004. – № 2. – С. 26–28.
3. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.



УДК 330.34

Струнін В.В.

*старший викладач кафедри інноваційної діяльності  
Національного університету харчових технологій*

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕНЕРГОЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЦУКРОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Цукрова галузь завжди посідала вагомe місце в економіці України та є однією зі стратегічних галузей харчової промисловості. В сучасних умовах розвитку економічних процесів дана галузь перебуває в занепаді і має низку проблем, які потребують нагального вирішення. Однією з них виступає велика енергоємність виробництва цукру, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємств цукрової галузі.

**Ключові слова:** енергозабезпечення, цукор, інновації, енергоменеджмент, витрати, ефективність.

### Струнін В.В. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ЭНЕРГООБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ САХАРНОЙ ОТРАСЛИ УКРАИНЫ

Сахарная отрасль всегда занимала весомое место в экономике Украины и является одной из стратегических отраслей пищевой промышленности. В современных условиях развития экономических процессов данная отрасль находится в упадке и имеет множество проблем, которые требуют безотлагательного решения. Одной из них выступает большая энергоёмкость производства сахара, что непосредственно влияет на эффективность функционирования предприятий сахарной промышленности.

**Ключевые слова:** энергообеспечение, сахар, инновации, энергоменеджмент, издержки, эффективность.

### Strunin V.V. ACTUAL ASPECTS OF ENERGY PROVIDING DEVELOPMENT OF UKRAINE'S ENTERPRISES OF SUGAR INDUSTRY

Sugar branch takes an important place in Ukraine's economy and it is one of the strategy branches of food industry. This branch is in decline at conditions of actual economy processes' trends and has numerous problems that should be solved. One of them is the energy intensity problem of sugar production that is makes directly impact on efficiency of sugar industry enterprises' functioning.

**Keywords:** energy supplying, sugar, innovations, energy management, costs, efficiency.

**Постановка проблеми.** Розбудова цукровиробництва є одним із актуальних питань сьогодення для України, адже галузь не лише забезпечує населення необхідним харчовим продуктом – цукром, але і є забезпечуючою для ряду інших галузей, зокрема для кондитерської, хлібопекарської, плодоовочевої і консервної, виробництва напоїв тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями проблем і перспектив розвитку цукрової галузі займалися багато науковців, серед яких: О.Г. Данькевич, Д.С. Боляновська, О.А. Забудкова, М.Ю. Коденська, проблемам енергозабезпечення підприємств цукрової галузі приділили увагу А.В. Пращовнік, Я.С. Пірожнікова, В.М. Пришляк та інші.

**Постановка завдання.** Ситуація у цукровій галузі зумовлює необхідність вироблення чіткого бачення її розвитку, яке має базуватися на втіленні передових досягнень науки і техніки, у відповідності до умов сьогодення та існуючих ринкових викликів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цукрової галузі притаманна своя специфіка, яка полягає у тому, що діяльність розбивається на декілька періодів: з весни до осені робота ведеться у рослинництві протягом вегетаційного періоду, далі протягом двох-трьох місяців відбувається власне виробництво цукру і згодом настає період реалізації, який триває протягом року. Це зумовлює відтермінування надходження грошових потоків у часі, що, в свою чергу, створює залежність діяльності підприємств від інфляційного чинника і формує потребу у додаткових кредитних ресурсах.

В умовах сьогодення такий хід справ ускладнює можливість здійснювати прогнози фінансового стану, а відповідно і планувати діяльність в цілому, що уповільнює природний розвиток галузі. Останніми роками, водночас зі скороченням кількості заводів з переробки цукрових буряків, спостерігається тенденція до припинення виробництва цукру в окремих регіонах взагалі [1].

За даними НАЦУ «Укрцукор», із раніше діючих в Україні 192 цукрових заводів у 2012 році до сезону цукроваріння готувалися 69, з яких фактично працювало тільки 63 цукрових заводи [2]. У 2013 році їх кількість взагалі зменшилася до 36 [3]. Як результат маємо збиткову галузь, яка істотно поступається іноземним конкурентам.

Зазначені проблеми викликані, зокрема, фактом локалізації лише на внутрішньому ринку цукру, оскільки існують обумовлені законом обмеження щодо експорту продукції та режим квотування. Підприємства цукрової галузі щороку виборюють право брати участь у сезонному виробництві цукру та докладають максимум зусиль для власного розвитку через отримання прийнятних умов кредитування, можливості виходу на зовнішні ринки та оновлення матеріально-технічної бази.

Значно ускладнює розвиток вітчизняного бурякоцукрового комплексу присутність на ринку цукру з тростини, який з первісних позицій компенсатора дефіциту перейшов у категорію звичайних способів забезпечення вітчизняного ринку цукру.

Значне скорочення цукрових заводів викликане і скасуванням держзамовлень та скороченням державної підтримки. Наразі вітчизняні підприємства беруть за орієнтир формування власних господарств з вирощування цукрових буряків. Додатковим стимулом подібних процесів виступає прагнення підприємств зберегти право на оподаткування за розміром сільськогосподарського податку, що спонукає підприємства до створення різного роду вертикально-інтегрованих об'єднань. Підприємства, які увійшли до складу великих агрохолдингів, отримують вагомий шанс на утримання власних позицій мають. Хоча і в даному аспекті існують суттєві проблеми у розвитку, які полягають у тому, що вирощування цукрових буряків, як і виробництво цукру взагалі, є доволі затратним і вимагає значних кредитних ресурсів, оскільки галузь є сезонною.

Додатковою можливістю забезпечення ефективності та рентабельності діяльності цукрових заводів України виступає продаж відходів цукрового виробництва, таких як жом та меляса, і надання послуг з переробки давальницької сировини. Але і ці варіанти в нинішніх умовах залишаються сумнівними, оскільки існують проблеми і у скотарстві, пов'язані зі скороченням поголів'я худоби, для якого в основному спрямовувалися ці відходи, і проблеми, пов'язані із недостатньо вигідними умовами контрактів щодо переробки сировини за давальницькою схемою.

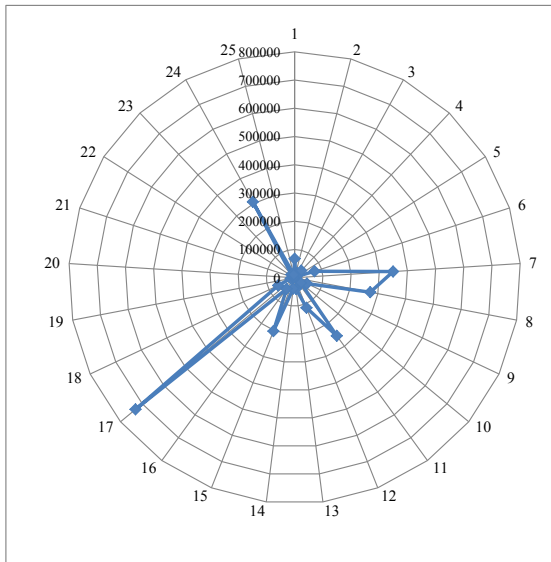
Ключовою причиною загальної кризової ситуації у галузі був і залишається високий рівень затрат на ведення господарської діяльності. Зокрема, досить висока частка затрат у собівартості кінцевої продукції припадає на сировину та енерговитрати. І якщо на сировинну складову затрат, для прикладу, істотно впливають фактори навколишнього природного середовища і ситуація невизначеності, що зумовлює зміну рівня цукристості буряків та безпосередньо вихід готової продукції, то енергетичні витрати на пря-

му пов'язані з рівнем енергоменеджменту та інноваційними змінами на підприємстві, що піддаються оцінці та корегуванню.

Основним критерієм ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів є питомі витрати на виробництво одиниці продукції, виконання робіт і надання послуг встановленої якості.

Побудова колишньої системи енергозабезпечення підприємств призвела до того, що вітчизняні підприємства у сучасних умовах стикнулися з тим, що на більшості з них використовується застаріле обладнання. Така ситуація, зумовила в цілому нераціональне використання паливно-енергетичних ресурсів (ПЕР).

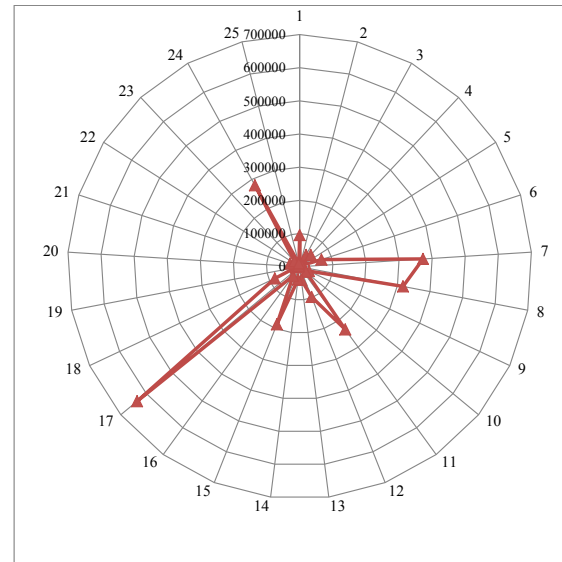
Спираючись на дані щодо розподілу використання (витрат) котельно-пічного палива, теплоенергії та електроенергії, як основних ПЕР, на виробництво продукції підприємствами різного галузевого спрямування (рис. 1-6), можемо відзначити актуальність питання енергозабезпечення для підприємств цукрової галузі як одних із найбільш енергоємних виробництв.



1. Виробництво м'яса та м'ясних продуктів
2. Виробництво м'яса
3. Виробництво м'яса свійської птиці та кролів
4. Виробництво м'ясних продуктів
5. Виробництво рибних продуктів
6. Перероблення та консервування овочів та фруктів
7. Виробництво олії та тваринних жирів
8. Виробництво нерафінованих олії та жирів
9. Виробництво рафінованих олії та жирів
10. Виробництво маргарину та аналогічних харчових жирів
11. Виробництво молочних продуктів та морозива
12. Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалю та крохмальних продуктів
13. Виробництво готових кормів для тварин
14. Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах
15. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів
16. Виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання
17. Виробництво цукру
18. Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів
19. Виробництво макаронних виробів
20. Виробництво чаю та кави
21. Виробництво прянощів та приправ
22. Виробництво продуктів дитячого харчування та дієтичних продуктів
23. Виробництво харчових продуктів, не віднесених до інших груп
24. Виробництво напоїв
25. Виробництво тютюнових виробів

Рис. 1. Обсяги використання котельно-пічного палива галузями харчової та тютюнової промисловості у 2011 році (т у. п.)

Джерело: складено автором за матеріалами [4]



1. Виробництво м'яса та м'ясних продуктів
2. Виробництво м'яса
3. Виробництво м'яса свійської птиці та кролів
4. Виробництво м'ясних продуктів
5. Виробництво рибних продуктів
6. Перероблення та консервування овочів та фруктів
7. Виробництво олії та тваринних жирів
8. Виробництво нерафінованих олії та жирів
9. Виробництво рафінованих олії та жирів
10. Виробництво маргарину та аналогічних харчових жирів
11. Виробництво молочних продуктів та морозива
12. Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалю та крохмальних продуктів
13. Виробництво готових кормів для тварин
14. Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах
15. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів
16. Виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання
17. Виробництво цукру
18. Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів
19. Виробництво макаронних виробів
20. Виробництво чаю та кави
21. Виробництво прянощів та приправ
22. Виробництво продуктів дитячого харчування та дієтичних продуктів
23. Виробництво харчових продуктів, не віднесених до інших груп
24. Виробництво напоїв
25. Виробництво тютюнових виробів

Рис. 2. Обсяги використання котельно-пічного палива галузями харчової та тютюнової промисловості у 2012 році (т у. п.)

Джерело: складено автором за матеріалами [4]

Таким чином, основна увага щодо більш раціонального та ефективного використання ПЕР має бути спрямована саме на цукрову галузь, оскільки вона відноситься до екологічно небезпечних виробництв, де переробка цукрових буряків пов'язана із значними витратами води і її забрудненням, викидами забруднюючих речовин в атмосферне повітря та утворення відходів, які теж мають негативний вплив на довкілля [5].

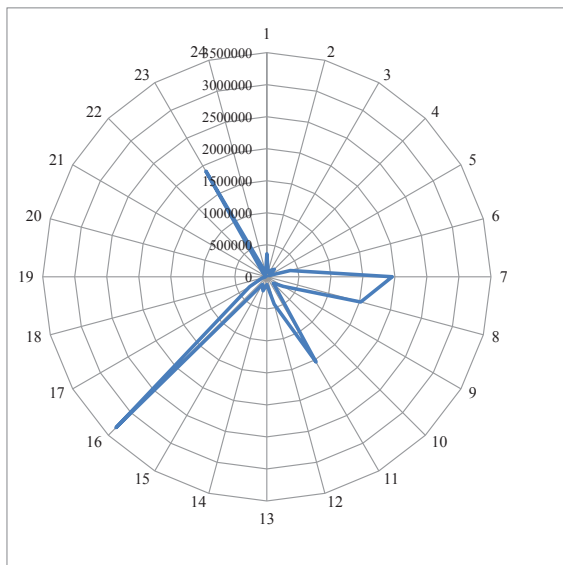
Як наслідок, відчутним стало зниження виробництва екологічно чистої та безпечної продукції. Однак екологічне питання з кожним днем вимагає все більш критичного та осмисленого підходу до вирішення повсякденних проблем господарювання підприємств. Це відбувається тому, що екологія є одним із безпосередніх чинників впливу на процеси і явища, які носять для людини пріоритетний характер, оскільки забезпечують базові фізіологічні потреби. Дана ситуація зумовила відповідне розуміння потреби у модернізації, а питання зниження питомих витрат на виробництво та використання енерго-

ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій і устаткування було й залишається одним із пріоритетних завдань.

Висока енергоємність підприємств, у свою чергу, посилюється ризиками, пов'язаними з підвищенням світових цін на нафту та подальшу її трансформацію у зростання ціни на інші енергоносії, у тому числі природний газ.

Сьогодні підприємництво як ніколи орієнтоване на пошук шляхів зниження витрат для досягнення максимального ефекту від власної господарської діяльності. Беручи за основу визначення господарської діяльності, наведене у Господарському кодексі України (ст. 3 ГК України) [6], можна стверджувати, що націленість господарюючих суб'єктів на максимізацію прибутку орієнтує їх на диверсифікацію векторів власної діяльності задля забезпечення позитивного ефекту з метою зниження ризику банкрутства.

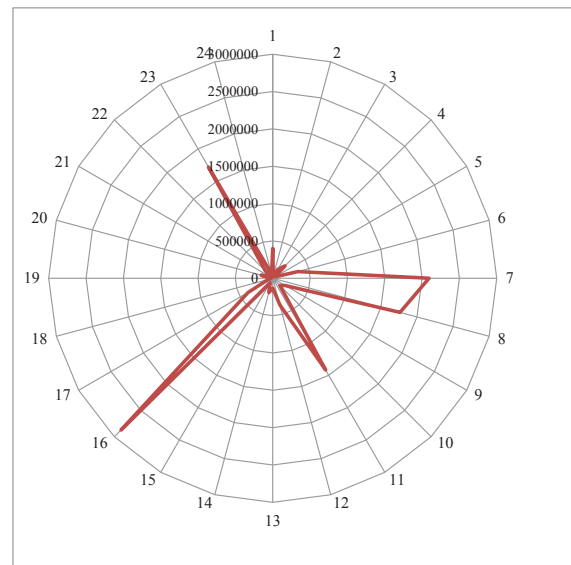
Одним із шляхів досягнення бажаного результату, особливо актуальним для сьогодення, стає розроблення і впровадження новітніх технологій щодо



1. Виробництво м'яса та м'ясних продуктів
2. Виробництво м'яса
3. Виробництво м'яса свійської птиці та кролів
4. Виробництво м'ясних продуктів
5. Виробництво рибних продуктів
6. Перероблення та консервування овочів та фруктів
7. Виробництво олії та тваринних жирів
8. Виробництво нерафінованих олії та жирів
9. Виробництво рафінованих олії та жирів
10. Виробництво маргарину та аналогічних харчових жирів
11. Виробництво молочних продуктів та морозива
12. Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалю та крохмальних продуктів
13. Виробництво готових кормів для тварин
14. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів
15. Виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання
16. Виробництво цукру
17. Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів
18. Виробництво макаронних виробів
19. Виробництво чаю та кави
20. Виробництво прянощів та приправ
21. Виробництво продуктів дитячого харчування та дієтичних продуктів
22. Виробництво харчових продуктів, не віднесених до інших груп
23. Виробництво напоїв
24. Виробництво тютюнових виробів

Рис. 3. Обсяги використання теплоенергії галузями харчової та тютюнової промисловості у 2011 році (Гкал)

Джерело: складено автором за матеріалами [4]



1. Виробництво м'яса та м'ясних продуктів
2. Виробництво м'яса
3. Виробництво м'яса свійської птиці та кролів
4. Виробництво м'ясних продуктів
5. Виробництво рибних продуктів
6. Перероблення та консервування овочів та фруктів
7. Виробництво олії та тваринних жирів
8. Виробництво нерафінованих олії та жирів
9. Виробництво рафінованих олії та жирів
10. Виробництво маргарину та аналогічних харчових жирів
11. Виробництво молочних продуктів та морозива
12. Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалю та крохмальних продуктів
13. Виробництво готових кормів для тварин
14. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів
15. Виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання
16. Виробництво цукру
17. Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів
18. Виробництво макаронних виробів
19. Виробництво чаю та кави
20. Виробництво прянощів та приправ
21. Виробництво продуктів дитячого харчування та дієтичних продуктів
22. Виробництво харчових продуктів, не віднесених до інших груп
23. Виробництво напоїв
24. Виробництво тютюнових виробів

Рис. 4. Обсяги використання теплоенергії галузями харчової та тютюнової промисловості у 2012 році (Гкал)

Джерело: складено автором за матеріалами [4]

ощадливого використання наявних ресурсів та пошук нових ресурсів.

Особливості ресурсного забезпечення підприємств харчової промисловості полягають у необхідності врахування екологічних параметрів при виробництві продукції зі збереженням високої якості та безпечності.

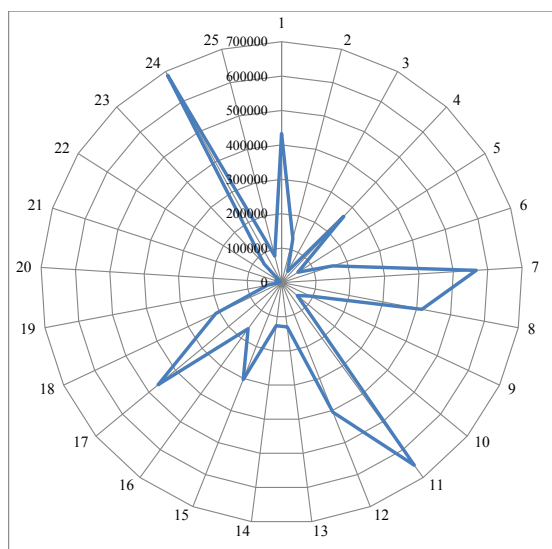
Питання екологічної чистоти продукції безпосередньо пов'язане з ресурсами, які використовує підприємство при веденні своєї діяльності. Дотримання прийнятних параметрів харчової продукції можливе за умов забезпечення екологічних нормативів на кожній стадії виробничого процесу.

Дослідження засвідчили, що найбільш поширеною є ситуація, коли виробник закуповує необхідні ресурси та згодом, на основі їх використання, реалізовує власну продукцію на конкурентному ринку. Втім достеменно відомо, що ресурси задовольняють потреби виробника опосередковано, а тому купівля того чи іншого ресурсу буде напряму залежати від того, наскільки ефективно буде використано ресурс,

що купується, іншими словами – як придбаний ресурс відобразиться на якості товару і його реалізації на ринку.

Максимально повне використання потенціалу кожної одиниці ресурсу є пріоритетним завданням управління ресурсами. За умов хибної оцінки ресурсного потенціалу зводяться нанівець перспективи отримання економічної вигоди відповідно до стратегічного плану, що є таким самим негативним явищем, як і наявність незадіяних ресурсів, що говорить про втрату альтернативних шляхів формування додаткових грошових надходжень і конкурентних переваг.

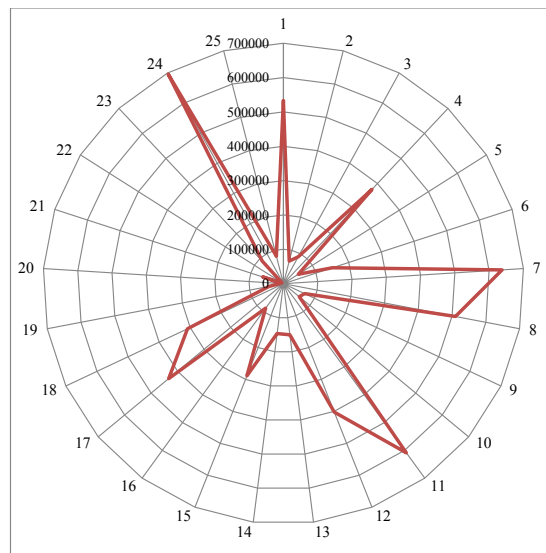
Серед низки наявних ресурсів, що розглядаються як альтернативні для використання, поступово набувають поширення альтернативні джерела енергії (АДЕ), які належать до категорії відновлювальних (АВДЕ) та дають змогу підприємству економити на витратах на енергоресурси, втілюючи при цьому мету збереження навколишнього середовища [7]. Особливо важливим дане питання є для підприємств



1. Виробництво м'яса та м'ясних продуктів
2. Виробництво м'яса
3. Виробництво м'яса свійської птиці та кролів
4. Виробництво м'ясних продуктів
5. Виробництво рибних продуктів
6. Перероблення та консервування овочів та фруктів
7. Виробництво олії та тваринних жирів
8. Виробництво нерафінованих олії та жирів
9. Виробництво рафінованих олії та жирів
10. Виробництво маргарину та аналогічних харчових жирів
11. Виробництво молочних продуктів та морозива
12. Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалю та крохмальних продуктів
13. Виробництво готових кормів для тварин
14. Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах
15. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів
16. Виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання
17. Виробництво цукру
18. Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів
19. Виробництво макаронних виробів
20. Виробництво чаю та кави
21. Виробництво прянощів та приправ
22. Виробництво продуктів дитячого харчування та дієтичних продуктів
23. Виробництво харчових продуктів, не віднесених до інших групувань
24. Виробництво напоїв
25. Виробництво тютюнових виробів

Рис. 5. Обсяги використання електроенергії галузями харчової та тютюнової промисловості у 2011 році (тис.кВт·г)

Джерело: складено автором за матеріалами [4]



1. Виробництво м'яса та м'ясних продуктів
2. Виробництво м'яса
3. Виробництво м'яса свійської птиці та кролів
4. Виробництво м'ясних продуктів
5. Виробництво рибних продуктів
6. Перероблення та консервування овочів та фруктів
7. Виробництво олії та тваринних жирів
8. Виробництво нерафінованих олії та жирів
9. Виробництво рафінованих олії та жирів
10. Виробництво маргарину та аналогічних харчових жирів
11. Виробництво молочних продуктів та морозива
12. Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалю та крохмальних продуктів
13. Виробництво готових кормів для тварин
14. Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах
15. Виробництво хліба та хлібобулочних виробів
16. Виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання
17. Виробництво цукру
18. Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів
19. Виробництво макаронних виробів
20. Виробництво чаю та кави
21. Виробництво прянощів та приправ
22. Виробництво продуктів дитячого харчування та дієтичних продуктів
23. Виробництво харчових продуктів, не віднесених до інших групувань
24. Виробництво напоїв
25. Виробництво тютюнових виробів

Рис. 6. Обсяги використання електроенергії галузями харчової та тютюнової промисловості у 2012 році (тис.кВт·г)

Джерело: складено автором за матеріалами [4]

харчової промисловості, враховуючи сезонний характер виробництва та проблеми утилізації відходів.

Втім питання формування попиту на дані ресурси на сьогодні є складним, що зумовлене необхідністю адаптації до нових технологій, включаючи переобладнання підприємств під нові вимоги, налагодження інфраструктури [7], ситуацією із залученням інвестицій і кредитуванням фірм-новаторів, чим, власне, і викликаний низький рівень інноваційної активності і зацікавленості у пошуку якісних альтернатив у даному напрямі.

Ще одним фактором впливу на динаміку попиту на ресурси виступає зміна цін на інші ресурси (ресурси-замінники), що тягне за собою появу ефектів заміщення та обсягу. Втім ефект заміщення не матиме місця за умови зміни цін на комплементарні ресурси [8, с. 48-54].

Як результат, можна спостерігати орієнтацію у забезпеченні вітчизняних підприємств енергетичними ресурсами на освоєні і відомі ресурси, такі як газ, мазут, вугілля, замість залучення світової практики впровадження АВДЕ. Тож втілення такого досвіду носить лише поодинокий характер.

Ця проблема виникає у зв'язку із тим, що у довгостроковому періоді перед підприємствами-виробниками постає ключове питання щодо вибору такого співвідношення ресурсів, яке забезпечуватиме мінімізацію витрат з їх придбання при досягненні планового обсягу виробництва та відповідного забезпечення максимального прибутку.

За таких умов діє правило, відповідно до якого мінімізація витрат досягається за умов рівності граничних обсягів випуску у розрахунку на одиницю вартості кожного ресурсу, що співвідносяться, або для більшої точності й відповідності ринковій кон'юктурі – граничних витрат на ресурс [8, с. 48-54].

Як наслідок, прибуток суб'єкта господарювання зростатиме до тих пір, поки граничний продукт у грошовому вираженні змінного фактора виробництва буде перевищувати витрати на придбання додаткової одиниці ресурсу.

Досліджуючи практику впровадження АВДЕ можна говорити, що доцільність їх використання базується на використанні інвестиційного ресурсу на початку реалізації проекту та підтверджується значною віддачею з плином визначеного часу по окупності проекту, який хоча і залежить від масштабу проекту, але є прийнятним для втілення ідеї [9].

Маючи за основні вектори державної економічної політики саме економічне зростання країни, нарощення експортного потенціалу підприємств, забезпечення добробуту населення, і спираючись на положення мікроекономіки та практичний досвід впровадження АВДЕ, слід говорити про ведення політики активної підтримки інноваційних заходів у галузі енергозабезпечення підприємств. Таким чином, можна стверджувати, що з метою досягнення комплементарності у кореляційній залежності між впровадженням АВДЕ та максимізацією прибутку, необхідна реалізація активної цільової державної політики в інноваційно-інвестиційному та грошово-кредитному полях [10].

Втім підтримка інноваційної активності все ще залишається неналежною, а подекуди підприємства навіть стикаються з проблемою спротиву інноваційним змінам саме у галузі енергозабезпечення, що свідчить про недостатнє усвідомлення проблеми на державному та галузевому рівні.

Мотивуючи потребу у якісному підході до ведення підприємствами ресурсної політики, слід вказати

на можливість і необхідність формування динамічного ресурсного ефекту, виходячи з принципу комплементарності та мультиплікативності.

Варто зазначити, що комплементарний ресурсний ефект досягається за умови використання осяжних ресурсів, які підприємство може придбати або залучити ззовні, та виникає, коли мають місце флуктуації потреб в обсягах цих ресурсів. Дія комплементарного ефекту є обмеженою обсягами матеріальних ресурсів чи потужністю матеріальних активів [11; 12].

Зрозуміло, що за умов постійно зростаючих вимог до якості продукції та її асортиментного розширення дотримання вказаних нормативів можливе за умов безперервного оновлення основних засобів підприємства. Такі оновлення мають містити у собі інноваційну складову з акцентом на використання АВДЕ.

Варто зазначити, що у цукровій галузі виникли деякі сповільнення очікуваного розвитку АВДЕ, що ґрунтується на використанні відходів цукрового виробництва. Це пов'язано із виявленими практичним шляхом складнощами у забезпеченні процесів зброджування для виробництва енергоресурсу на базі біогазових установок. Однак проблеми утилізації відходів підприємств цукрової галузі, забезпечення охорони навколишнього природного середовища, безпечності і екологічної чистоти продукції зумовлюють потребу подальшого пошуку і активізації роботи у напрямку провадження даного виду енергоресурсів.

Крім того, варіація залучення АВДЕ залежить від конкретних умов діяльності кожного окремого підприємства, що відповідно допускає можливість використання новітніх досягнень науки і техніки у цій галузі, зокрема щодо активного залучення джерел, які базуються на використанні енергії сонця та вітру.

**Висновки з проведеного дослідження.** Формування ефективності діяльності підприємств цукрової галузі у сучасних умовах має базуватися на використанні інноваційних методів, підходів та технологій, які можуть підвищити конкурентоспроможність та сприятимуть дотриманню відповідних стандартів і норм. Одним із найбільш вагомих аспектів у даному контексті має виступати питання належного ресурсного забезпечення підприємств, зокрема, що стосується сировинного, фінансового та енергетичного забезпечення.

З огляду на світові тенденції та особливості функціонування цукрової галузі України, підвищення ефективності діяльності має відбуватися з подальшою актуалізацією використання АВДЕ та відповідної державної підтримки, що має стати базисом для зниження витрат діяльності і належного виконання виробничих програм.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чи солодке життя у цукровиків України? [Електронний ресурс] // Харчовик. – 2010. – Режим доступу : <http://www.harchovyk.com/content/detail/458>.
2. Галацан Л.А. Аналіз роботи цукрових заводів галузі при переробці цукрових буряків урожаю 2012 року [Електронний ресурс]. / Л.А. Галацан. // Вісник цукровиків України. – 2012. № 12. – С. 22–23. – Режим доступу : [http://sugar-journal.com.ua/custom/files/Vestnik\\_ua/12-2012/22-23.pdf](http://sugar-journal.com.ua/custom/files/Vestnik_ua/12-2012/22-23.pdf).
3. Ход переработки сахарной свеклы урожая 2013 года [Електронний ресурс]. // Сахар Украины. – 2013. – Режим доступу : <http://www.ukrsugar.kiev.ua/news/12795>.
4. Статистичний щорічник України за 2012 рік [Електронний ресурс]. // Державна служба статистики України. – 2012. – Режим доступу : [http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat\\_u/publ1\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat_u/publ1_u.htm).

5. Запольський А.К. Екологізація харчових виробництв: підручник. / А.К. Запольський, А.І. Українець. – К. : Вища школа, 2005. – 423 с.: іл.
6. Господарський кодекс України: [Кодекс України: від 16.01.2003 № 436 IV]. // Відомості Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
7. Юрченко Л. Концерн RWE: Газові та вугільні електростанції – безперспективні [Електронний ресурс]. / Л. Юрченко. // Deutsche Welle. – 2011. – Режим доступу: <http://www.dw.de/dw/article/0,,15231373,00.html>.
8. Макконнэлл К.Р. Экономика: принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконнэлл, С.Л. Брю. – пер. с 14 англ. изд. – М.: Инфра-М, 2003. – XXXVI. – 972 с.
9. Фарина О. Як заробити «зелених» на «зеленому» бізнесі [Електронний ресурс]. / О. Фарина. // KyivPost. – 2010. – Режим доступу: <http://www.kyivpost.ua/business/article/yak-zarobiti-zelenih-na-zelenomu-biznesi-6502.html>.
10. Сабадаш В.В. Тенденції сучасної ресурсної політики у забезпеченні еколого-економічної безпеки. / В.В. Сабадаш. // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 2. – С. 50–59.
11. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм. / Кемпбелл Э., Саммерс Лачс. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.
12. Макаренко Л.Г. Синергетичний ефект в економіці [Електронний ресурс]. / Л.Г. Макаренко, М.С. Бритов // Проблеми системного підходу в економіці. – 2010. – № 4. – Режим доступу : [http://archive.nbuu.gov.ua/e-journals/pspe/2010\\_4/Makarenko\\_410.htm](http://archive.nbuu.gov.ua/e-journals/pspe/2010_4/Makarenko_410.htm).

УДК 330.341.1:339.137.22

**Струніна Л.В.**

*аспірант кафедри менеджменту  
Національного університету харчових технологій*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті розглянуті складові інноваційного процесу та визначені особливості їх організації на різних підприємствах. Спираючись на дані досліджень інноваційної активності підприємств України, наведені основні обмежуючі чинники, що стають на заваді здійснення інноваційної діяльності вітчизняними підприємствами у сучасних умовах. Запропонована класифікація підприємств відповідно до функцій, виконуваних ними в інноваційному процесі, та проведений розподіл промислових підприємств України за запропонованою класифікацією. Проаналізовано кожен рівень інноваційної активності підприємства і його роль у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого інноваційного розвитку підприємства.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, інноваційний процес, класифікація, функції підприємств, рівні інноваційної активності.

### **Струніна Л.В. ОРГАНИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье рассмотрены составляющие инновационного процесса и определены особенности их организации на разных предприятиях. Опираясь на данные исследований инновационной активности предприятий Украины, приведены основные ограничивающие факторы, препятствующие осуществлению инновационной деятельности отечественными предприятиями в современных условиях. Предложена классификация предприятий в соответствии с функциями, выполняемыми ими в инновационном процессе, и проведено деление промышленных предприятий Украины по предлагаемой классификации. Проанализирован каждый уровень инновационной активности предприятия и его роль в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого инновационного развития предприятия.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, инновационный процесс, классификация, функции предприятий, уровни инновационной активности.

### **Strunina L.V. THE ORGANIZATION OF INNOVATIVE PROCESS AS A FACTOR OF ENSURING AN ENTERPRISE'S COMPETITIVENESS**

In the article there are described components of an innovative process and identified characteristics of their organization in various companies. There are defined main limiting factors affecting the implementation of innovative activity by domestic enterprises in modern conditions, based on data from research of Ukrainian enterprises' innovative activeness. It is proposed a classification of enterprises according to their functions in the innovative process and carried out the division of Ukrainian industrial enterprises by the classification. It is analyzed every level of enterprise's innovative activeness and its role in ensuring the competitiveness and sustainable innovative development of the company.

**Keywords:** competitiveness, innovative process, classification, companies' functions, levels of innovative activeness.

**Постановка проблеми.** Інноваційна спрямованість стає основним вектором діяльності підприємств, що бажають активно розвиватися в умовах сьогодення. Різноманітність інновацій (відповідно до новизни на ринку, сфер застосування, результативності і т.д.) потребує проведення всебічного аналізу їхньої ефективності, який дозволить зробити висновок про доцільність їх впровадження. У той же час наявність великої кількості факторів, що впливають на діяльність підприємства, змушує його проводити аналіз не тільки впроваджуваних інновацій, а й середовища, у якому воно функціонує.

Однією з перешкод, що можуть стати на заваді успішної реалізації стратегії розвитку підприємства,

є конкуренти з їхніми існуючими перевагами та інноваційним потенціалом. Дослідження сприятливих та несприятливих факторів середовища повинне включати аналіз діяльності підприємства з позиції забезпечення зростання або підтримки його конкурентних позицій на ринку шляхом здійснення ним інноваційної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Організація інноваційного процесу є предметом досліджень учених О.О. Карпіщенко [1], С.О. Левицька та О.О. Левицька [2], Т.О. Скрипка [3], П.С. Харів [4], І.В. Федулова [5], Н.П. Іващенко та С.А. Денисова [6], Р. МакГрет [7] та ін.

Зміни, які запроваджуються на підприємстві в ході інноваційного процесу, зазвичай направлені на отримання позитивного ефекту від них. На нашу думку, найбільш ефективними виявляються ті зміни, які призводять до підвищення конкурентоспроможності підприємства, покращуючи при цьому стан та перспективи його розвитку. Тому у розрізі даного питання доцільним є дослідження впливу різних способів організації інноваційного процесу на конкурентоспроможність підприємства.

**Постановка завдання.** Для кращого розуміння особливостей функціонування та перспектив розвитку підприємства необхідно проводити оцінку його діяльності відповідно до характеру участі в інноваційному процесі, від якого залежить швидкість та якість розвитку. Допомогти у цьому може розподіл підприємств за рівнем конкурентоспроможності відповідно до функцій, які вони виконують. Метою статті є виділення класифікаційних ознак інноваційної активності підприємств, відповідно до яких змінюється ступінь забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкурентоспроможність підприємства – це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу. При цьому обов'язковою вимогою є порівняність оціночних параметрів, а саме: технології, потенційних можливостей обладнання, рівня персоналу, системи управління, рівня інновацій, стану комунікацій, рівня маркетингової політики, експортно-імпорتنих можливостей та інших параметрів [8, с. 259].

Конкурентоспроможність підприємства може підвищуватися за рахунок впровадження інноваційних заходів по кожному із зазначених параметрів діяльності. Тому інноваційна діяльність є ефективним засобом здобуття конкурентних переваг.

Згідно з визначенням, наведеним у Законі України, інноваційна діяльність визначається як «діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [9]. Таким чином, основним завданням інноваційно-активного підприємства є впровадження розробки, яка принесе позитивний економічний, соціальний чи інтегральний ефект.

Слід відмітити, що комерціалізації інновації передують роботи щодо її підготовки, а саме: одержання наукових знань та їх перетворення у сформований винахід, які в комплексі формують завершений інноваційний процес (рис. 1).

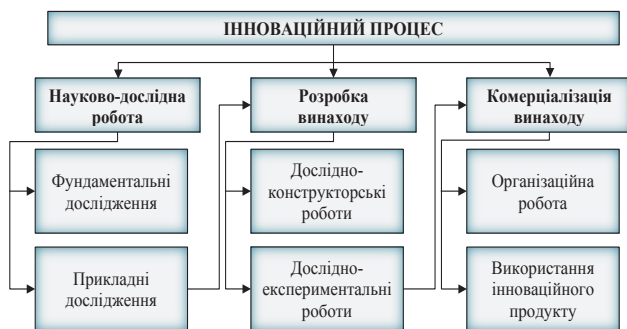


Рис. 1. Етапи інноваційного процесу

Джерело: розроблено автором

Науково-дослідна робота спрямована на виявлення незадоволених потреб та розробку заходів щодо їх задоволення. Результатом цього етапу є ідея створення нового продукту чи послуги, технології, процесу чи методу.

Розробка інноваційного продукту включає в себе надання конкретної форми винаходу, розробку нормативної документації, формулювання правил щодо способів використання нового процесу, методу чи технології, експериментальну перевірку отриманих результатів. На другому етапі ідея перетворюється у нововведення, здатне по-новому задовольняти потреби.

Впровадження винаходу передбачає фактичне використання інновації та отримання ефекту від неї.

Відповідно до описаних етапів можемо виділити функції суб'єктів інноваційного процесу:

1) винахідник, який формує ідею інноваційного продукту, ініціює його розробку, здійснює наукові дослідження та займається проектуванням новації;

2) розробник – виконавець робіт по реалізації ідеї у формі нововведення;

3) новатор – суб'єкт підприємницької діяльності, який впроваджує ідею у свою господарську діяльність та отримує результат, задовольняючи потреби суспільства.

Виконання функцій винахідника та розробника не дає кінцевого результату інноваційного процесу – впровадження інновації, а тільки забезпечує підґрунтя для її створення. Винахід, який фактично не впроваджений на ринок, забезпечує можливість отримання не вигоди від його застосування, а лише винагороди за його розробку у разі її продажу. І тільки новатор, впроваджуючи інновацію у свою діяльність, може одержати додатковий прибуток від її використання, який свідчить про підвищення рівня його інноваційного розвитку.

Існує ряд обмежуючих факторів, які спричинюють відмову підприємства від здійснення інноваційної діяльності чи змушують шукати додаткові можливості для реалізації даного типу розвитку. Про це свідчать статистичні дані підприємств України (рис. 2).



Рис. 2. Розподіл підприємств за несприятливими чинниками для здійснення інноваційної діяльності (у % до загальної кількості обстежених підприємств)

Джерело: [10, с. 6]

Найбільш суттєвими чинниками, що стають на заваді впровадження інноваційних змін у господарську діяльність вітчизняних підприємств, є як внутрішні, так і зовнішні фактори, які можуть з тих чи інших причин знизити рівень ефективності інновацій. Капіталомісткими є процеси проведення ґрунтовних досліджень, які дозволяють проаналізувати ринок,

визначити та максимально скоротити можливі негативні фактори впливу на ефективність розробки. Це може стати причиною занадто високого строку окупності інноваційного проекту, що не завжди задовольняє інвесторів та керівництво самого підприємства. Наявність на ринку інноваційно-активних сильних конкурентів може викликати труднощі із знаходженням партнерів та попитом на продукцію підприємства. Аналогічно можна відзначити взаємозв'язок низької кваліфікації персоналу підприємства з труднощами отримання інформації про ситуацію на ринку та існуючі розробки. Результатом впливу таких негативних факторів стало існування різних ступенів проникнення підприємства у процес виготовлення та впровадження інновації.

Підприємство є інноваційно-активним тоді, коли воно здійснює комерціалізацію розробок, незалежно від того, було чи не було воно залучене у виконання робіт, що забезпечили існування даної розробки. Тому таке підприємство може бути задіяне у реалізації декількох або всіх етапів інноваційного процесу. І.В. Федуллова [5, с. 124] зазначає, що розробка інновації може проводитись сторонніми організаціями за мінімальної участі підприємства, яке її впроваджує. У такому разі роль новатора полягатиме у адаптації розробок до конкретних умов або придбанні нових технологій чи технічних досягнень шляхом отримання ліцензій. Протилежним варіантом може бути виконання всіх робіт безпосередньо підприємством за мінімальної (консультативної) участі сторонніх організацій.

Виходячи з того, що вищенаведені функції можуть виконуватися як одним, так і декількома суб'єктами господарювання, визначаються різні варіанти реалізації етапів інноваційного процесу:

- підприємствами, що не пов'язані між собою і співпрацюють на стадії фактичного впровадження інновації;

- групою організацій, які діють по домовленості (на основі укладеного контракту на здійснення певних робіт – розробку та реалізацію конкретної ідеї);

- підприємством чи об'єднанням, яке власними силами забезпечує виконання повного циклу робіт з розробки та впровадження інновації.

Вибір варіанту виконання завдань, передбачених інноваційним процесом, відбувається відповідно до ситуації, у якій перебуває підприємство. Ступінь участі підприємства у реалізації етапів інноваційного процесу насамперед залежить від виду інновації. Впровадженню радикальних нововведень, що потребують значних змін та модифікацій у роботі організації, завжди передують дослідницькі та підготовчі роботи, тобто охоплюється весь інноваційний процес. При впровадженні розроблених та протестованих іншими установами поліпшуваних інновацій, що не суттєво впливають на саму діяльність, підприємство може здійснювати тільки її комерціалізацію без проведення НДДКР. У цьому випадку окреме підприємство не повністю виконує інноваційний процес власними силами.

О.О. Карпіщенко [1] відзначає, що залучення підприємства в інноваційний процес може відбуватися на різних стадіях життєвого циклу інновації (рис. 3).

Таким чином, акцент ставиться на п'яти позиціях залучення підприємства:

- на самому початку інноваційного процесу – підприємство бере участь у всіх заходах щодо розробки, впровадження та використання інновації;

- на етапі бізнес-аналізу – підприємство не проводить фундаментальних досліджень, а користується розробленою ідеєю (новацією) та формує (бере участь у формуванні) з неї кінцевого інноваційного продукту;

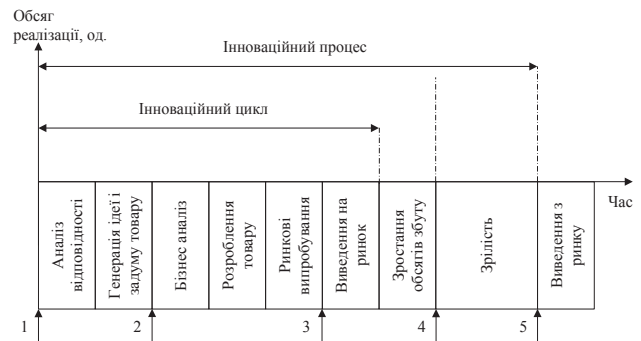


Рис. 3. Стадії залучення підприємств в інноваційний процес

Джерело: [1, с. 217]

- на етапі впровадження на ринок – підприємство здійснює комерціалізацію інноваційної розробки;

- на етапі зрілості – підприємство здійснює комерціалізацію розробки, яка вже набула популярності на ринку, тобто є інновацією лише для певного регіону чи виключно самого підприємства;

- на етапі виведення з ринку – підприємство не бере участі у інноваційному процесі та використовує розробку, коли вона вже застаріла.

Відповідно до зміни стадії залучення підприємства в інноваційний процес, змінюються і його функції в ньому – від здійснення виключно комерціалізації готової розробки до проведення всього комплексу робіт з її підготовки, виробництва та впровадження. Підприємство має змогу підвищити свій рівень конкурентоспроможності розширивши обсяг виконуваних функцій, необхідних для реалізації інноваційної ідеї.

Оскільки рівень конкурентоспроможності підприємства являється відносним показником, залежним від умов функціонування, вдосконалення будь-якого аспекту діяльності підвищує його конкурентоспроможність тільки за умови відсутності позитивних зрушень у конкурентів. При реалізації заходів інноваційного спрямування декількома підприємствами зміна рівня конкурентоспроможності визначається співвідношенням позитивного ефекту (економічного, соціального, сукупного) як від власних нововведень, так і від нововведень конкурентів. Акцентуючи увагу на отриманні абсолютних конкурентних переваг в межах певного ринку, підприємство повинно орієнтуватися на максимальний захист своєї інноваційної діяльності від копіювання конкурентами.

Відповідно до ступеня самостійності реалізації підприємством етапів інноваційного процесу (обсягу виконуваних ним робіт) можна виділити основні рівні його залучення у інноваційний процес, в залежності від яких варіюється сила та стійкість забезпечуваних конкурентних переваг (рис. 4).



Рис. 4. Класифікація інноваційно-активних підприємств відповідно до виконуваних ними функцій

Джерело: розроблено автором



Перший рівень може забезпечити *підприємство-покупець вітчизняних інновацій*, яке використовує перевірені конкурентами розробки, які є інновацією для окремого регіону чи виключно самого підприємства. Стратегія даного підприємства полягає у забезпеченні беззбиткової діяльності та збереженні сталої позиції на ринку без проведення науково-пошукових досліджень та впровадження власних розробок. На цьому рівні практично неможливим є розширення частки ринку, оскільки підприємство не отримує додаткових конкурентних переваг, а лише слідує за сильнішими учасниками ринку.

Другий рівень стає досяжним для підприємства, орієнтованого на *закордонні розробки*, що є інновацією на внутрішньому ринку. Їхне використання дає можливість отримати додаткові конкурентні переваги над неінноваційними підприємствами та підприємствами 1-го рівня інноваційної активності. За відсутності в межах цільового (як внутрішнього, так і зовнішнього) ринку сильних конкурентів, здатних реалізувати власні розробки, така поведінка сприяє підвищенню конкурентоспроможності. При наявності конкурентів, що впроваджують ідентичні або схожі інновації, підприємство другого рівня, аналогічно до першого, може забезпечити тільки утримання існуючих позицій на ринку.

Третій рівень передбачає *співробітництво підприємства з науково-дослідними установами* з приводу реалізації окремої інноваційної ідеї без створення об'єднання даних організацій. Використання підприємством інновацій, розроблених науковими установами з метою продажу, дозволяє підвищити ефективність його діяльності. Однак таке рішення може бути охарактеризоване як тактичний захід по підвищенню конкурентоспроможності підприємства у зв'язку з вірогідністю розповсюдження даної розробки іншим учасникам ринку (у випадку покупки невиключних прав на розробку). У стратегічному плані, відсутність на підприємстві персоналу, що виконує роботи по розробці інноваційних ідей, не може забезпечити тривалу підтримку конкурентних позицій.

Четвертий рівень може забезпечити *підприємство-модифікатор*, яке використовує готові розробки, модифікуючи їх, покращуючи якість чи надаючи нових характеристик. На даному рівні здійснюється не лише новаторська, а і розробницька та винахідницька діяльність. Підвищення конкурентоспроможності даного підприємства залежить від можливостей отримання інформації про існуючі на ринку розробки та здійснення науково-дослідних робіт, спрямованих на пошук способів поліпшення готової розробки чи альтернативних варіантів її використання, які могли б забезпечити підвищення її ефективності для даного підприємства. Отримані таким чином конкурентні переваги є достатньо стійкими, проте значною залежать від діяльності суб'єктів, що функціонують у зовнішньому середовищі підприємства (конкуренти, науково-дослідні організації), засновуючись на розробках яких підприємство здійснює свою інноваційну діяльність.

П'ятого рівня досягає *самостійний новатор* – підприємство чи об'єднання, яке має власні відділи/інститути, що займаються НДДКР, з метою впровадження результатів науково-дослідної діяльності у власну господарську діяльність. Таке підприємство є лідером у розробці та освоєнні інновацій, має найвищі конкурентні позиції на цільовому ринку. У той же час витрати на інноваційну діяльність даних підприємств є найвищими, нарівні із ризиком недоотримання бажаного ефекту від неї.

Отже, заглиблення підприємства у виконання етапів інноваційного процесу сприяє підвищенню його конкурентоспроможності в результаті впровадження та використання розробки.

Статистичні дані останніх років свідчать про значне переважання кількості підприємств нижчих рівнів інноваційної активності над тими, що виконують не тільки новаторську, а і винахідницьку функцію, тобто беруть участь у підготовчих до впровадження розробки етапах інноваційного процесу (рис. 5).

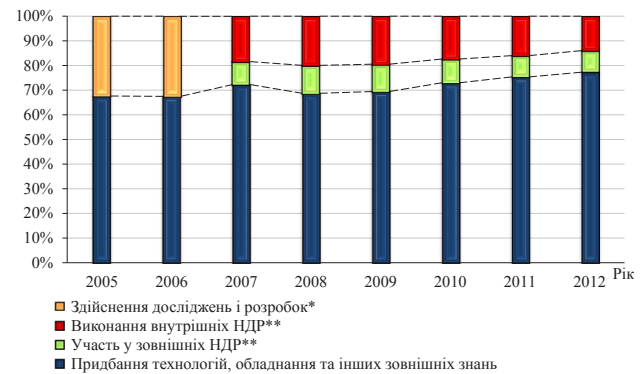


Рис. 5. Розподіл промислових підприємств за напрямками інноваційної діяльності

\* з 2007 року сума внутрішніх та зовнішніх НДР

\*\* до 2007 року показник віднесено до підприємств, що здійснювали дослідження і розробки

Джерело: розроблено автором за даними [11, с. 163; 12, с. 175; 13, с. 175; 14, с. 195]

Частка підприємств, що брали участь у виконанні НДР (самостійних новаторів, модифікаторів та партнерів науково-дослідних установ), протягом 2005–2012 рр. не перевищує 33 % від кількості інноваційно-активних підприємств [11; 12; 13; 14]. Беручи до уваги загальну кількість промислових підприємств в Україні, максимум цього показника за досліджуваний період склав 3,4 % [13].

Розглядаючи структуру інноваційної активності промислових підприємств, відмітимо, що протягом останніх років спостерігається незмінна тенденція до скорочення найбільш конкурентоспроможної групи підприємств. За 2007–2012 рр. кількість підприємств-самостійних новаторів знизилась з 285 до 214 [11; 14]. Даний спад обумовив зниження частки підприємств, зайнятих у виконанні НДР, з 31,3 % до 22,7 % від загальної кількості інноваційно-активних підприємств [11; 12; 13; 14].

Таким чином, їхня кількість значно поступаєть-ся кількості підприємств-покупців інновацій, які не займаються науково-дослідною діяльністю, тобто таких, які не можуть забезпечувати собі довгострокове підвищення конкурентоспроможності і потребують перегляду стратегії інноваційного розвитку та більшого залучення до процесів здійснення досліджень та розробки нововведень.

Проведений аналіз дозволяє виділити недоліки інноваційної активності вітчизняних підприємств, яка є запорукою одержання конкурентних переваг та завоювання вигідніших конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на світовому ринках.

**Висновки з проведеного дослідження.** Поняття інноваційної діяльності підприємства включає в себе велику кількість різноманітних заходів, спрямованих на оновлення та вдосконалення певних аспектів господарської діяльності з метою підвищення її ефективності. Впровадження будь-якого нововведення харак-

теризує підприємство як інноваційно-активне. У той же час різні види інноваційної діяльності можуть забезпечувати різні результати. Це залежить як від ситуації на ринку та всередині підприємства, так і від того, яка частина інноваційного процесу була виконана безпосередньо підприємством-новатором.

Основою забезпечення конкурентоспроможності інноваційного підприємства є повнота реалізації ним інноваційного процесу. Заглиблення підприємства у здійснення всього комплексу заходів, від проведення пошукових науково-дослідних та експериментальних робіт до робіт по підготовці підприємства до інноваційних змін, дозволяє отримати конкурентні переваги, які будуть забезпечувати підвищення ефективності його діяльності у довгостроковій перспективі. Приналежність підприємства (фактична чи запланована в результаті реалізації певних інноваційних заходів) до вищих рівнів інноваційної активності свідчить про обрання ефективної стратегії його розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Карпіщенко О.О. Методичні основи формування ефективного організаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства. / О.О. Карпіщенко. // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 3, Т. 1. – С. 212–221.
2. Левицька С.О. Інноваційна діяльність підприємств України: оцінка, проблеми, перспективи інноваційного розвитку [Електронний ресурс]. / С.О. Левицька, О.О. Левицька. // Innovatio press. – Режим доступу : <http://wydawnictwo.wsei.lublin.pl/files/029-050%20Swietlana%20O.%20Lewyc%ka,%20Innovacijna....pdf>.
3. Lewyc%ka,%20Innovacijna....pdf.
4. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: підручник. / Т.О. Скрипко – К. : Знання, 2011. – 423 с.
5. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів: монографія. / П.С. Харів. – Тернопіль : Економічна думка, 2003. – 326 с.
6. Федулова І.В. Дослідження інноваційної активності промислового підприємства. / І.В. Федулова. // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2011. – Вип. 26. – С. 121–127.
7. Иващенко Н.П. Инновационный процесс и формы коммерциализации новшеств [Электронный ресурс]. / Н.П. Иващенко, С.А. Денисова. // Общеуниверситетский проект: «Подготовка молодежи для предпринимательской деятельности». – 2011. – Режим доступа к источнику : [http://www.msu.ru/projects/amv/h6\\_1\\_6\\_1.html](http://www.msu.ru/projects/amv/h6_1_6_1.html).
9. МакГрет Р. П'ять способів зруйнувати інноваційний процес [Електронний ресурс]. / Рита МакГрет. // Innovations. – 2012. – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/blogs/finance/18121/p-yat-sposobiv-zrujnuvati-innovacijnij-proces>.
10. Саенко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саенко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
11. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс]: Закон України від 04.07.2002 № 40 ІV: редакція від 05.12.2012. // Відомості Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
12. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2010–2012 рр. (за міжнародною методологією). // Державна служба статистики України. – 2013. – Експрес-випуск № 05.3 11/69. – 6 с.
13. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник. / К. : Державна служба статистики України, 2013. – 287 с.
14. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник. / К. : ДП «Інформаційно-видавничий центр Держстату України», 2012. – 305 с.
15. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник. / К. : Державний комітет статистики України, 2010. – 347 с.
16. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник. / К. : ДП «Інформаційно-видавничий центр Держкомстату України», 2008. – 361 с.

УДК 388.22.021.1

**Суворова І.М.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту  
Національного авіаційного університету*

## ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ НА СУЧАСНИХ АВІАТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розглянуто основні підходи до визначення терміну «контролінг», визначено місце контролінгу в організації управління сучасним авіатранспортним підприємством, досліджено принципи управління та принципи функціонування системи контролінгу в авіакомпанії, виявлено головні чинники організації контролінгу з урахуванням основних напрямів управління сучасним авіатранспортним підприємством.

**Ключові слова:** контролінг, контроль, організація контролінгу, служба контролінгу, авіатранспортні підприємства.

### **Суворова И.Н. ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА НА СОВРЕМЕННЫХ АВИАТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

В статье рассмотрены основные подходы к определению термина «контроллинг», определено место контроллинга в организации управления современным авиатранспортным предприятием, исследованы принципы управления и принципы функционирования системы контроллинга в авиакомпании, выявлены основные факторы организации контроллинга с учетом основных направлений управления современным авиатранспортным предприятием.

**Ключевые слова:** контроллинг, контроль, организация контроллинга, служба контроллинга, авиатранспортные предприятия.

### **Suvorova I.M. CONTROLLING ORGANIZATION IN MODERN AIR TRANSPORT ENTERPRISES**

This paper reviews the main approaches to the definition of «controlling» the place of management in controlling modern air transport enterprise, Principles of Management and Principles of controlling the airline revealed the main factors controlling organization with the main areas of modern air enterprise management.

**Keywords:** controlling, monitoring, controlling organization, service controlling air transport enterprise.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання найбільш актуальним завданням, яке постає перед авіатранспортним підприємством, є

створення таких проактивних систем та методів управління, які, в свою чергу, змогли б вирішувати базові проблеми його управління та розвитку. За-

значимо, що одним із головних напрямів зростання ефективності діяльності авіатранспортного підприємства, яке, на жаль, діє в умовах нестабільного зовнішнього середовища, є організація контролінгу, який являє собою той новий тип системного мислення керівництва авіаційного підприємства на основі інтеграції наукових концепцій та господарської практики.

**Аналіз досліджень і публікації.** Вагомий внесок у розвиток наукової думки про теоретичне та практичне застосування контролінгу зробили такі вітчизняні та закордонні вчені: К. Альберт, Е. Аткинсон, Є. Ананькіна, А. Аксеєнко, К. Амрайн, Р. Банкер, Л. Блетс, Н. Базадзе, Я. Вебер, М. Веттер, В. Верещакін, Ф. Вайз, С. Гудмен, Д. Гулін, Н. Гуляєва, І. Давидович, О. Демінг, Е. Демінг, Л. Давидов, М. Давидов, А. Дайле, П. Дженстер, П. Друкер, Д. Дерлоу, К. Друрі, Л. Жданова, Т. Журба, В. Іонов, С. Ільїна, К. Ісакова, В. Івашкевич, С. Івахненко, Р. Каплан, К. Келлер, Є. Ковальов, А. Карминський, Д. Лозовицький, Т. Лев, О. Максименко, О. Мелих, З. Мінаєв, Г. Мінцберг, Р. Манн, Е. Майєр, Д. Міддлтон, Д. Нортона, Н. Оленєв, П. Ореховський, Н. Ольве, Л. Омелянович, С. Петренко, О. Портна, А. Примак, Б. Петі, Ж. Рой, А. Стрікленд, М. Сіроштан, М. Стецько, С. Смірнов, Г. Саймон, Т. Скоун, А. Ткаченко, О. Терещенко, К. Тателісі, В. Томпсон, З. Уткін, С. Фалько, А. Філіпенко, В. Фальцман, Х. Фольмут, Д. Фостер, К. Фінк, К. Ферріс, Д. Хан, Б. Хендерсон, Я. Хоуп, П. Хорват, М. Хаузер, Д. Хассі, Я. Чемпі, Т. Шишкова, М. Янг, А. Яругова, Ю. Яковлев та інші.

Проте практичний аспект організації контролінгу на сучасних авіатранспортних підприємствах є недостатньо досліджений.

**Постановкою задачі** є дослідження сучасних підходів до трактування поняття контролінгу та визначення його місця в організації управління сучасним авіатранспортним підприємством. У рамках поставленої задачі були сформульовані дослідження, які полягають: дослідити основні трактування поняття контролінгу з різних позицій дослідників; сформулювати найбільш прийнятне його визначення в системі управління авіатранспортним підприємством, визначити необхідність контролінгу на сучасних авіатранспортних підприємствах; дослідити принципи управління та принципи функціонування системи контролінгу в авіакомпанії, а також виявити головні чинники організації контролінгу з урахуванням основних напрямів управління сучасним авіатранспортним підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних ринкових умовах господарювання дедалі більше є актуальним зростання значення функції контролю. Контроль стає все більш необхідним для усунення невизначеності інформації про ситуацію, що склалась на авіатранспортному підприємстві, для пов'язаних з цією невизначеністю кризових ситуацій, і, нарешті, для забезпечення та постійного підтримання умов успішної діяльності авіакомпанії. Найбільш досконалою формою організації контролю в сучасній авіакомпанії є запровадження контролінгу як функціонально-відокремленого напрямку економічної роботи.

Контролінг в авіакомпанії – це, перш за все, така система, яка прагне досягти кінцевої мети. Між контролем та контролінгом існує ціла низка відмінностей (табл. 1). Контроль спрямований на минуле, а саме: на виявлення помилок, відхилень, прорахунків і проблем. Контролінг – це управління майбутнім

для забезпечення тривалого та стабільного функціонування авіатранспортного підприємства.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика контролю і контролінгу [8]**

Контроль	Контролінг
Стандартизовані процедури	Більш гнучкі системи обліку
Забезпечення оперативної прибутковості, ліквідності	Підтримання стратегічного потенціалу
Оцінка ефективності окремих функцій і робіт	Оцінка ходу реалізації стратегії, досяжність місії
Оцінка вже dokonаних фактів	Націленість на перспективу
Оптимізація співвідношення «витрати – прибуток»	Забезпечення виживання підприємства, рух до стратегічної мети розвитку
Фіксування минулих фактів	Випереджаючий контроль
Контроль кінцевих результатів	Оперативність
Контроль за діяльністю в рамках заданої системи координат	Контроль за системою координат

Координуючи, інтегруючи та спрямовуючи діяльність усієї системи управління авіатранспортним підприємством на досягнення поставлених цілей, контролінг виконує функцію «управління управлінням» і являє собою: синтез планування, обліку, контролю, економічного аналізу, організації інформаційних потоків тощо. Перебуваючи на перетині обліку, аналізу, інформаційного забезпечення, контролю та координації, контролінг займає особливе місце в управлінні авіатранспортним підприємством: він пов'язує всі ці функції, інтегрує та координує їх. Контролінг не замінює собою управління підприємством, а лише переформулює його на якісно новий рівень, тобто є своєрідним механізмом саморегулювання в авіакомпанії [1]. Підсумовуючи вищесказане, розглянемо визначення поняття «контролінг» з точки зору онтології (див. рис. 1).

Аналіз наведених визначень контролінгу свідчить про відсутність однозначного тлумачення цього поняття, але за останні роки спостерігається зближення поглядів на користь орієнтованої концепції контролінгу [17] та на її координацію.

В організації управління сучасним авіатранспортним підприємством, контролінг – це регулююча система менеджменту, до складу якої входить методична та інструментальна база, математико-аналітичний апарат моделювання і прогнозування для підтримки функцій менеджменту, оцінки ситуації, прийняття управлінських рішень, а також система підтримки прийняття рішень, орієнтованої на сукупність можливостей авіакомпанії, здатної адаптувати структуру системи управління підприємством до умов, що змінюються [2]. На думку автора, дане трактування терміну є найбільш точним та досить чітко окреслює місце контролінгу в системі управління авіатранспортним підприємством. Також слід зазначити, що саме контролінг є тією сучасною комплексною системою управління на авіатранспортному підприємстві, яка забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття рішень за допомогою управління: ризиками, системою показників, системою планування та системою менеджменту якості.

Контролінг є концепцією системного управління авіакомпанією, тому слід звертати увагу на головні чинники організації контролінгу (рис. 2).

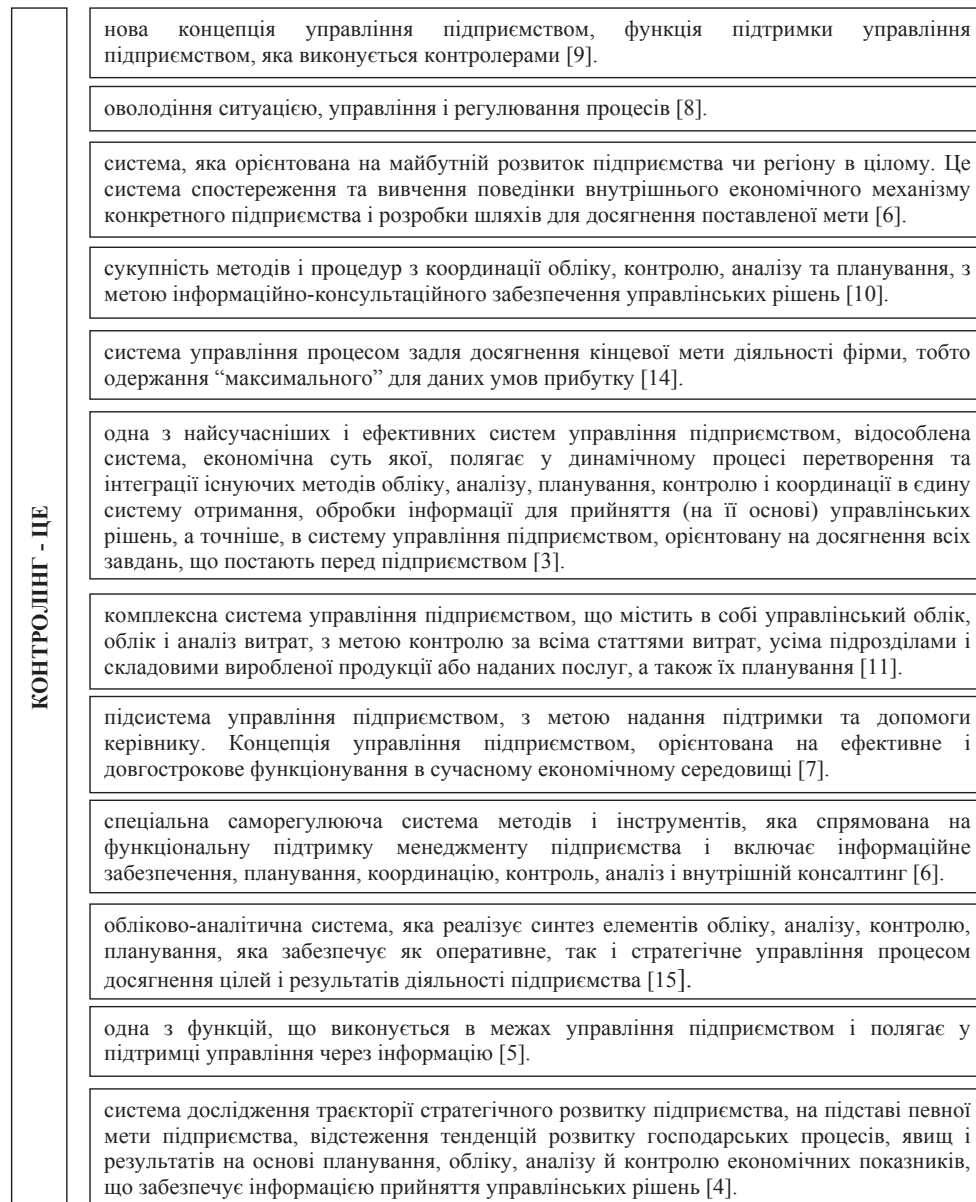


Рис. 1. Сутність поняття «контролінг» з різних позицій

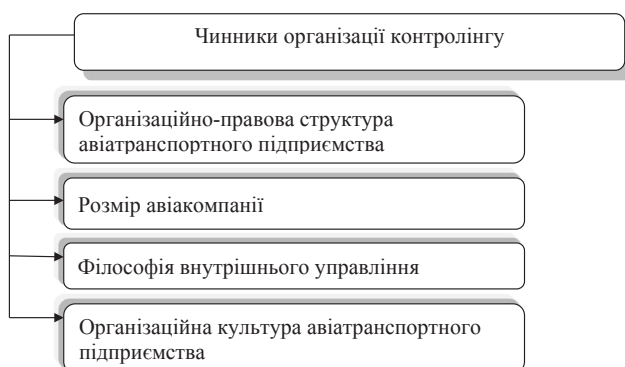


Рис. 2. Головні чинники організації контролінгу на авіатранспортному підприємстві

Головною метою сучасного контролінгу на авіатранспортному підприємстві є діагностування фактичного техніко-економічного і фінансового стану,

порівняння його з прогнозованим станом, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки авіакомпанії, у відповідності до головної мети, та попередження негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансовий результат, а також положення на ринку авіаційних перевезень [6].

Доктор економічних наук, професор, провідний російський дослідник у сфері економіки, менеджменту та організації виробництва запропонував схему контролінгу як технології управління (рис. 3).



Рис. 3. Контролінг як технологія управління [16]



**Рис. 4. Принципи управління та принципи функціонування системи контролінгу в авіакомпанії**



**Рис. 5. Необхідність контролінгу на сучасних авіатранспортних підприємствах**

Отже, можна зазначити, що головною метою організації контролінгу на авіатранспортному підприємстві є, перш за все, орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, які постають перед авіакомпанією.

Не менш важливими, при організації контролінгу на сучасному авіатранспортному підприємстві, є принципи управління та принципи функціонування, які, в свою чергу, сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності та підвищенню рівня якості управління авіакомпанією (рис. 4).

Слід погодитись із С. Матвеевим та В. Матвеевим, які зазначили практичну необхідність контролінгу в організації та констатували її в якості атрибуту «... при переході з експертного на аналітичний рівень, тобто коли ціна прийняття помилкових рішень

стає більшою, ніж вартість створення служби контролінгу...» [12, с. 31]. Саме впровадження та організації контролінгу на сучасних авіатранспортних підприємствах має практичну цінність, яка дає змогу підвищувати рівень процесів планування, контролю, обліку та аналізу, завдяки чому підвищиться якість управлінських рішень та ефективність системи управління в цілому.

Отже, для грамотної організації служби контролінгу на авіатранспортному підприємстві слід орієнтуватися на [13]:

1. Узгодження, управління та досягнення цілей у відповідності зі стратегією, що координуються на вищому рівні управління.

2. «Ефект компасу», який являє собою своєчасне отримання інформації стосовно економічних взаємозв'язків і резервів.

3. Служба контролінгу є самостійною, незалежною і нейтральною по відношенню до різних рівнів адміністративного управління авіакомпанією, на яких приймаються управлінські рішення.

**Висновки.** Організація контролінгу на сучасних авіатранспортних підприємствах являє собою той новий тип системного мислення керівництва на основі інтеграції наукових концепцій та господарської практики, і тому головною метою організації контролінгу в авіакомпанії, є, перш за все, орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, які постають перед авіаційним підприємством.

Саме впровадження та організації контролінгу на сучасних авіатранспортних підприємствах має вагомий практичний цінність, яка дає змогу підвищувати рівень процесів планування, контролю, обліку та аналізу, завдяки чому має здатність підвищувати якість управлінських рішень та ефективність системи управління в цілому.

Проведені дослідження щодо організації контролінгу на сучасних авіатранспортних підприємствах є підґрунтям для подальших наукових досліджень стосовно формування системи контролінгу в авіакомпанії.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг: учеб. пособ. / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – М. : Омега-Л, 2003. – 280 с.
2. Варфоломеева К.О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством / К.О. Варфоломеева // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3 (53). – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2010\\_3\\_3/7.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_3_3/7.pdf).
3. Воляник Г.М. Контролінг у системі управління підприємством / Г.М. Воляник, Н.С. Марушко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.4. – С. 151–155.
4. Давидович І.Є. Контролінг / І.Є. Давидович. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 552 с.
5. Дли М.И. Контроллинг процессов энергосбережения на региональном уровне / М.И. Дли, С.А. Михайлов, А.А. Балябина // Контроллинг. – 2010. – № 2 (35). – С. 74–79.

6. Зоріна О.А. Місце контролінгу в системі управління підприємством / О.А. Зоріна // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2010. – № 2(49). – С. 59–66.
7. Івата В.В. Контролінг у системі управління підприємством / В. В. Івата // Проблеми системного підходу в економіці. – 2009. – № 3. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_3/Ivata\\_309.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/Ivata_309.htm).
8. Карминский А.М. Контроллинг: учеб. пособ / А.М. Карминский: под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
9. Карминский А.М. Контроллинг / А.М. Карминский, С.Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 171 с.
10. Калайтан Т.В. Проблеми термінології / Т.В. Калайтан // Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VIca/Ekon/2009\\_30/11.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VIca/Ekon/2009_30/11.pdf).
11. Криворотько І.О. Контролінг у системі управління підприємством і прийняття управлінських рішень / І.О. Криворотько // – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2009\\_7/files/EC709\\_26.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf).
12. Матвеев С. «Концептуальная карта» контроллинга / С. Матвеев, В. Матвеев // Экономика и жизнь. – 2006. – № 39. – С. 31.
13. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э Майер. – М. : Финансы и статистика, 1993. – 96 с.
14. Папінко В. Розвиток контролінгу як об'єктивна необхідність вдосконалення управління / В. Папінко // Наукові записки. – 2006. – Вип. 15. – Режим доступу : [http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk\\_vydannya/XV3ZmQ.pdf](http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/XV3ZmQ.pdf).
15. Сухарева Л.А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
16. Фалько С. Контроллинг в России / С. Фалько, К. Рассель, Л. Левин // Режим доступу : [www.cfin.ru/controlling/control](http://www.cfin.ru/controlling/control).
17. Ярошук С. Роль концепції «контролінгу» в процесі управління підприємством / Ярошук С. // Режим доступу : [http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk\\_vydannya/VMTdcd.pdf](http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/VMTdcd.pdf).

УДК 331.2

**Сукач О.О.**

*аспірант кафедри економіки підприємства  
Одеського національного економічного університету*

## ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ ПОКАЗНИКА ЗАРПЛАТОВІДДАЧІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В статті викладено наукові підходи щодо оцінки зарплатовіддачі на підприємстві. Обґрунтовано, що даний економічний показник прямо впливає на підвищення продуктивності праці. Наведена авторська індексна мультиплікативна факторна модель зарплатовіддачі. В результаті дослідження зроблено висновок, що зростання питомої ваги основної заробітної плати покращує ефективність витрат на оплату праці.

**Ключові слова:** зарплатовіддача, фонд оплати праці, основна заробітна плата, витрати на оплату праці, продуктивність праці.

### **Сукач О.А. ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЯ ЗАРПЛАТООТДАЧИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В статье изложены научные подходы к оценке зарплатоотдачи на предприятии. Обосновано, что данный экономический показатель прямо влияет на повышение производительности труда. Приведена авторская индексная мультипликативная факторная модель зарплатоотдачи. В результате исследования сделан вывод, что рост удельного веса основной заработной платы улучшает эффективность затрат на оплату труда.

**Ключевые слова:** зарплатоотдача, фонд оплаты труда, основная заработная плата, расходы на оплату труда, производительность труда.

### **Sukach O.O. FACTOR ANALYSIS OF OUTPUT-WAGES RATIO AT ENTERPRISE**

Scientific approaches to assessment of the output-wages ratio at enterprise are described in the article. It was found out, that this economic indicator direct influences at increasing labour productivity. An author's index multiplicative factor model of output-wages ratio are presented. From the results it is concluded, that increasing of the basic wage share improves the labour costs efficiency.

**Keywords:** output-wages ratio, payroll, basic wages, labor costs, labor productivity.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Українські підприємства, перебуваючи в умовах трансформаційних перетворень, потребують удосконалення оцінки ефективності економічних ресурсів, необхідних для забезпечення безперервного виробничого процесу. Якщо раніше перед керівництвом поставало першочерговим завданням дослідження ефективності використання основних виробничих фондів та матеріальних витрат, то сьогодні для підтримки конкурентного статусу підприємству вкрай необхідно забезпечити виробництво кваліфікованою робочою силою. Таким чином, набуває актуальності оцінка ефективності витрат, понесених на оплату праці. Тільки прогресивний мотиваційний механізм здатен забезпечити досягання високо рівня виробничих та фінансових показників, випереджаючого зростання продуктивності праці над темпами приросту заробітної плати, раціонального використання фонду заробітної плати. Загалом ефективність відображає рівень досягнення певної цілі за рахунок співвідно-

шення понесених затрат та отриманих результатів. Важливо підходити комплексно щодо визначення ефективності використання технічних, матеріальних та трудових ресурсів на підприємстві. Адже витрати на оплату праці є складовими вартості продукції, ефективність яких впливатиме на формування як витрат, так і результатів виробничої діяльності.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Вітчизняні вчені-науковці А.В. Калина, Т.А. Костицина, В.О. Костюк М.В. Корягін, О.В. Гамова, В.М. Ковальов, Н.Л. Гавкалова, Н.В. Овсяк, Т.М. Долініна, Ю.Г. Лисенко в повному обсязі досліджують проблемні аспекти оплати праці, трудового потенціалу та конкурентоспроможності персоналу на українських підприємствах. Російські вчені О.Ф. Черненко, С.І. Григашкіна, О.В. Баянова, О.А. Гутковська, Н.О. Литнева присвятили наукові праці витратам на роботу силу та ефективності їх використання.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В економічній науці залишається відкри-

тою проблема формування та удосконалення методики ефективності витрат на оплату праці. Наразі ставлять під сумнів про доцільність використання зарплатовіддачі, аргументуючи втратою даним показником економічного змісту.

**Постановка завдання.** Метою наукової статті передбачено розглянути теоретичні підходи щодо оцінки зарплатовіддачі на підприємствах та обґрунтувати економічну значимість даного показника за допомогою авторської індексної мультиплікативної трьохфакторної моделі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Доволі активно розгортається наукова полеміка стосовно одного із основних показників ефективності витрат на оплату праці – зарплатовіддачі, який розраховується як відношення результату виробничої діяльності підприємства (обсяг виробництва, виручка від реалізації продукції) до фонду заробітної плати. Тривалий час при дослідженні ефективності заробітної плати науковці віддавали перевагу саме наведеному розрахунку. Адже зарплатовіддача, як економічний показник, дозволяє оцінити рівень ефективності використання фонду оплати праці при відповідному обсягу виробництва на підприємстві. Очевидно, що чим більше обсягу продукції приходить на одиницю заробітної плати, тим ефективніше використовується трудовий ресурс. Зростання даного показника є сприятливою тенденцією до пожевлення виробничої діяльності підприємства.

Українські вчені О.В. Гамова [1], Т.М. Долініна [2] та І.М. Мягких [3] у своїх дослідженнях притримуються наведеного розрахунку зарплатовіддачі. В той час, як В.М. Ковальов та О.Ф. Черненко піддають критиці показник зарплатовіддачі. Згідно наукових поглядів В.М. Ковальова необхідно уникнути подвійного результату, тому оцінка даного показника ефективності оплати праці (ЗВ) має наступний вигляд:

$$ЗВ = \frac{Q - \text{ФОП}}{\text{ФОП}}, \quad (1)$$

де Q – обсяг виробництва продукції у вартісному вираженні; ФОП – фонд оплати праці на підприємстві [4, с. 211-212].

Російський вчений О.Ф. Черненко вважає, що сам термін «зарплатовіддача» повинен відповідати принципу «вкладено («витрачено») – отримано». Звичайно, що «вкладення» в трудовий ресурс включають витрати на оплату праці, виплати в соціальні фонди, витрати на навчання тощо. А «отримується» від використання трудового ресурсу та частина витрат, яка відшкодована за рахунок собівартості реалізованої продукції, плюс частина прибутку. Таким чином, пропонується використовувати в якості оцінки «віддачі від трудових витрат» показник, що визначається рівнянням:

$$ЗВ_{on} = \frac{TЗв + \frac{TЗв}{СВв} \times Ппр}{TЗзг}, \quad (2)$$

де ЗВ<sub>дп</sub> – зарплатовіддача в досліджуваному періоді; ТЗв – відшкодовані собівартістю реалізованої продукції трудові витрати за досліджуваний період; Ппр – прибуток від продажів в досліджуваному періоді; СВв – собівартість, відшкодована реалізованою продукцією за досліджуваний період; ТЗзг – загальні трудові витрати за досліджуваний період, в тому числі й відшкодовані в собівартості реалізованої продукції трудові витрати [5, с. 86-87].

Інша думка у С.І. Григашкіної, стверджуючи, що традиційний підхід взагалі не є доцільним в сучасних умовах оцінки ефективності оплати праці.

Адже заробітній платі притаманний двоїстий характер: для підприємця заробітна плата – це витрати, а для працівника – дохід. Тому максимізація доходу на одиницю витрат трудового ресурсу не розкриває взаємозв'язку заробітної плати та трудового внеску працівників з результатами їх діяльності [6, с. 148].

Розглянувши різносторонність поглядів на економічну категорію зарплатовіддачі, на нашу думку, даний показник не втрачає актуальності для промислових підприємств та відображає наявний ступень корисності віддачі понесених витрат на оплату праці. Зростання зарплатовіддачі прямо залежить від обсягу виробництва на підприємстві та впливає на підвищення одного із основних показників ефективності виробничої діяльності – продуктивності праці. В свою чергу, при зменшенні обернених показників: чисельності працівників та середньої заробітної плати на підприємстві передбачається покращення зарплатовіддачі:

$$ЗВ = \frac{Q}{\text{ФОП}} = \frac{Q}{Ч \times ЗПс} = \frac{Q}{Ч} \times \frac{1}{ЗПс} \Rightarrow ПП = \frac{Q}{Ч}, \quad (3)$$

де Ч – чисельність працівників; ЗПс – середня заробітна плата по підприємству в розрахунку на одного працівника.

Більш доцільно розглядати зарплатовіддачу комплексно разом з іншими показниками ефективності витрат на оплату праці, наведені нами раніше (показники пропорційності, зарплатомісткості, зарплатовіддачі та рентабельності заробітної плати) [7, с. 172-173]. Для прийняття ефективних управлінських рішень щодо раціональності використання фонду оплати праці необхідне порівняння рівня зарплатовіддачі в динаміці та у взаємозв'язку з показниками ефективності праці.

Звертаючи увагу на вищенаведене, притримуємося думку, що сучасні нестабільні економічні реалії, в яких функціонують українські виробники, потребують удосконалення оцінки показника зарплатовіддачі. На наш погляд, одна із основних проблем криється в неефективному розподілу фонду оплати праці. Наразі в економіці України спостерігається зменшення питомої ваги основної заробітної плати. Як свідчать статистичні дані за 2012 рік, в промисловості близько 62,5 % припадає на виплату основної заробітної плати в загальній сумі фонду оплати праці [8]. Але роль основної заробітної плати полягає у її стимулюючому характері: формування її рівня в залежності від трудового внеску працівника в результаті роботи підприємства. Отже, зростання частки основної заробітної плати у витратах на оплату праці є важливою умовою підвищення мотивації до праці і, як наслідок, покращення її ефективності.

Таким чином, на підтвердження взаємозв'язку між зростанням основної заробітної плати та підвищенням зарплатовіддачі пропонуємо індексну мультиплікативну трифакторну модель, яка включає питому вагу основної заробітної плати в загальному фонді оплати праці, обернений показник рентабельності продажів (відношення обсягу реалізованої продукції до прибутку) та рентабельність основної заробітної плати:

$$\frac{ЗВ}{\text{ФОП}} = \frac{\text{ФОЗП}}{\text{ФОП}} \times \frac{ВР}{П} \times \frac{П}{\text{ФОЗП}}, \quad (4)$$

або

$$ЗВ = пв\text{ФОЗП} \times \frac{1}{P_n} \times \text{Розп}, \quad (5)$$

де ВР – виручка від реалізації продукції у вартісному вигляді; ФОЗП – фонд основної заробітної плати; П – прибуток від реалізації; пвФОЗП – питома вага фонду основної заробітної плати в структу-

Таблиця 1

## Вихідні дані для факторного аналізу динаміки зарплатовіддачі на основі індексної мультиплікативної факторної моделі на підприємстві «Одескабель» за 2009-2011 роки

Показники	2009	2010	2011	Абсолютне відхилення (2011/2009)
Фонд оплати праці, тис. грн	31284	36034,8	48223	16939
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	20714,8	24554,9	34731,3	14016,5
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	363745	511589	623323	259578
Прибуток від реалізації, тис. грн	45507,02	73560	82513	37005,98
Зарплатовіддача, грн	11,63	14,20	12,93	1,30
Питома вага основної заробітної плати, коеф.	0,66	0,68	0,72	0,06
Обернений показник рентабельності продажів, грн	7,99	6,95	7,55	-0,44
Рентабельність основної заробітної плати (відношення прибутку від реалізації до фонду основної заробітної плати), грн	2,20	3,00	2,38	0,18

Джерело: розроблено автором за даними [9]

рі фонду оплати праці;  $1/R_p$  – обернений показник рентабельності продажів (обсяг реалізації продукції підприємства, що приходить на 1 грн прибутку); Розп – рентабельність основної заробітної плати (відношення прибутку від реалізації до фонду основної заробітної плати).

Проведемо аналіз зміни зарплатовіддачі на підприємстві «Одескабель» за 2009-2011 роки (табл. 1).

Як показують аналітичні дані, підприємству «Одескабель» в 2011 році характерна позитивна тенденція зростання показника зарплатовіддачі на 1,3 грн. Застосовуючи метод виявлення ізольованого впливу чинників, детально дослідимо зміну зарплатовіддачі за рахунок визначених економічних факторів (табл. 2).

Таблиця 2

## Факторний аналіз зарплатовіддачі на «Одескабель» за 2009-2011 роки на основі індексної мультиплікативної факторної моделі (метод виявлення ізольованого впливу факторів)

Показник	Абсолютний приріст, у грн	Відносний приріст, у %
Зарплатовіддача	1,30	11,17
Питома вага основної заробітної плати	1,02	8,77
Обернений показник рентабельності продажів	-0,64	-5,49
Рентабельність основної заробітної плати (відношення прибутку від реалізації до фонду основної заробітної плати)	0,95	8,14
Синергетичний ефект	-0,03	-0,25

Джерело: розроблено автором за даними [9]

Згідно методу виявлення ізольованого впливу факторів найвагоміше підвищення зарплатовіддачі на підприємстві «Одескабель» відбулося за рахунок зростання частки основної заробітної плати в структурі фонду оплати праці, під впливом якого результативний показник збільшився на 1,02 грн (або на 8,77%). Також позитивно вплинуло зростання прибутку на 1 грн фонду основної заробітної плати, що забезпечило підвищення зарплатовіддачі на 8,14%. Внаслідок скорочення обсягу реалізації на 1 грн прибутку з 7,99 грн до 7,55 грн результативний показник зменшився на 5,49%. Незначною мірою сумарний вплив всіх факторів низив зарплатовіддачу на 0,25%.

Для більшої достовірності аналізу впливу частки основної заробітної плати на зарплатовіддачу здійснимо розрахунки згідно логарифмічного методу (табл. 3).

Таблиця 3

## Факторний аналіз зарплатовіддачі на «Одескабель» за 2009-2011 роки на основі індексної мультиплікативної факторної моделі (логарифмічний метод)

Показник	Абсолютний приріст, у грн	Відносний приріст, у %
Зарплатовіддача	1,30	11,17
Питома вага основної заробітної плати	1,03	8,87
Обернений показник рентабельності продажів	-0,69	-5,96
Рентабельність основної заробітної плати (відношення прибутку від реалізації до фонду основної заробітної плати)	0,96	8,26

Джерело: розроблено автором за даними [9].

Логарифмічний метод не виокремлює синергетичний ефект сумарного впливу факторів. Згідно даного методу підвищення питомої ваги основної заробітної плати, як в попередньому варіанті, зумовлює максимальне зростання зарплатовіддачі на 1,03 грн, або на 8,87%.

Отже, управлінському апарату підприємства «Одескабель» доречно звернути увагу на продовження зростання частки основної заробітної плати у загальній структурі фонду оплати праці. Перш за все, слід віддати перевагу відрядній формі заробітної плати, яка повною мірою забезпечить підвищення мотивації працівників та поліпшення фінансових результатів. Як досліджено при факторному аналізі зарплатовіддачі, прибуток також прямо впливає на підвищення ефективності витрат на оплату праці.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Отже, в статті автором досліджено науково-теоретичні погляди щодо оцінки якнайбільш поширеного показника ефективності витрат на оплату праці – зарплатовіддачі. На основі авторської індексної мультиплікативної факторної моделі зарплатовіддачі обґрунтовано вагомий вплив зростання частки основної заробітної плати на підвищення її ефективності. В процесі факторного аналізу на прикладі підприємства «Одескабель» виявлено тісний взаємозв'язок між показниками виробничої діяльності, фінансового результату та рівнем раціональності використання фонду заробітної плати.

Перспективою подальших розробок є більш детальне дослідження впливу прибутку підприємства на ефективність витрат, понесених на заробітну плату. Передбачається теоретичний аналіз та економіко-математичне моделювання рентабельності фонду заробітної плати.



**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Гамова О.В. Методичні засади кількісної оцінки ефективності оплати праці на промисловому підприємстві / О.В. Гамова // Економічний вісник Донбасу. – 2010. – № 3. – С. 125–127.
2. Долинина Т.Н. Оценка эффективности использования фонда заработной платы / Т.Н. Долинина // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2008. – № 23. – С. 98–103.
3. Мягких І.М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України / І.М. Мягких // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 9(123). – С. 208–216.
4. Ковальов В.М., Яковлева Ю.В. Мотиваційний механізм як метод управління машинобудівними підприємствами та персоналом / В.М. Ковальов, Ю.В. Яковлева // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2012. – № 2(27). – С. 210–216.
5. Черненко А.Ф. Корпоративные финансы: учебное пособие / А.Ф. Черненко, А.В. Башарина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2012. – 216 с.
6. Григашкина С.И. Методика оценки эффективности заработной платы / С.И. Григашкина // Вестник Томского государственного университета. – 2009. – № 322. – С. 148–152.
7. Сукач О.О. Показники ефективності витрат на оплату праці / О.О. Сукач // Науковий вісник. – 2012. – № 3(182). – С. 168–176.
8. Офіційна сторінка Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Офіційний веб-сайт річної звітності емітентів (інформаційна база по підприємству «Одескабель») [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://smida.gov.ua>.

УДК 338.242:65.012

**Сумець О.М.**

*кандидат технічних наук,  
доцент кафедри транспортних технологій і логістики  
Харківського національного технічного університету  
сільського господарства імені Петра Василенка*

**СИСТЕМА ОЦІННИХ ПОКАЗНИКІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ  
ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Стаття присвячена проблематиці оцінки результативності логістичної діяльності виробничих підприємств. Наведено визначення категорії «результативність логістичної діяльності». Запропонована система показників для оцінки результативності логістичної діяльності виробничих підприємств. Система в себе включає часткові, узагальнюючі й загальні показники оцінки результативності логістичної діяльності підприємства.

**Ключові слова:** підприємство, логістична діяльність, результативність, оцінка, показники.

**Сумець А.М. СИСТЕМА ОЦЕНОЧНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Статья посвящена проблематике оценки результативности логистической деятельности производственных предприятий. Приведено определение категории «результативность логистической деятельности». Предложена система показателей для оценки результативности логистической деятельности производственных предприятий. Система в себя включает частичные, обобщенные и общий показатели оценки результативности логистической деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** предприятие, логистическая деятельность, результативность, оценка, показатели.

**Sumets A.M. EVALUATION SYSTEM EFFECTIVENESS INDICATORS LOGISTIC ACTIVITIES ENTERPRISES**

The article deals issues logistics effectiveness evaluation of the productive enterprises. The definition of the category of «effectiveness of logistics activities». The system of indicators to assess effectiveness logistic activities of industrial enterprises. The system includes a partial, generalized and common indicators to assess the impact of the logistics enterprise.

**Keywords:** enterprise, logistic activities, effectiveness, evaluation, indicators.

**Постановка проблеми.** Під результативністю логістичної діяльності (РЛД) підприємства слід розуміти спроможність його логістичної системи (ЛС) досягти установлених зовнішніх цілей, націленість на те, щоб всі її організаційні рішення і дії відповідали критеріям, які встановлені зовнішнім середовищем. У відповідності до цього, основним положенням розробки методики оцінки РЛД підприємства повинно бути те, що остання відображає відношення отриманого результату від здійснення ЛД до поставленої логістичної мети, тобто до мети логістичної діяльності конкретного підприємства. Іншими словами, РЛД повинна оцінюватись системою показників, що базуються на загальноприйнятих основних правилах логістики (логістичного міксу). А тому такі правила повинні бути покладені в основу формування системи оцінних показників (СОП) РЛД підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання оцінки РЛД підприємств розглянуто в роботах

багатьох вітчизняних і закордонних учених: В. Гудкова [4], Д. Кочубей [1], М. Кристофера [2], Л. Міротіна і Й. Ташбаєва [5], С. Осипенко [3], О. Посилкіної [6], Г. Руденко [7], Р. Сагайдак-Нікітюк [8], А. Семеновка і В. Сергєєва [9], Н. Чернописької [12] й ін.

Сутність концепцій науковців щодо переліку оцінних показників РЛД і функціонування логістичної системи, що викладені у відповідних публікаціях, можна розділити на три групи. Першу групу об'єднують ті точку зору, де автори наводять неупорядкований (довільний) перелік як часткових, так і узагальнюючих показників логістичної діяльності, не акцентуючи увагу на їх сутність й складність [3; 7]. У другій групі для розробки узагальнюючого й інтегрального показників оцінки РЛД пропонується, використовуючи метод індукції, побудувати один чи декілька показників оцінки РЛД із сукупності часткових показників [9; 12].

Третя група складається з тих точок зору, де автори прагнуть використовувати для оцінки РЛД тільки узагальнюючі економічні показники діяльності [1; 2; 6; 8].

Зазначене доводить, що системи показників, які пропонуються дослідниками для оцінки РЛД підприємств, потребують подальшого вивчення і удосконалення. Таким чином, проблема створення методики оцінки РЛД підприємств, що базується на основних правилах логістики, існує і потребує нагального рішення.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в формалізації системи оцінних показників результативності логістичної діяльності підприємства, що базується на виконанні основних правил логістики.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Щодо виробничих підприємств, діяльність яких спрямована на задоволення потреб споживачів в продукції й відповідних супутніх послугах, правила логістики (логістичний мікс) формулюються наступним чином: повне забезпечення конкретного споживача певним видом продукції в обсягах, що фактично замовляються, шляхом її своєчасної доставки в зазначене місце зі збереженням належного рівня якості з мінімальними витратами. Таким чином, очевидним є те, що система показників оцінки правил логістики повинна містити певну сукупність відносних показників, які змінюються в інтервалі  $0 < k_j \leq 1,0$ , хоча не виключена і можливість, що для при виконанні деяких правил значення  $k_j$  може бути більше 1,0.

Розглянемо показники, що мають визначати рівень виконання кожного правила логістики.

**Правило перше:** доставка замовнику необхідного товару.

Відповідно до даного правила замовник повинен одержати саме той товар, який замовляє. Доставка іншого товару є не правилом, а, скоріше за все, виключенням. Але все ж таки випадки недопоставки товару замовнику існують. У такому разі показник, що відображає досягнення логістичної мети – доставки замовнику необхідного товару – буде визначатися за формулою:

$$k_1 = 1 - \frac{\Delta LB_{\text{д}}}{LB_{\text{д, запл.}}}, \quad (1)$$

де  $k_1$  – показник доставки товару замовнику відповідно до замовлення;

$LB_{\text{д, запл.}}$  – величина логістичних витрат на доставку товару відповідно до замовлення, грн;

$\Delta LB_{\text{д}}$  – додаткові логістичні витрати виробника, що пов'язані з заміною товару і його доставкою замовнику, грн.

Зазвичай, показник  $k_1 = 1,0$ , але існують і випадки, коли  $k_1 < 1,0$ .

**Правило друге:** доставка необхідної кількості товару замовнику.

Показник, що дозволяє оцінити доставку необхідної кількості товару замовнику, обчислюється у такий спосіб:

$$k_2 = 1 - \frac{\Delta V_{\text{д}}}{V_{\text{д}}}, \quad (2)$$

де  $k_2$  – показник повноти доставки замовленого товару замовнику;

$V_{\text{д}}$  – обсяг поставки товару відповідно до замовлення, грн;

$\Delta V_{\text{д}}$  – відхилення від замовленого обсягу поставки товару, грн.

Показник  $k_2$  можна також розраховувати і через натуральні одиниці виміру:

$$k_2 = 1 - \frac{\Delta V'_{\text{д}}}{V'_{\text{д}}}, \quad (3)$$

де  $V_{\text{д}}$  – обсяг поставки товару відповідно до замовлення, од. (кг, т);

$\Delta V_{\text{д}}$  – відхилення від замовленого обсягу поставки товару, од. (кг, т).

На практиці недопоставка товару – це негативний чинник у досягненні результативності ЛД підприємства. Однак при поставці замовнику партії товару, що перевищує замовлення, підприємство саме визначає, як саме враховувати таке відхилення в розрахунках. Якщо товар відноситься до категорії, що не швидко псується, і є відповідне приміщення для його зберігання, відхилення в поставці товару в бік збільшення його обсягу не погіршує результативності функціонування ЛС підприємства.

**Правило третє:** доставка товару замовнику відповідного рівня якості.

Якість товару, що доставляється замовнику, відповідно до рекомендації проф. Т.М. Скоробогатової [10, с. 177] пропонується оцінювати інтегральним показником (ІП), що відображає декілька групових показників:

$$IP = \prod_{j=1}^m \left( \sum_{i=1}^n P_{ij} \cdot a_i \right), \quad (4)$$

де  $P_{ij}$  – показник якості  $i$ -го параметру товару в  $j$ -й групі показників;

$a_i$  – значимість  $i$ -го параметра якості товару;

$i = \overline{1, n}$  – кількість параметрів у групі, за якими оцінюється якість товару;

$j = \overline{1, m}$  – кількість груп показників оцінки якості товару.

У свою чергу, показник оцінки якості товару ( $k_3$ ), що доставляється замовнику, обчислюється за такою формулою:

$$k_3 = 1 - \frac{\Delta IP}{IP}, \quad (5)$$

де  $\Delta IP$  – відхилення від рівня якості товару, виготовленого виробником, що утворилося в процесі його доставки замовнику.

Показник  $k_3$  можна визначити і у такий спосіб:

$$k_3 = 1 - \frac{V_{\text{ДЕФ}}}{V_{\text{д}}}, \quad (6)$$

де  $V_{\text{ДЕФ}}$  – частка дефектного товару в замовленому обсязі поставки товару замовнику, грн.

**Правило четверте:** доставка товару в призначений замовником час.

Показник, що характеризує своєчасність доставки товару замовнику ( $k_4$ ), розраховується за формулою:

$$k_4 = 1 - \frac{\Delta T_{\text{д}}}{T_{\text{д}}}, \quad (7)$$

де  $T_{\text{д}}$  – запланований час доставки товару у відповідності до замовлення, год. (дн.);

$\Delta T_{\text{д}}$  – відхилення від запланованого часу доставки товару замовнику, год. (дн.).

На практиці значення  $k_4$  може бути більше одиниці, за умови, що доставка товару здійснена споживачеві раніше вказаного терміну. Якщо замовник приймає товар, то це вказує на високу результативність функціонування ЛС підприємства з точки зору швидкості виконання замовлення. Однак якщо замовник не готовий прийняти товар раніше вказаного в замовленні терміну, то ЛС підприємства буде нести збитки від надмірного простоювання транспортних засобів. Таким чином, при оцінці результативності функціонування ЛС підприємство саме визначає, як таке відхилення прийняти в розрахунок.

Правило п'яте: доставка товару в указане замовником місце.

Показник, що має оцінювати рівень виконання даного правила, залежить від просторового розміщення конкретного споживача чи групи споживачів на логістичному полігоні. Доставка у призначене місце буде виконана однозначно. Однак справа в тому, що в розрахунках часу доставки враховується так звана «геометрична відстань» за мапою, а фактично ця відстань, як правило, може бути більшою. Таким чином, для оцінки рівня виконання даного правила, відповідний показник може бути визначений за такою формулою:

$$k_5 = 1 - \frac{\Delta L_d}{L_d}, \quad (8)$$

де  $k_5$  – показник оцінки доставки замовленого товару замовнику в зазначене місце;

$L_d$  – запланована відстань доставки товару замовникові за мапою, км;

$\Delta L_d$  – відхилення від запланованої відстані доставки товару замовнику, км.

За аналогією з показником  $k_4$  значення  $k_5$  на практиці також може бути більше одиниці. Це можливо за умови, коли доставка товару здійснена замовнику за маршрутом, де фактичний шлях руху транспортного засобу менше, ніж розрахунковий. Отже, при оцінці результативності функціонування ЛС підприємство саме визначає, як таке відхилення прийняти в розрахунок.

Правило шосте: доставка товару замовнику повинна бути здійснена за умови мінімальних витрат.

Показник, що характеризує виконання шостого правила, обчислюється у такий спосіб:

$$k_6 = 1 - \frac{\Delta LB'_{д.запл.}}{LB'_{д.запл.}}, \quad (9)$$

де  $k_6$  – показник оцінки виконання вимоги доставки замовленого товару замовнику за оптимальним рівнем логістичних витрат;

$LB'_{д.запл.}$  – величина запланованих логістичних витрат на доставку товару замовнику з одночасовим наданням супутніх логістичних послуг, грн;

$\Delta LB'_{д.запл.}$  – відхилення від величини запланованих логістичних витрат на доставку товару замовнику і надання можливих супутніх логістичних послуг, грн.

Якщо розрахункові значення відносних показників  $k_4$ ,  $k_5$  і  $k_6$  більше одиниці, то у подальших розрахунках їх можна приймати  $k_4 = k_5 = k_6 = 1,0$ .

Логістична діяльність підприємства може вважатися результативною за умови того, що кожен із вище наведених часткових відносних показників ( $k_1 - k_6$ ) буде мати високе значення, а саме  $k_i > 0,9$ . Однак за умови, якщо один чи більше показників будуть мати значення менше 0,9, то на практиці результативність ЛД підприємства повинна оцінюватися як недостатня. Хоча нижню межу  $k_i$  встановлює саме підприємство, виходячи з ситуації, що склалася на ринку чи між окремими замовниками.

Запропоновані вище показники ( $k_1 - k_6$ ) для оцінки виконання логістичної мети і отриманого логістичного результату (тобто виконання ключових правил логістики) достатньо коректно агрегуються і приводяться до інтегрованого – узагальнюючого – показника результативності ЛД підприємства – рівня досягнення запланованого результату функціонування ЛС у відповідності до основних правил логістики ( $K_{заг.рез.}$ ):

$$K_{заг.рез.} = \sqrt[c]{\prod_{i=1}^c k_i}, \quad (10)$$

де  $c$  – кількість показників, що приймаються для оцінки результативності функціонування ЛС у кож-

ному конкретному випадку (за умови використання перелічених вище шести правил логістики  $c = 6$ );

$k_i$  – значення  $i$ -го показника оцінки результативності функціонування ЛС підприємства.

Рівень досягнення запланованого результату функціонування ЛС може визначатися в відсотках ( $0 < K_{заг.рез.} \leq 100\%$ ) або у частках від одиниці ( $0 < K_{заг.рез.} \leq 1,0$ ).

У сучасних умовах господарювання з урахуванням вимог, що формуються неоднозначним ринковим середовищем у визначеному секторі економіки, реалізація і повне виконання логістичних правил на практиці можливі тільки за умови організації належного обслуговування споживачів. Логістичне обслуговування (ЛО) нині можна виокремити як окремий вид логістичної діяльності підприємства, а тому для виконання узагальнюючої оцінки РЛД підприємства повинні бути передбачені й враховані критерії та кількісні показники оцінки рівня ЛО споживачів. Однак за певних обставин вони можуть використовуватися при здійсненні оцінки результативності ЛД підприємства як допоміжні показники.

Більшість науковців [4; 5; 6; 10] рівень ЛО пропонує розглядати саме як показник, що характеризує кількість та діапазон зміни якості логістичних послуг:

$$\eta_{ло} = \frac{m}{M} \cdot 100\%, \quad (11)$$

де  $\eta$  – рівень логістичного обслуговування;

$m$  – кількісна оцінка фактично надаваного обсягу логістичного сервісу;

$M$  – кількісна оцінка теоретично можливого обсягу логістичного сервісу.

На думку автора, рівень ЛО являє собою баланс між якістю логістичного обслуговування й відповідними витратами. А тому його важливо враховувати при оцінках результативності ЛД підприємства.

Таким чином, вище зазначене слід прийняти як обґрунтування того, чому рівень ЛО споживачів обраний у якості узагальнюючого оцінного показника РЛД підприємства. Окрім того, вказане підсилюється ще і тим, що за своєю сутністю рівень ЛО є важливим критерієм, який дозволяє оцінити результат логістичної діяльності з позицій як постачальника, так і одержувача послуг, тобто конкретного замовника.

Формування логістичної стратегії підприємств визначеної галузі, що відображає вектор спрямування їх ЛД на майбутній період, здійснюється на основі використання різними авторами великої кількості оцінних показників, які створюють певну інформаційну платформу для відпрацювання логістичних рішень на тактичному і стратегічному рівнях. Отримані автором раніше результати критичного аналізу підходів до оцінки ЛД підприємств, які викладені у публікації [11], дозволяють стверджувати, що у якості загальнопоказника слід застосувати такий комплексний показник, як тривалість логістичного циклу.

У теорії логістики під логістичним циклом розуміють проміжок часу між подачею замовлення і доставкою замовленої продукції або надання відповідного сервісу кінцевому споживачеві. Логістичний цикл, як правило, включає час: прийняття замовлення ( $t_{п.}$ ), аналізу замовлення ( $t_{ан.}$ ), передання до місця його виконання ( $t_{пер.}$ ), безпосереднє виконання замовлення (виробництво) ( $t_{вик.}$ ), тимчасове зберігання продукції ( $t_{зе.}$ ), її комплектування (за необхідності) ( $t_{компл.}$ ), транспортування до замовника ( $t_{тр.}$ ), часу прийому продукції (товару) безпосередньо споживачем ( $t_{пр.}$ ) та час на інші операції виконання замовлення, що пов'язані зі специфікою останнього ( $t_{інш.}$ ).

Тривалість логістичного циклу визначається за такою формулою:

$$T_{\text{лог.ц.}} = t_{\text{п.}} + t_{\text{аф.}} + t_{\text{пер.}} + t_{\text{вик.}} + t_{\text{зб.}} + t_{\text{компл.}} + t_{\text{тр.}} + t_{\text{пр.}} + t_{\text{інш.}} \quad (12)$$

У залежності від рівня використання інформаційних і транспортних технологій, рівня організації логістичного менеджменту на підприємстві та деяких інших чинників логістичної спрямованості тривалість етапів і загальний час логістичного циклу можуть мати різні відхилення.

У процесі виконання оцінки результативності ЛД підприємства розрізняють заплановану (розрахункову) тривалість логістичного циклу ( $T_{\text{лог.ц.}}^{\text{пл.}}$ ) і фактичну ( $T_{\text{лог.ц.}}^{\text{факт.}}$ ). Відношення фактичного значення тривалості логістичного циклу до його запланованого значення характеризує ступінь реалізації останнього, тобто всього комплексу логістичних процесів і операцій з виконання замовлення і може використовуватися як допоміжний частковий показник оцінки результативності ЛД підприємства за часовою ознакою:

$$\lambda_{\text{лог.ц.}} = 1 - \frac{T_{\text{лог.ц.}}^{\text{факт.}}}{T_{\text{лог.ц.}}^{\text{пл.}}} \quad (13)$$

Вибір у якості загального оцінного показника РЛД тривалості логістичного циклу обґрунтовується певним рівнем його унікальності. По-перше, він є інтегративною оцінкою результативності ЛД, яка формується завдяки реалізації функцій в усіх підсистемах логістичної системи підприємства. Тобто цей показник кумулятивно накопичує результати функціонування підсистем ЛС підприємства – закупки, транспортування, складування, виробництва, управління запасами, розподілу, збуту і загального логістичного менеджменту – в часовому аспекті при виконанні конкретного замовлення споживачів. У цьому показникові акумулюється результат використання логістичних технологій і відповідних технічних засобів, комунікацій у межах ланцюга поставок; віддзеркалюється система логістичного управління та рівень професіоналізму фахівців із логістики тощо.

По-друге,  $T_{\text{лог.ц.}}$  відображає часову компоненту ЛД підприємства, а значить він може бути віднесений до показників стратегічного рівня прийняття логістичних рішень, а саме формування логістичної стратегії. Цей показник є одним із часових характеристик логістики підприємства.

По-третє, склад показника  $T_{\text{лог.ц.}}$  настільки простий, що не викликає труднощів у його визначенні. А це є позитивним моментом для виконання оперативної його оцінки і визначення ефективних заходів для підвищення як результативності, так і ефективності логістичної діяльності підприємств.

По-четверте, результати оцінки окремих складових показника тривалості логістичного циклу можуть використовуватися на нижчих рівнях прийняття логістичних рішень, а саме на операційному та тактичному.

Зважаючи на вищезазначене, слід вказати, що тривалість логістичного циклу є інтегративним загальним оцінним показником ЛД підприємства, який дозволяє оперативно оцінювати необхідність і доцільність коригування логістичної стратегії підприємства.

У залежності від потреби СОП результативності ЛД може бути доповнена й іншими оцінними показниками, наприклад, такими частковими показниками, як час реагування на запити споживачів, комплектність замовлення, частота поставок упродовж визначеного терміну часу й ін. Кожен із наведених показників дозволяє виконувати оцінку певних ха-

рактеристик функціонування ЛС підприємства в залежності від конкретної ситуації, що склалася на певному сегменті ринку. А тому необхідність їх застосування в розрахунках обґрунтовується тільки необхідністю пошуку шляхів підвищення результативності функціонування ЛС підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки.

1. Система оцінних показників РЛД у своєму складі повинна мати:

– часткові оцінні показники виконання всіх правил логістики;

– узагальнюючі показники, що агрегуються до системи часткових оцінних показників виконання кожного правила логістики;

– загальний показник оцінки РЛД.

2. Система оцінних показників результативності ЛД повинна включати в себе визначену сукупність допоміжних оцінних показників, що є супутніми у визначенні узагальнюючих і загального показників, і доповнюють її оцінку.

3. Кількість показників оцінки РЛД повинна певним чином обмежуватись, тобто бути оптимізованою. Тобто система оцінних показників повинна містити невеликий їх перелік, але достатній для оперативної та коректної оцінки результативності означеного виду діяльності.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є формування нормативних показників оцінки РЛД підприємств визначеної галузевої належності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кочубей Д. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи торговельних підприємств / Д. Кочубей // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2009. – № 4. – С. 59–66.
2. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер; [под общ. ред. В.С. Лукинського]. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с.
3. Осипенко С.М. Управління ефективністю логістичної діяльності підприємства на основі факторно-операційного підходу / С.М. Осипенко // Логистика: проблемы и решения. – 2013. – № 1(44). – С. 85–89.
4. Основы логистики: [учебн. для вузов] / В.А. Гудков, Л.Б. Миротин, С.А. Ширяев, Д.В. Гудков; [под ред. В.А. Гудкова]. – М.: Горячая линия-Телеком, 2004. – 351 с.
5. Миротин Л.Б. Логистика для предпринимателей: [учеб. пособие] / Л.Б. Миротин, Ы.Э. Ташбаев. – М.: Инфра-М, 2003. – 252 с.
6. Посилкіна О.В. Логістичний менеджмент фармацевтичного підприємства: [монографія] / О.В. Посилкіна, Р.В. Сагайдак-Нікітук, Г.В. Загорій, О.Ю. Горбунова, А.П. Юрченко; [за ред. проф. О.В. Посилкіної]. – Харків: НФаУ, 2011. – 772 с.
7. Руденко Г.Р. Оцінка ефективності логістичної діяльності на машинобудівних підприємствах на засаді таксономічного аналізу: інноваційний підхід / Г.Р. Руденко // Проблеми науки. – 2009. – №9. – С. 40–43.
8. Сагайдак-Нікітук Р.В. Методика оцінки ефективності логістичної діяльності фармацевтичного підприємства / Р.В. Сагайдак-Нікітук // Логистика: проблемы и решения. – 2011. – № 6(37). – С. 32–39.
9. Семенов А.И. Логистика: основы теории: [учебник для вузов] / А.И. Семенов, В.И. Сергеев. – СПб.: Изд-во «Союз», 2003. – 544 с.
10. Скоробогатова Т.М. Логистические системы в сервисе: [монография] / Т.М. Скоробогатова. – Симферополь: ДОЛЯ, 2007. – 416 с.
11. Сумець О.М. Критичний аналіз підходів до оцінки логістичної діяльності підприємств: препринт / О.М. Сумець. – Харків: КП «Міська друкарня», 2014. – 30 с.
12. Чернописька Н.В. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чернописька // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2008. – № 23 (623). – С. 265–271.

УДК 331.101.3+331.2

Ткач О.А.

аспірант кафедри менеджменту  
Національного університету харчових технологій

## МОТИВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В РОЗРІЗІ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХЛІБОПЕКАРНОЇ ГАЛУЗІ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Стаття присвячена дослідженню мотиваційних процесів в розрізі заробітної плати на підприємствах хлібопекарної галузі Київської області. Проаналізовано чисельність працюючих та структуру фонду оплати праці хлібопекарних підприємств Київщини. Вивчено стан та розмір заробітної плати в розрізі категорій працівників. Розглянуто розмір середньомісячної заробітної плати в цілому та підприємству, та в розрізі категорій персоналу.

**Ключові слова:** заробітна плата, фонд оплати праці, структура фонду оплати праці, середньомісячна заробітна плата, мотиваційні процеси, категорії працівників.

### Ткач О.А. МОТИВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В РАЗРЕЗЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ХЛЕБОПЕКАРНОЙ ОТРАСЛИ КИЕВСКОЙ ОБЛАСТИ

Статья посвящена исследованию мотивационных процессов в разрезе заработной платы на предприятиях хлебопекарной отрасли Киевской области. Проанализирована численность работающих и структура фонда оплаты труда хлебопекарных предприятий. Изучено состояние и размер заработной платы в разрезе категорий работников. Рассмотрен размер среднемесячной заработной платы в целом и предприятию, и в разрезе категорий персонала.

**Ключевые слова:** заработная плата, фонд оплаты труда, структура фонда оплаты труда, среднемесячная заработная плата, мотивационные процессы, категории работников.

### Tkach O.A. MOTIVATIONAL PROCESSES IN THE CONTEXT OF SALARY AT THE ENTERPRISES OF BAKING INDUSTRY OF KYIV REGION

The article investigates the motivational processes in the context of salary at the enterprises of the baking industry at Kyiv region. The author analyzed the number of employees and the structure of the salary fund of the baking enterprises. The current state and the amount of salary by category of workers are studied. The author analyzed the amount of the average monthly salary in general and by category of personnel.

**Keywords:** salary, salary fund, structure of salary fund, the average monthly salary, motivational processes, categories of personnel.

**Постановка проблеми.** Хлібопекарна галузь відноситься до галузі харчової промисловості, яка характеризується відносною стабільністю та низьким ступенем ризику у функціонуванні. При цьому особливістю ринку виробництва хліба в Україні є те, що велика частина хлібопекарської продукції підлягає державному регулюванню, адже хліб відноситься до базових продуктів у споживчому кошику українців, і одним з основних продуктів харчування у соціально незахищених верств населення. У той же час розвиток ринку хлібопродуктів відбувається саме за рахунок «елітних» сортів хліба та здобних виробів, при цьому споживання «соціальних» сортів хліба займає 50% ринку. Українці, в силу особливостей свого менталітету, ще не розуміють що хліб може бути дорогим продуктом і виступати, в певній мірі, делікатесом [1; 2].

На сьогоднішній день хлібопекарська галузь переживає не найкращі часи. Адже довгі роки вона знаходиться в полі зору всіх владних структур, і відбувається постійне її регулювання. Причому, не дивлячись на стільки років незалежності України, хліб досі не є ринковим об'єктом, оскільки на нього постійно здійснюється державний тиск. Адміністративне стримування цін на хліб, що є вирішальним фактором стабільності на ринку хліба, негативно позначається на економіці підприємств.

У різних країнах споживання хлібу відбуваються по різному. Найбільшим виробником хліба є Туреччина – 11, 5 млн тонн хлібу на рік, на душу населення виходить 124 кг. В європейських країнах цей показник коливається в межах 55 – 65 кг у рік на душу населення. В Бельгії та Нідерландах споживають 60 та 58 кг у рік відповідно, Німеччині та Франції – 57 кг на рік. В Білорусії споживають 61 кг в рік на душу населення, в Росії – 50 кг.

Що ж стосується України, то європейська статистика відзначає, що ми з'їдаємо більше хліба, ніж жителі Європи. Хоча, за даними Держкомстату України, споживання хлібу в Україні становить лише 39 кг у рік на душу населення (станом на 2011 рік в Україні вироблено 1,77 млн. тонн хлібу, при 45,6 млн. населенні). В той же час норма споживання хліба українцями становить 102 кг на рік. Це пояснюється тим, що значна частина виробництва хліба в Україні знаходиться в тіні, та не підпадає під статистичне обстеження.

Ще однією проблемою українського хлібопекарного ринку є проблема впровадження міжнародного стандарту безпеки продуктів НАССР та системи якості ISO. Багато торгівельних мереж, які працюють за європейськими стандартами, висунули умову, що з 2014 будуть співпрацювати лише з підприємствами, які сертифіковані за міжнародними стандартами якості продукції та за системою НАССР. В галузі середня заробітна плата значно відстає від рівня заробітної плати в цілому по Україні, плінність кадрів досягає 30%. Працювати на хлібозаводах та хлібокомбінатах стає неprestижно [3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням мотиваційних процесів та заробітної плати займаються давно. Зокрема, дані питання в Україні вивчають такі вчені, як А.М. Колот, О.В. Крушельницька, Д.П. Богиня, В.М. Данюк, О.А. Грішнова, В.П. Сладкевич, В.М. Лугова, Н.В. Синюгіна, М.В. Семикіна та ін.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження та аналіз мотиваційних процесів в розрізі заробітної плати на прикладі хлібопекарних підприємств Київської області.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження та вивчення мотиваційних процесів у розрізі заробітної

плати хлібопекарних підприємств доречно здійснювати на прикладі дочірніх підприємств ПАТ «Київхліб», адже ПАТ «Київхліб» являється одним з найпотужніших та найбільших хлібопекарних підприємств Київської області та м. Києва. Причому продукція підприємств підтверджується міжнародними сертифікатами якості ISO та HACCP, що в умовах сьогодення є важливою та вагомою перевагою. Однією з конкурентних переваг підприємств ПАТ «Київхліб» є те, що станом на другу половину 2013 року середня заробітна плата по підприємствам об'єднання становила 4138 грн. проти 2694 грн. по галузі [4; 5].

До структури ПАТ «Київхліб» входить чотири підприємства у Київській області: два хлібокомбінати – Білоцерківський та Фастівський, та два хлібозаводи – Сквирський та Макарівський.

Продовжуючи вивчення мотиваційних процесів в розрізі заробітної плати, доцільно розглянути кількість працюючих та структуру фонду оплати праці вищезгаданих підприємств (табл. 1).

Протягом 2009–2013 рр. чисельність працюючих Білоцерківського хлібокомбінату є найбільшою серед чотирьох підприємств, це саме стосується і розміру фонду оплати праці (ФОП). Підприємством з найменшою кількістю працюючих та ФОП є Макарівський хлібозавод.

За останні п'ять років сумарний фонд оплати пра-

ці по Білоцерківському хлібокомбінату становить 64036,8 тис. грн., по Фастівському хлібокомбінату – 26069,7 тис. грн. по Сквирському хлібозаводу – 13839,3 тис. грн та по Макарівському хлібозаводу – 9950,5 тис. грн.

Аналізуючи структуру фонду оплати праці, слід зазначити, що співвідношення основної, додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат по всім підприємствам за 2009–2013 рр. коливається.

Найбільша частка основної заробітної плати у структурі фонду оплати праці, серед чотирьох підприємств, з 2009 по 2012 роки була у Сквирського хлібозаводу – 59,27%, 65,34%, 68,55% та 68,41% відповідно, у 2013 році основна заробітна плата у структурі ФОП займала найбільшу частку (69,48%) по Макарівському хлібозаводу. При цьому, найменша частина основної заробітної плати була у ФОП, станом на 2009 – 2013 роки, у Фастівського хлібокомбінату – 42,3%, 43,26%, 46,75% та 46,84% відповідно, у 2013 році – 48,17% у фонді оплати праці Білоцерківського хлібокомбінату.

Що ж стосується додаткової заробітної плати, порівнюючи її розмір по чотирьом підприємствам, то даний показник був найбільшим по Фастівському хлібокомбінату з 2009 по 2012 роки – 51%, 51,6%, 50,87% та 50,99% відповідно, у 2013 році цей показник найбільшим був у фонді оплати пра-

Таблиця 1

**Кількість працюючих та структура фонду оплати праці на підприємствах ПАТ «Київхліб» Київської області\***

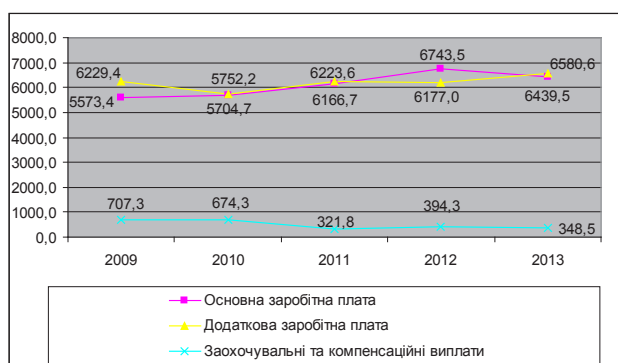
Рік	Середньооблікова кількість штатних працівників, чол.	Структура фонду оплати праці, тис. грн.		
		Основна заробітна плата	Додаткова заробітна плата	Інші заохочувальні та компенсаційні виплати
<b>ДП ПАТ «Київхліб» «Білоцерківський хлібокомбінат»</b>				
2013 рік	307	6439,5	6580,6	348,5
2012 рік	345	6743,5	6177,0	394,3
2011 рік	352	6166,7	6223,6	321,8
2010 рік	371	5704,7	5752,2	674,3
2009 рік	414	5573,4	6229,4	707,3
<b>ДП ПАТ «Київхліб» «Фастівський хлібокомбінат»</b>				
2013 рік	151	3170,6	2929,0	151,1
2012 рік	149	2807,1	3055,9	130,4
2011 рік	140	2419,1	2632,3	122,7
2010 рік	137	1898,1	2263,9	225,7
2009 рік	131	1803,4	2174,4	286,0
<b>ДП ПАТ «Київхліб» «Сквирський хлібозавод»</b>				
2013 рік	106	2102,1	1145,8	55,9
2012 рік	114	2061,1	862,7	89,1
2011 рік	116	1748,6	748,8	53,5
2010 рік	126	1695,2	774,6	124,6
2009 рік	129	1409,1	834,6	133,6
<b>ДП ПАТ «Київхліб» «Макарівський хлібозавод»</b>				
2013 рік	72	1334,8	541,0	45,3
2012 рік	74	1450,9	604,4	83,2
2011 рік	77	1217,4	720,0	64,3
2010 рік	74	1106,0	738,9	71,8
2009 рік	81	1101,7	813,8	57,0

\* [розроблено автором]

ці Білоцерківського хлібокомбінату. У той же час, найменшим даний показник був у Сквирському хлібозаводу протягом 2009 (35,11%), 2010 (29,86%) та 2011 (29,35%) років та у Макарівського хлібозаводу у 2012 (28,26%) та у 2013 (28,16%) році.

Найбільша частка інших заохочувальних та компенсаційних виплат у ФОП у 2009 році була по Фастівському хлібокомбінату – 6,71%, у 2010 та 2013 роках по Білоцерківському хлібокомбінату – 5,56% та 2,61% відповідно, у 2011 (3,21%) та 2012 (3,89%) роках по Макарівському хлібозаводу. Найменша частка даного показника у 2009 (2,89%) та 2010 (3,75%) роках була по Макарівському хлібозаводу, у 2011 (2,10%) та 2013 (1,69%) – по Сквирському хлібозаводу та у 2012 році по Фастівському хлібокомбінату – 2,18%.

Досліджуючи мотиваційні процеси на підприємстві, варто проаналізувати тенденції структури фонду оплати праці по кожному підприємству (рис. 1).



**Рис. 1. Динаміка фонду оплати праці Білоцерківського хлібокомбінату за 2009–2013 рр., тис. грн.**

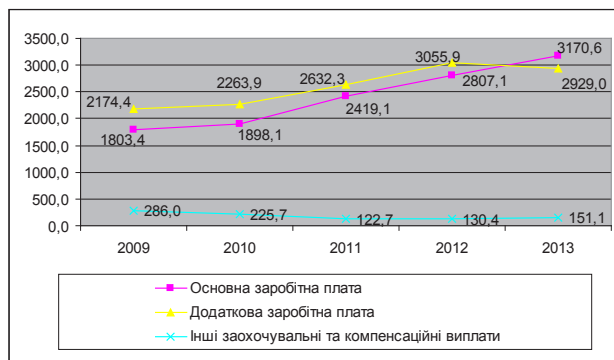
Джерело: побудовано автором

За останні роки загальна динаміка збільшення фонду заробітної плати Білоцерківського хлібокомбінату має тенденцію до зростання. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати мають тенденцію до скорочення, хоча у 2012 році порівняно із 2011 – помітне зростання даного показника на 22,5%. Особливістю ФОП хлібокомбінату є те, що фонд додаткової заробітної плати більше за фонд основної, винятком є лише 2012 рік. Просліджується також тенденція до збільшення основної заробітної плати протягом 2009–2012 років, у 2013 році порівняно з 2012 помітне незначне скорочення на 4,5%. У той же час додаткова заробітна плата характеризується коливаннями: протягом зазначеного терміну спостерігається чередування тенденції до зменшення та збільшення.

Фонд оплати праці Фастівського хлібокомбінату характеризується своїми особливостями (рис. 2).

Фонд оплати праці Фастівського хлібокомбінату має таку ж особливість як і Білоцерківського – додаткова заробітна плата по підприємству перевищує основну. Однак, у 2013 році ця тенденція – зворотна.

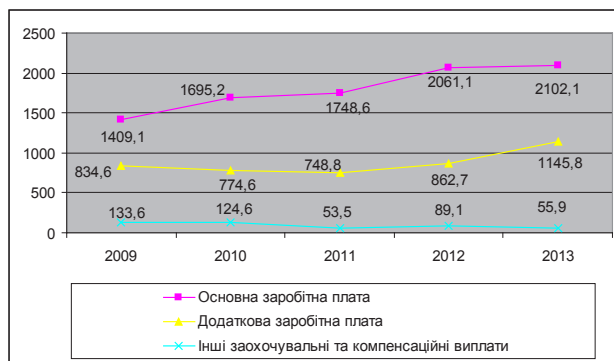
Основна заробітна плата Фастівського хлібокомбінату має стабільну тенденцію до збільшення протягом 2009–2013 рр. Фонд додаткової заробітної плати характеризується збільшенням з 2009 по 2012 рік, 2013 рік помітне зменшення порівняно з 2012 роком на 4,2%. Причому інші заохочувальні та компенсаційні виплати характеризуються коливаннями – з 2009 року по 2011 – присутнє зменшення даного показника, з 2011 по 2013, навпаки, – збільшення.



**Рис. 2. Динаміка фонду оплати праці Фастівського хлібокомбінату за 2009–2013 рр., тис. грн.**

Джерело: побудовано автором

Тенденції структури фонду оплати праці ДП ПАТ «Київхліб» «Сквирський хлібозавод» мають певні відмінності від попередніх двох підприємств (рис. 3).

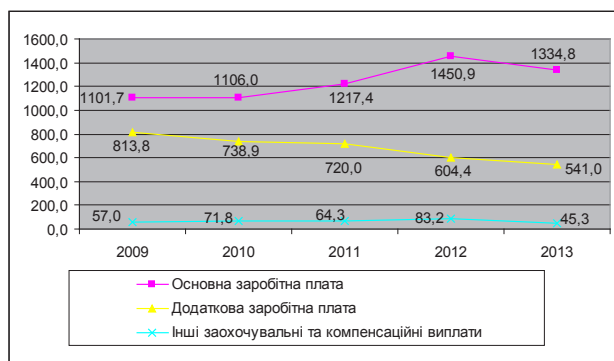


**Рис. 3. Динаміка фонду оплати праці Сквирського хлібозаводу за 2009–2013 рр., тис. грн.**

Джерело: побудовано автором

Порівняно із Білоцерківським та Фастівським хлібокомбінатами розмір фонду основної заробітної плати Сквирського хлібозаводу більше за розмір фонду додаткової заробітної плати. За останні п'ять років видно стабільне зростання основної заробітної плати по підприємству.

Стосовно фонду додаткової заробітної плати, то з 2009 року по 2011 рік спостерігається його зменшення, а вже з 2011 по 2013 – збільшення. Причому збільшення у 2013 році порівняно із 2012 складає 32,8%, а порівняно з 2011 – 53%. У той же час інші



**Рис. 4. Динаміка фонду оплати праці Макарівського хлібозаводу за 2009–2013 рр., тис. грн.**

Джерело: побудовано автором

заохочувальні та компенсаційні виплати мають таку ж тенденцію, як і у випадку із Білоцерківським хлібокомбінатом: у період з 2009 по 2011 та з 2012 по 2013 присутнє скорочення даного фонду оплати праці, але у 2012 році порівняно із 2011 роком присутнє збільшення даного показника на 66,5%.

Структура фонду оплати праці Макарівського хлібозаводу має спільні риси з тенденціями та ознаками Сквирського фонду оплати праці. Фонд основної заробітної плати більший за фонд додаткової, але в період з 2009 по 2012 роки спостерігається тенденція до його зростання, а у 2013 році є тенденція до його скорочення на 8% порівняно з 2012 (рис. 4).

Фонд додаткової заробітної плати Макарівського хлібозаводу, порівняно з іншими підприємствами, має стабільну тенденцію до скорочення. Розмір інших заохочувальних та компенсаційних виплат про-

тягом 2009–2013 років коливається щороку – 2009–2010 та 2011–2012 рр. відзначається зростання, а з 2010 по 2011 та з 2012 по 2013 – скорочення.

Досліджуючи структуру фонду оплати праці підприємства, необхідно також проаналізувати фонд оплати праці залежно від категорії працівників (табл. 2).

Враховуючи сучасний стан економіки в Україні, а також недобросовісну конкуренцію на ринку виробництва хліба та хлібобулочних виробів в м. Києві та Київській області, яка склалася протягом 2012–2013 рр., для підприємств характерна нестабільність у кількості персоналу. По трьом підприємствам середньооблікова кількість працівників у 2013 році (порівняно з 2012) зменшилась: по Білоцерківському хлібокомбінату на 11%, по Сквирському хлібозаводу – на 7% та Макарівському хлібозаводу на майже

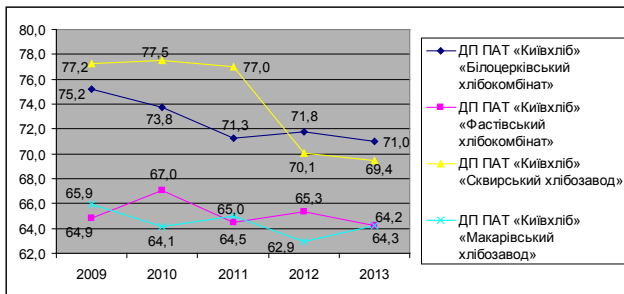


Рис. 5. Динаміка питомої ваги фонду оплати праці робітників на підприємствах Київської області ПАТ «Київхліб», %

Джерело: побудовано автором

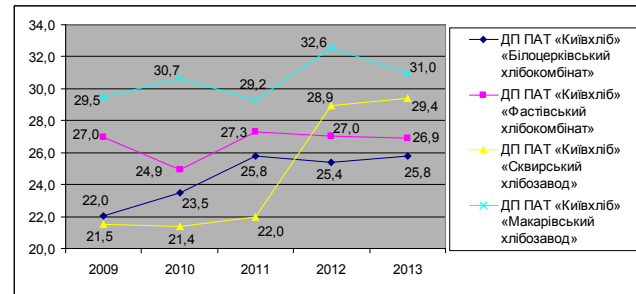


Рис. 6. Динаміка питомої ваги фонду оплати праці ІТП на підприємствах Київської області ПАТ «Київхліб», %

Джерело: побудовано автором

Таблиця 2

Фонд оплати праці дочірніх підприємств ПАТ «Київхліб» Київської області в розрізі категорій працівників\*

Категорія працівників	Фонд оплати праці, тис. грн.		Середньоспискова чисельність працівників, чол.		Фонд оплати праці, тис. грн.		Середньоспискова чисельність працівників, чол.		Фонд оплати праці, тис. грн.		Середньоспискова чисельність працівників, чол.	
	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010
<b>ДП ПАТ «Київхліб» «Білоцерківський хлібокомбінат»</b>												
ІТП	2755, 6	57	2851, 4	59	3274, 9	65	3384, 9	65	3448, 5	57		
Робітники	9411, 5	341	8948, 9	297	9057, 6	271	9556, 7	265	9491, 4	234		
Неосновна діяльність	343	16	330, 9	15	379, 6	16	373, 2	15	428, 7	16		
<b>ДП ПАТ «Київхліб» «Фастівський хлібокомбінат»</b>												
ІТП	1150, 2	22	1093, 8	24	1411, 0	30	1620, 7	30	1680	30		
Робітники	2765, 8	94	2940, 4	98	3337, 1	95	3914, 7	102	4015, 2	102		
Неосновна діяльність	347, 8	15	353, 5	15	426, 0	15	458, 0	17	555, 5	19		
<b>ДП ПАТ «Київхліб» «Сквирський хлібозавод»</b>												
ІТП	511, 6	20	555, 5	21	561, 0	22	871, 0	29	970, 5	27		
Робітники	1836, 3	106	2011, 5	103	1964, 2	92	2111, 4	83	2293, 9	77		
Неосновна діяльність	29, 4	3	27, 4	2	25, 7	2	30, 5	2	39, 4	2		
<b>ДП ПАТ «Київхліб» «Макарівський хлібозавод»</b>												
ІТП	581, 4	17	587, 5	18	585, 2	20	696, 5	20	594, 6	18		
Робітники	1300, 1	61	1228, 7	53	1301, 8	53	1345, 5	50	1234, 6	51		
Неосновна діяльність	91, 0	3	100, 5	3	114, 7	4	96, 5	4	91, 9	3		

\* Джерело: сформовано автором



3%. Лише по Фастівському хлібокомбінату відзначається незначне зростання – на 1%.

Так як робітники на виробничих підприємствах відіграють основну роль та займають левову частку чисельності працюючих, відповідно і фонд оплати праці даної категорії працівників – найбільший (рис. 5).

На підприємствах, що досліджуються, фонд оплати праці робітників складає не менше 62% (у 2012 році по Макарівському хлібозаводу), максимальна частка заробітної плати робітників у ФОП підприємства у Сквирського хлібозаводу станом на 2010 рік – 77,5%.

По всім підприємствам, окрім Макарівського хлібозаводу, в період з 2012 по 2013 роки спостерігається скорочення фонду оплати праці. Протягом досліджуваного періоду по всім підприємствам спостерігається коливання розміру фонду оплати праці.

Питома вага фонду оплати праці ІТП (інженерно-технічного персоналу) значно менша за фонд оплати праці робітників і також характеризується нестабільністю коливання протягом 2009–2013 років (рис. 6).

Найменшу питому вагу фонд оплати праці ІТП, у загальному ФОП, становив 21,4% у 2010 році по Сквирському хлібозаводу, а найбільшу – 32,6% у 2012 році по Макарівському хлібозаводу.

Серед чотирьох досліджуваних підприємств, заробітна плата ІТП найбільшу питому вагу в загальному фонді оплати праці займає у Макарівського хлібозаводу.

Для більш повного аналізу мотиваційних процесів в розрізі заробітної плати, варто дослідити розмір середньої заробітної плати по підприємству в цілому та по категоріям працівників.

Середньомісячна заробітна плата працівників по підприємствам за досліджувані роки відрізняється (рис. 7).

Найбільша середньомісячна заробітна плата була на Фастівському хлібокомбінаті у 2009 році (2685,81 грн.), 2011 (3061,55 грн.) та 2012 (3340,44 грн.) та на Білоцерківському хлібокомбінаті у 2010 році – 2712,15 грн. та 2013 – 3591,80 грн. У той же час, найменшу середньомісячну заробітну оплату отримували працівники Сквирського хлібозаводу протягом 2009–2012 рр.:

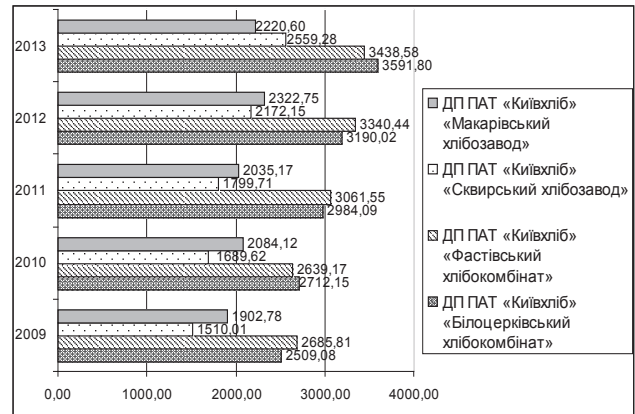


Рис. 7. Середньомісячна заробітна плата дочірніх підприємств ПАТ «Київхліб» у Київській області за 2009–2013 рр., грн.

Джерело: сформовано автором

1510,01 грн, 1689,62 грн, 1799,71 грн та 2172,15 грн відповідно та у 2013 році Макарівського хлібозаводу – 2220,60 грн.

Темп приросту та абсолютного зростання середньомісячної заробітної плати по підприємству представлено в таблиці 3.

Оскільки для українських працівників, на сьогоднішній день, одним з найефективніших факторів мотивації праці є рівень заробітної плати, то зростання середньомісячної заробітної плати є одним із показників задоволення матеріальних потреб працюючих.

Негативна динаміка приросту середньомісячної заробітної плати була у 2010 відносно 2009 по Фастівському хлібокомбінату (-1,7%), у 2011 відносно 2010 по Макарівському хлібозаводу (-2,3%), у 2012 відносно 2011 відзначається лише позитивна динаміка.

У 2013 році до 2012 року по всім підприємствам, окрім ДП ПАТ «Київхліб» «Макарівський хлібозавод», відзначається зростання середньомісячної заробітної плати. Найбільше зростання відбулося по Сквирському хлібозаводу, і становить 17,8%, най-

Таблиця 3

Темп приросту середньомісячної заробітної плати по підприємствах ПАТ «Київхліб» Київської області\*

	Темп приросту середньомісячної заробітної плати, %							
	2010		2011		2012		2013	
	до 2009	до 2009	до 2010	до 2009	до 2011	до 2009	до 2012	
ДП ПАТ «Київхліб» «Білоцерківський хлібокомбінат»	8,1	18,9	10,0	27,1	6,9	43,2	12,6	
ДП ПАТ «Київхліб» «Фастівський хлібокомбінат»	-1,7	14,0	16,0	24,4	9,1	28,0	2,9	
ДП ПАТ «Київхліб» «Сквирський хлібозавод»	11,9	19,2	6,5	43,8	20,7	69,5	17,8	
ДП ПАТ «Київхліб» «Макарівський хлібозавод»	9,5	7,0	-2,3	22,1	14,1	16,7	-4,4	
	Абсолютне зростання середньомісячної заробітної плати, грн.							
	2010		2011		2012		2013	
	до 2009	до 2009	до 2010	до 2009	до 2011	до 2009	до 2012	
ДП ПАТ «Київхліб» «Білоцерківський хлібокомбінат»	203,07	475,01	271,94	680,95	205,93	1082,72	401,78	
ДП ПАТ «Київхліб» «Фастівський хлібокомбінат»	-46,64	375,73	422,37	654,62	278,89	752,76	98,14	
ДП ПАТ «Київхліб» «Сквирський хлібозавод»	179,60	289,70	110,10	662,14	372,44	1049,26	387,13	
ДП ПАТ «Київхліб» «Макарівський хлібозавод»	181,34	132,40	-48,95	419,97	287,57	317,82	-102,15	

\* Джерело: розроблено автором

менше – по Фастівському хлібокомбінату – 2,9%, при цьому по Макарівському хлібозаводу скорочення середньомісячної заробітної плати становить 4,4%. Що ж стосується темпу приросту даного показника відносно 2009 року, то по всім підприємствам відзначається позитивна динаміка. Сквирських хлібозавод характеризується зростанням показника середньомісячної заробітної плати на 69,5%, Білоцерківський хлібокомбінат – на 43,2%, Фастівський хлібокомбінат – на 28%, і найменший темп приросту характерний для Макарівського хлібозаводу що становить 16,7%. Аналізуючи дані за 2012 рік, то лідером по приросту середньомісячної заробітної плати знову є Сквирський хлібозавод – у 2012 році відносно 2011 року приріст даного показника складає 20,7%, підприємством з найменшим приростом даного показника є Білоцерківських хлібокомбінат – 6,9%.

Що ж стосується абсолютного зростання показника середньомісячної заробітної плати, то негативна динаміка спостерігається у 2010 році (до 2009) і становить -46,64 грн (Фастівських хлібокомбінат) та у 2011 році (до 2010) та складає -48,95 грн (Макарівський хлібокомбінат).

У 2013 році (відносно 2012) найбільше зростання середньомісячної заробітної плати відчули на собі працівники Білоцерківського хлібокомбінату – 401,78 грн, а найменше Фастівський хлібокомбінат у розмірі 98,14 грн.

Порівнюючи абсолютне зростання середньомісячної заробітної плати у 2013 році відносно 2009, то максимальне збільшення у грошовому вираженні було по Білоцерківському хлібокомбінату і становить 1082, 72 грн, друге місце займає Сквирських хлібозавод із значенням 1049,26 грн, слідом йде Фастівський хлібокомбінат з показником 752,76 грн, найменше зростання характерне для Макарівського хлібозаводу з значенням 317,82 грн.

Абсолютне зростання середньомісячної заробітної плати у 2012 році до 2011 характеризується відносною рівномірністю по всім підприємствам ПАТ «Київхліб» у Київській області, та коливається в межах 205,93 грн. – 372, 44 грн.

Середньомісячна заробітна плата по досліджуваним підприємствам відрізняється не лише за ознакою періоду, а ще за ознакою категорії працівників. При цьому розмір середньомісячної заробітної плати робітників, по всім підприємствам, буде менша від оплати праці ІТП, а розмір заробітної плати працівників неосновної діяльності – найменшим у структурі (табл. 4).

У 2009 році найбільша середньомісячна заробітна плата у ПВП (промислово-виробничого персоналу) – 4308,33 грн., ІТП (інженерно-технічного персоналу) – 2783,26 грн. та робітників – 2426,33 грн. була по Фастівському хлібокомбінату, а у працівників неосновної діяльності (2475,00 грн.) по Макарівському хлібозаводу. Найменшим показником середньої заробітної плати у 2009 році по всім категоріям працівників був по Сквирському хлібозаводу.

Найбільша середньомісячна заробітна плата у ПВП (2748,97 грн.), ІТП (4023,73 грн) та робітників (2495,74 грн) у 2010 році була характерна для Білоцерківського хлібокомбінату, у працівників неосновної діяльності (2791,67 грн.) для Макарівського хлібозаводу. Лідером серед чотирьох підприємств по найменшій заробітній платі по всім категоріям працівників, як і у 2009 році, був Сквирський хлібозавод.

У 2011 році найбільша середньомісячна заробітна плата у ПВП, робітників та працівників неосновної діяльності була по Фастівському хлібокомбінату та становила 3150,40 грн., 2910,35 грн та 2321,11 грн відповідно, у ІТП даний показник становив 4169,23 та був у Білоцерківського хлібокомбінату. Найменшими середньомісячними заробітними платами у ПВП (1812,50 грн.), ІТП (2125,00 грн.) та робітни-

Таблиця 4

Середньомісячна заробітна плата по підприємствам ПАТ «Київхліб» Київської області з розрізі категорій персоналу, грн.\*

Категорія працівників	ДП ПАТ «Київхліб» «Білоцерківський хлібокомбінат»				
	2009	2010	2011	2012	2013
ПВП	2538,78	2748,97	3033,21	3241,69	3666,52
ІТП	4028,65	4023,73	4169,23	4317,56	5021,20
Робітники	2289,74	2495,74	2760,73	2977,80	3336,54
Неосновна діяльність	1770,31	1838,33	1952,60	2053,33	2232,81
	ДП ПАТ «Київхліб» «Фастівський хлібокомбінат»				
	2009	2010	2011	2012	2013
ПВП	2783,26	2723,02	3150,40	3481,50	3582,83
ІТП	4308,33	3754,86	3910,56	4501,94	4666,67
Робітники	2426,33	2470,32	2910,35	3181,37	3264,05
Неосновна діяльність	1932,22	1957,22	2321,11	2245,10	2436,40
	ДП ПАТ «Київхліб» «Сквирський хлібозавод»				
	2009	2010	2011	2012	2013
ПВП	1526,52	1698,45	1812,50	2188,24	2576,92
ІТП	2131,67	2204,37	2125,00	2502,87	2995,37
Робітники	1412,34	1595,31	1737,77	2078,31	2430,19
Неосновна діяльність	816,67	1141,67	1070,83	1270,83	1641,67
	ДП ПАТ «Київхліб» «Макарівський хлібозавод»				
	2009	2010	2011	2012	2013
ПВП	1880,77	2054,23	2104,45	2340,60	2209,18
ІТП	2817,16	2719,91	2438,33	2902,08	2752,78
Робітники	1619,81	1828,14	1978,46	2116,00	2017,32
Неосновна діяльність	2475,00	2791,67	770,83	2010,42	2483,33

\* [розроблено автором]

ків (1737,77 грн.) були у Сквирського хлібозаводу, а у працівників неосновної діяльності найменша заробітна плата була по Макарівському хлібозаводу та становила 770, 83 грн.

Фастівський хлібокомбінат у 2012 році зайняв лідируючі позиції по найбільшій середньомісячній заробітній платі по всім категоріям працівників, а для Сквирського хлібозаводу, як і у 2009 та 2010 роках, характерна найменша заробітна плата у всіх категоріях працівників.

Найбільша середньомісячна заробітна плата у 2013 році, як і у 2010, була по Білоцерківському хлібокомбінату у ПВП, ІТП та робітників і становила 3666,52 грн., 5021,20 грн. та 3336,54 грн. відповідно. Макарівський хлібозавод у 2013 році мав найбільшу середньомісячну заробітну плату у працівників неосновної діяльності – 2483,33 грн., в той же час найменшу заробітну плату для ПВП (2209,18 грн.), ІТП (2752,78 грн.) та робітників (2017,32 грн.). Сквирський хлібозавод, в свою чергу, виплачував найменшу середньомісячну заробітну плату працівникам неосновної діяльності у розмірі 1641,67 грн.

Продовжуючи вивчення мотиваційних процесів в контексті заробітної плати, варто проаналізувати динаміку розміру середньої заробітної плати персоналу по категоріям працюючих.

У першу чергу, доцільно розглянути динаміку заробітної плати інженерно-технічного персоналу, адже розмір середньомісячної заробітної плати даної категорії працівників найбільший та вся відповідальність за управління підприємством лежить саме на працівниках ІТП (рис. 8).

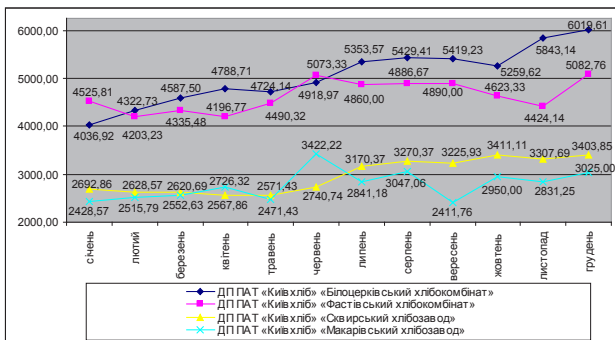


Рис. 8. Динаміка середньомісячної заробітної плати ІТП протягом 2013 року на підприємствах Київської області ПАТ «Київхліб», грн.

Джерело: побудовано автором

Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників ІТП по чотирьом підприємствах характеризується коливаннями. З представленого вище рисунку видно, що рівень заробітної плати даної категорії працівників Білоцерківського та Фастівського хлібокомбінатів знаходяться майже на одному рівні, те саме можна сказати і про заробітні плати на Сквирському та Макарівському хлібозаводі. У грудні 2013 року найбільша заробітна плата ІТП становила 6019,61 грн. на Білоцерківському хлібокомбінаті, а найменша була на Макарівському хлібозаводі та становила 3025,00 грн. Варто також зазначити, що найбільші стрибки у розмірі оплати праці характерні для Макарівського хлібозаводу – темп приросту середньомісячної заробітної плати у червні 2013 року порівняно з травнем становив 38,5%, у вересні місяці порівняно із серпнем 2013 року – 20,8%.

Що стосується такої категорії працівників, як робітники, то динаміка середньомісячної заробітної

плати має свої особливості та тенденції. Як і у випадку з заробітною платою, ІТП присутні коливання щомісяця, та рівень заробітної плати Білоцерківського та Фастівського хлібокомбінатів знаходяться майже на однаковому рівні (рис. 9).

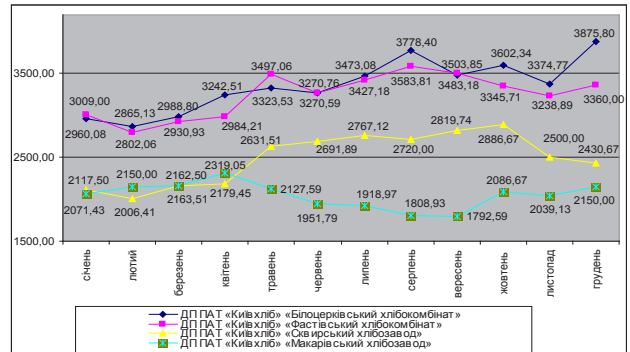


Рис. 9 Динаміка середньомісячної заробітної плати робітників протягом 2013 року на підприємствах Київської області ПАТ «Київхліб», грн.

Джерело: побудовано автором

У березні 2013 середня заробітна плата робітників по Сквирському (2162,51 грн) та Макарівському (2162,52 грн) хлібозаводах відрізняється на 1,99 грн. Такий самий випадок спостерігається у червні 2013 але по Білоцерківському (3272,76 грн) та Фастівському (3270,59 грн) хлібокомбінату знаходиться на одному рівні – з різницею у 17 коп.

Як і у випадку з ПВП, найбільша середня заробітна плата робітників на кінець 2013 року у Білоцерківського хлібокомбінату – 3875,80 грн, а найменша у Макарівського хлібозаводу – 2150,00 грн. При цьому, з січня по квітень 2013 року, заробітна плата робітників по Сквирському та Макарівському хлібозаводах знаходилась майже на однаковому рівні, то вже у травні середня заробітна плата по Сквирському хлібозаводу перевищує даний показник по Макарівському.

Для повного вивчення динаміки заробітної плати працівників по категоріям працюючих необхідно також проаналізувати стан даного показника найменш чисельної категорії персоналу – працівників неосновної діяльності (рис. 10).

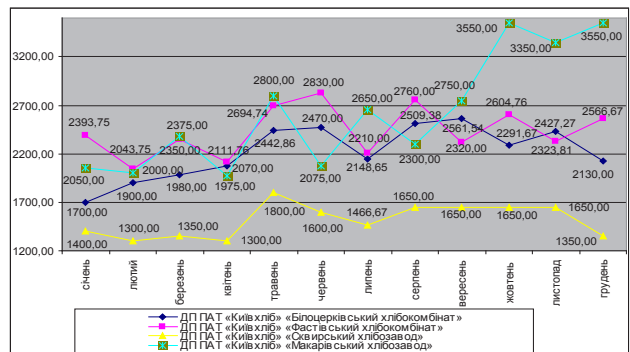


Рис. 10. Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників неосновної діяльності протягом 2013 року на підприємствах Київської області ПАТ «Київхліб», грн.

Джерело: побудовано автором

З представлено вище рисунку видно, що найменша середня заробітна працівників неосновної діяльності характерна для Сквирського хлібозаводу. Станом на грудень 2013 року найбільша се-

редня заробітна плата працівників даної категорії персоналу складала 3550,00 грн. по Макарівському лібозаводу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Розуміння стану та особливостей заробітної плати як базового елементу системи мотивації підприємства відіграє значну роль в управлінні підприємством. Аналіз стану заробітної плати може слугувати для керівництва підприємства основою для розробки або удосконалення системи мотивації підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Макух Т.О. Особливості державного регулювання фінансового забезпечення підприємств хлібопекарної галузі / Т.О. Макух // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2012. – № 1. – С. 235–241.
2. Прокіп М.І. Стан хлібопекарської галузі в Україні [Електронний ресурс] / М.І. Прокіп. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/20\\_DNI\\_2013/Economics/9\\_142783.doc.htm](http://www.rusnauka.com/20_DNI_2013/Economics/9_142783.doc.htm).
3. Пирожок О. Інтерв'ю: Александр Васильченко: хлібопекарная отрасль переживает не самые лучшие времена (13 февраля 2013 г.) / О. Пирожок: [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://ukrhlbprom.org.ua/ua/publikaciii/interv\\_y\\_oleksandra\\_vasilchenka.html](http://ukrhlbprom.org.ua/ua/publikaciii/interv_y_oleksandra_vasilchenka.html).
4. Ткач Т. ПАТ «Київхліб»: ситуація навколо підприємства загострюється / Т. Ткач // Профспілкові вісті. – 2013. – № 33 (703). – С. 3.
5. Лист Голові КМДА О. Попова щодо умов приєднання ПАТ «Київхліб» до Меморандуму порозуміння (25.06.2013): [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://kyivhlb.com.ua/ukr/news/news/?news\\_id=146](http://kyivhlb.com.ua/ukr/news/news/?news_id=146).

УДК 330.341.1:330.131.7

Ткач У.В.

*аспірант кафедри фінансів, обліку і контролю  
Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*

## УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ СХИЛЬНОСТІ ДО ІННОВАЦІЙНОГО РИЗИКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Стаття присвячена дослідженню схильності промислового підприємства до інноваційного ризику. Запропоновано алгоритм вдосконалення діагностики схильності до інноваційного ризику підприємств хлібопекарської галузі. У результаті аналізу рекомендується застосувати дієвіший методичний апарат інтегральної оцінки, який полягає у побудові інтегрального показника, який можна назвати «інтегральний показник схильності до інноваційного ризику».

**Ключові слова:** ризик, протидія ризику, одинична оцінка, показники ефективності, інтегральний показник схильності до інноваційного ризику.

### Ткач У.В. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ СКЛОННОСТИ К ИННОВАЦИОННОМУ РИСКУ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ХЛЕБОПЕКАРНОЙ ОТРАСЛИ

Статья посвящена исследованию склонности промышленного предприятия к инновационному риску. Предложен алгоритм совершенствования диагностики склонности к инновационному риску предприятий хлебопекарной отрасли. В результате анализа рекомендуется применять действенный методический аппарат интегральной оценки, который заключается в построении интегрального показателя, что можно назвать «интегральный показатель склонности к инновационному риску».

**Ключевые слова:** риск, противодействие риска, единичная оценка, показатели эффективности, интегральный показатель склонности к инновационному риску.

### Tkach U.V. IMPROVING ECONOMIC DIAGNOSTICS PROPENSITY TO INNOVATION RISKS IN THE BAKING INDUSTRY

The article investigates the propensity to innovative industrial enterprise risk. An algorithm for improving the diagnosis of predisposition to innovation risk enterprises baking industry. The analysis is recommended to apply more effective methodological apparatus integrated assessment, which is the construction of the integral index, which can be called «integral indicator of propensity to innovation risk».

**Keywords:** risk, risk of resistance, a single assessment, performance indicators, integral indicator of propensity to innovation risk.

**Постановка проблеми.** Доцільно вести мову про схильність промислового підприємства до інноваційного ризику. Об'єктивним є припущення, що всі підприємства схильні до інноваційного ризику, лише у одних – низька схильність, а в інших – висока. Ми вважаємо, що схильність підприємства до інноваційного ризику є його здатністю до протидії інноваційному ризику (низька схильність забезпечує дієву протидію, а висока схильність навпаки), тобто сукупністю наявних і прихованих можливостей, ресурсів, засобів, інструментів, методів, важелів впливу, які підприємство може мобілізувати в разі необхідності для послаблення негативної дії її нейтралізації або прийняття інноваційного ризику в умовах неминучого вибору, невизначеності, випадковості та конфліктності [1; 2; 3].

У запропонованому визначенні протидія розглядається як процес послаблення негативної дії інно-

ваційного ризику, її нейтралізації або прийняття, залежно від конкретної ситуації. При цьому, в ході здійснення господарської діяльності, підприємство набуває необхідного досвіду поведінки в умовах інноваційного ризику (як позитивного, так і негативного), який в кінцевому рахунку стає основою адаптації до ризику. Дослідження схильності до інноваційного ризику потребує адекватного методичного забезпечення.

Зважаючи на викладене, зрозуміло, що провести достовірну оцінку схильності підприємства до інноваційного ризику практично неможливо. Вирішенням цієї проблеми може стати результатний підхід до оцінки схильності, який базується на припущенні, що чим нижча схильність підприємства до інноваційного ризику, тим буде вищою ефективність його господарської діяльності. Власне, у ході діагностики схильності підприємства до інноваційного

ризиком основним критерієм буде розширене відтворення, яке кількісно може виразити позитивна динаміка показників ефективності використання виробничих ресурсів.

**Постановка завдання.** Процес діагностики схильності до інноваційного ризику досліджуваної сукупності підприємств хлібопекарської галузі є складним і передбачає проведення ряду діагностичних заходів у логічній послідовності, починаючи від одичної оцінки динаміки показників продуктивності ресурсів і завершуючи комплексною інтегральною оцінкою, за результатами якої генеруються управлінські рішення щодо поведінки підприємства в умовах деструктивної дії інноваційного ризику (рис. 1).

На рис. 1 відображене авторське бачення процесу діагностики схильності до інноваційного ризику підприємств хлібопекарської галузі, яке базується на припущенні про те, що показники продуктивності виробничих ресурсів (або показники ефективності використання виробничих ресурсів) можуть слугувати індикаторами розширеного відтворення, на основі яких робиться висновок про високу або низьку схильності до інноваційного ризику.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Таким чином, перші чотири етапи процесу діагностики схильності до інноваційного ризику підприємств хлібопекарської галузі є складовими одичної оцінки, що полягає у відборі, обрахунку та визначенні динаміки розвитку показників продуктивності виробничих ресурсів.

Наступних три етапи є складовими інтегральної оцінки, яка проводиться шляхом нормування одичних показників продуктивності ресурсів та об'єднання їх в інтегральний показник, для якого визначаються критичні значення, і на основі співставлення з якими діагностується наявність високої або низької схильності до інноваційного ризику.

Заключним етапом запропонованого алгоритму стане ранжування досліджуваних підприємств за інтегральним показником схильності до інноваційного ризику. Перейдемо до реалізації вдосконалення процесу діагностики схильності до інноваційного ризику підприємств хлібопекарської галузі.

Ми вважаємо, що для проведення оцінки схильності до інноваційного ризику доцільно взяти такі показники ефективності використання ресурсів:

- зношеність основних засобів ( $Z_{об}$ ) – відношення обсягу зносу до первісної вартості основних засобів;

- капіталовіддача основних засобів ( $KB_{об}$ ) – відношення виручки від реалізації продукції до залишкової вартості основних засобів;

- капіталоозброєність праці ( $KO_{пр}$ ) – відношення залишкової вартості основних засобів до середньооблікової чисельності працівників;

- продуктивність праці ( $\Pi_{пр}$ ), тис. грн. / особа – відношення виручки від реалізації продукції до середньооблікової чисельності працівників;

- матеріаловіддача матеріальних ресурсів ( $MB$ ) – відношення виручки від реалізації продукції до обсягу матеріальних затрат;

- оборотність оборотних засобів ( $O_{обз}$ ) – відношення виручки від реалізації продукції до обсягу оборотних активів;

- оборотність виробничих запасів ( $O_{вз}$ ) – відношення виручки від реалізації продукції до обсягу виробничих запасів;

- оборотність сукупних активів ( $O_{са}$ ) – відношення виручки від реалізації продукції до обсягу сукупних активів.

Після проведення необхідних розрахунків показників досліджуваних підприємств сформуємо табл. 1.

Аналізуючи дані табл. 1 видно, що протягом 2001-2012 рр. зниження показника зношеності основних засобів свідчить про те, що темп росту первісної вартості основних засобів перевищив темп росту обсягу зносу, тобто підприємство оновлювало склад обладнання шляхом купівлі нового, що є суттєвою ознакою низької схильності до інноваційного ризику. Слід також вказати на суттєве зниження (44,3%)

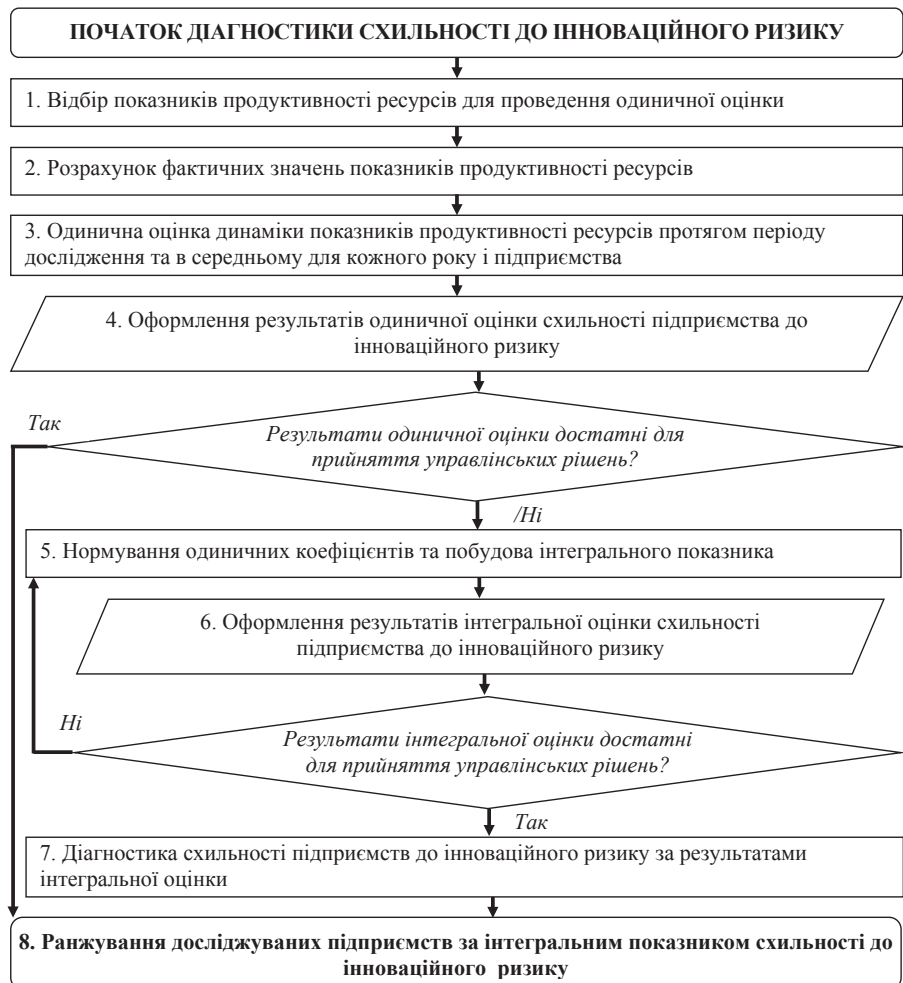


Рис. 1. Алгоритм вдосконалення діагностики схильності до інноваційного ризику підприємств хлібопекарської галузі

Джерело: авторська розробка

показника зносу у 2012 році, порівняно з 2011 роком на ПАТ «Поліссяхліб», що свідчить про введення в експлуатацію нового обладнання. Протилежна ситуація склалася у діяльності решти підприємств, при чому найбільше зростання частки зносу в первісній вартості основних засобів (з 3,2% у 2001 році до 67,3% у 2012 році) відбулося в діяльності ТОВ «Тернопільхлібпром».

Проведемо оцінку динаміки капіталовіддачі основних засобів досліджуваної сукупності підприємств (табл. 1).

З даних табл. 1 видно, що найменший середньорічний рівень капіталовіддачі основних засобів має ПАТ «Концерн Хлібпром» – 2,06, а найвищий – 8,8 ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат». При цьому динаміка капіталовіддачі протягом останніх 12 років для 4 підприємств була негативною. Якщо для ПАТ «Поліссяхліб» та ПрАТ «Дрогобицький хлібокомбінат» зниження капіталовіддачі відбулося внаслідок придбання нового обладнання, то для ПрАТ «Ізяславський хлібо завод» – зменшенням обсягів продажу. Капіталовіддача ПАТ «Концерн Хлібпром» протягом 2005-2012 рр. зросла у 5,5 разів, але так і не досягла рівня 2011 року, проте це підприємство розвивається досить стабільно.

Оцінюючи показник капіталоозброєності праці, результати розрахунків якого містить табл. 1, слід зазначити, що всі досліджувані підприємства демонструють його позитивну динаміку. Таким чином, темп росту залишкової вартості основних засобів був більшим за темп росту середньооблікової чисельності працівників, а темп спадання, відповідно, меншим, у зв'язку з чим можна зробити висновок, що на підприємствах протягом 2001-2012 рр. підвищилася механізація та автоматизація праці.

Результати обрахунку показника продуктивності праці досліджуваних підприємств хлібопекарської галузі зведено у табл. 1.

Дані свідчать про загальне зростання продуктивності праці у 4,6 рази в середньому по сукупності протягом 2001-2012 рр. У розрізі підприємств найменше зростання продуктивності праці у 2,3 було характерним для ПрАТ «Дрогобицький хлібокомбінат» та ПрАТ «Ізяславський хлібо завод» (у 2,5 рази); найбільше зростання показника в 15,8 рази наявне

у ПрАТ «Сарненський хлібо завод» та ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» (у 15 разів). Виявлені зміни відбулися переважно внаслідок значного перевищення темпу зростання виручки від реалізації продукції над темпом зростання середньооблікової чисельності працівників, що підтверджує висновок про зростання механізації та автоматизації праці, а також про зростання споживчого попиту на хлібобулочні вироби в Західноукраїнському регіоні в цілому.

Для одержання більш повної інформації про динаміку ефективності використання виробничих ресурсів підприємств хлібопекарської галузі проведемо розрахунки матеріаловіддачі. Загальний показник матеріаловіддачі по сукупності підприємств зріс на 25,4%, сягнувши значення на кінець 2012 року 1,813. Протягом 2001-2012 рр. скорочення показника матеріаловіддачі матеріальних ресурсів відбулося тільки на двох підприємствах сукупності – ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» (-6,1%) та ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» (-26,4%). Серед решти підприємств найбільше зростання матеріаловіддачі в 15,4 рази на ПрАТ «Славутський хлібо завод» та приріст +65% на ПАТ «Концерн Хлібпром». Отже, діяльність 8 підприємств можна охарактеризувати як матеріально заощадливу, у зв'язку з чим відбувається зростання матеріаловіддачі в динаміці та ефективне використання матеріальних ресурсів.

Перейдемо до оцінки динаміки оборотності оборотних засобів підприємств хлібопекарської галузі. Аналізуючи динаміку оборотності оборотних засобів, слід зазначити, що протягом 2001-2012 рр. лише три підприємства мали приріст – ПрАТ «Сарненський хлібо завод» +3,3%, ПрАТ «Славутський хлібо завод» +37,2%, ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» +46,3%. Оборотність оборотних засобів решти підприємств знизилася: від -0,75% (ПрАТ «Дрогобицький хлібокомбінат») до -66,3% (ПАТ «Концерн Хлібпром»), сумарний же спад показника всієї сукупності підприємств склав -14,4%. Таким чином, можна зробити загальний висновок, що оборотні засоби підприємства використовують неефективно. Можливо, причиною цього є збільшення обсягів дебіторської заборгованості. Для того, щоб підтвердити або спростувати це, слід дослідити динаміку оборотності виробничих запасів, які є матеріальною части-

Таблиця 1

## Результати одиничної оцінки динаміки показників продуктивності виробничих ресурсів

Назва підприємства	Середнє за 12 років							
	зносність основних засобів ( $Z_{ос}$ )	капіталовіддача основних засобів ( $КВ_{ос}$ )	капіталоозброєність праці ( $КО_{пр}$ )	продуктивність праці ( $П_{пр}$ ), тис. грн. / особа	матеріаловіддача матеріальних ресурсів (МВ)	оборотність оборотних засобів ( $O_{обз}$ )	оборотність виробничих запасів ( $O_{вз}$ )	оборотність сукупних активів ( $O_{са}$ )
1. ПрАТ «Дрогобицький хлібокомбінат»	0,547	5,447	12,619	62,17	1,808	9,402	22,464	2,893
2. ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	0,433	3,989	27,974	117,47	1,615	9,488	30,402	2,629
3. ПрАТ «Ізяславський хлібо завод»	0,498	6,412	15,209	91,80	1,751	2,986	7,508	1,924
4. ПАТ «Концерн Хлібпром»	0,256	2,058	180,284	60,17	1,365	9,306	30,176	2,391
5. ПАТ «Поліссяхліб»	0,475	4,666	19,778	85,59	1,788	12,025	22,656	3,009
6. ПрАТ «Сарненський хлібо завод»	0,421	2,938	32,242	95,19	1,897	4,760	21,864	1,425
7. ПрАТ «Славутський хлібо завод»	0,741	5,406	15,860	76,99	1,763	4,854	6,544	2,459
8. ПАТ «ТЕРЕМНО ХЛІБ»	0,422	2,819	31,641	91,69	1,585	5,842	19,432	1,738
9. ТОВ «Тернопільхлібпром»	0,358	3,804	14,749	58,12	1,694	3,426	16,166	1,053
10. ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат»	0,412	8,838	18,583	157,95	2,093	2,767	9,940	2,004
У середньому на 1 підприємство	0,456	4,638	36,894	89,71	1,736	6,486	18,715	2,153

ною оборотних засобів. Середньорічний показник по всій сукупності підприємств за період аналізу зменшився на 17,3%, що свідчить загалом про погіршення ефективності використання виробничих засобів підприємствами хлібопекарської галузі.

З огляду на попередньо одержані результати, виникає необхідність у проведенні оцінки ефективності використання сукупного капіталу підприємства – і оборотного, і оборотного разом. Таким показником є оборотність сукупних активів. У розрізі підприємств можна провести аналогію з динамікою оборотності оборотних засобів – так само протягом аналізованого періоду демонструють зростання ПрАТ «Славутський хлібо завод» (+37,1%), ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» (+64,2%), ПрАТ «Сарненський хлібо завод» (+78,9%) і до них приєдналося з максимальним результатом ПАТ «ТЕРЕМНО ХЛІБ» (+125,8%). Щодо решти підприємств, то ПАТ «Поліссяхліб» демонструє найменший спад -3,7%, а ПАТ «Концерн Хлібпром» – найбільший спад -52,5%.

Об'єднавши результати одиначної оцінки динаміки показників продуктивності виробничих ресурсів, однозначних висновків щодо схильності підприємств до інноваційного ризику неможливо, оскільки не виявилось жодного підприємств, де б динаміка показників була б однаковою. У зв'язку з цим необхідно застосувати дівіший методичний апарат інтегральної оцінки, який полягає у побудові інтегрального показника, який можна назвати «інтегральний показник схильності до інноваційного ризику» [4; 5; 6]. Цей комплексний показник синтезує в собі всі попередні одиначні показники, які необхідно нормувати. Процес нормування полягає у тому, щоб звести оцінку одиначних показників, які будуть введені до складу інтегрального показника, в межі від 0 до 1, навіть якщо вони набули від'ємного значення або по-різному впливають на ефективність господарської діяльності підприємства. У випадку, якщо зростання показника є негативною тенденцією, то його слід називати дестимулятором і нормування проводити за формулою:

$$Nz_{ij} = \frac{z_{\max} - z_{ij}}{z_{\max} - z_{\min}}, \quad (1)$$

де  $Nz_{ij}$  – нормоване значення  $i$ -го показника  $j$ -го підприємства;

$Z_{\max}$  – максимальне значення  $i$ -го показника;

$Z_{ij}$  – фактичне значення  $i$ -го показника  $j$ -го підприємства;

$Z_{\min}$  – мінімальне значення  $i$ -го показника;

У випадку, якщо зростання показника є позитивною тенденцією, то його слід називати стимулятором і нормування проводити за формулою:

$$Nz_{ij} = \frac{z_{ij} - z_{\min}}{z_{\max} - z_{\min}}, \quad (2)$$

Провівши процедуру нормування, необхідно визначити рівняння інтегрального показника. Узагальнено воно має вигляд:

$$I = \sum_{i=1}^n \alpha_i Nz_{ij}, \quad (3)$$

де  $I$  – інтегральний показник;

$n$  – кількість нормованих показників, введених до складу інтегрального показника;

$\alpha_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го нормованого показника, при чому має виконуватися умова:

$$\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1, \quad (4)$$

Коефіцієнти вагомості визначаються, як правило, експертним шляхом, коли збираються думки експертів щодо важливості та пріоритетності кожного показника і проводиться їх ранжування. У нашому випадку слід вважати, що принципової відмінності між значимістю аналізованих показників немає, тому всі вони рівновагомі. Тоді кінцевий вигляд рівняння інтегрального показника схильності до інноваційного ризику ( $I_{CIP}$ ) буде таким:

$$I_{CIP} = \frac{1}{8} (N3_{O3} + NKB_{O3} + NKO_{Pr} + NIP_{Pr} + NMB + NO_{O3} + NO_{B3} + NO_{C4}). \quad (5)$$

Очевидно, що критичним значенням інтегрального показника схильності до інноваційного ризику

Таблиця 2

**Усереднені результати нормування параметрів та розрахунку інтегрального показника схильності до інноваційного ризику**

Назва підприємства	Нормоване значення показника*:								
	Зношеності основних засобів (N3O3)	Капіталовіддача основних засобів (NKB03)	Капіталооборобленості праці (NKOPr)	Продуктивності праці (NIPPr)	Матеріаловіддача ресурсів (NMB)	Оборотність оборотних засобів (NOO63)	Оборотність виробничих запасів (NOB3)	Оборотність сукупних активів (NOCA)	Інтегральний показник схильності до інноваційного ризику (CIP)
1. ПрАТ «Дрогобицький хлібокомбінат»	0,400	0,500	0	0,041	0,609	0,717	0,667	0,941	0,484
2. ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	0,635	0,285	0,092	0,595	0,343	0,726	1	0,806	0,560
3. ПрАТ «Ізяславський хлібо завод»	0,501	0,642	0,015	0,337	0,530	0,024	0,040	0,445	0,317
4. ПАТ «Концерн Хлібпром»	1	0	1	0,021	0	0,706	0,991	0,684	0,550
5. ПАТ «Поліссяхліб»	0,548	0,385	0,043	0,275	0,581	1	0,675	1	0,563
6. ПрАТ «Сарненський хлібо завод»	0,660	0,130	0,117	0,371	0,731	0,215	0,642	0,190	0,382
7. ПрАТ «Славутський хлібо завод»	0	0,494	0,019	0,189	0,547	0,225	0	0,719	0,274
8. ПАТ «ТЕРЕМНО ХЛІБ»	0,658	0,112	0,113	0,336	0,302	0,332	0,540	0,350	0,343
9. ТОВ «Тернопільхлібпром»	0,790	0,258	0,013	0	0,452	0,071	0,403	0	0,248
10. ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат»	0,678	1	0,036	1	1	0	0,142	0,486	0,543
У середньому на 1 підприємство	0,587	0,380	0,145	0,316	0,509	0,402	0,510	0,562	0,427

Джерело: сформовано та проведено розрахунки автором на основі даних річних фінансових звітів підприємств

\* у середньому за 2001-2012 рр.

буде 0,5, яке інтерпретуватиметься наступним чином: якщо  $I_{ПР} > 0,5$ , то підприємство має низьку схильність до інноваційного ризику і має передумови до швидкої адаптації, якщо  $I_{ПР} < 0,5$ , то схильність до інноваційного ризику висока.

Обчисливши нормовані показники ефективності використання виробничих ресурсів підприємств, за 2001-2012, їх усереднені значення зведемо у табл. 2.

З даних табл. 2 видно, що всього 4 підприємства мають середньорічне значення інтегрального показника схильності до інноваційного ризику, більше 0,5 – це ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» (0,543), ПАТ «Концерн Хлібпром» (0,55), ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат» (0,56) та ПАТ «Поліссяхліб» (0,563). Значення інтегрального показника

ПрАТ «Дрогобицький хлібокомбінат» склало 0,484 і є наближеним до критичного. Для цих підприємств можна діагностувати низьку схильність до інноваційного ризику та наявність передумов для ефективної адаптації. Решта підприємств знаходяться у небезпечній зоні високої схильності до інноваційного ризику. Динаміку інтегрального показника схильності до інноваційного ризику протягом 2001-2012 рр. зведемо у табл. 3.

З даних, наведених у табл. 3, видно, що ПрАТ «Славутський хлібо завод» і ПрАТ «Сарненський хлібо завод» демонструють найбільший прогрес, оскільки темп росту інтегрального показника схильності до інноваційного ризику для цих підприємств відповідно склав 208 та 336%, проте це їх не врятувало від критичної

Таблиця 3

Динаміка інтегрального показника схильності до інноваційного ризику підприємств хлібопекарської галузі

Назва підприємства	Значення показника за роками							Зміни у 2012 р. порівняно з 2001 р.
	2001	2003	2005	2007	2009	2011	2012	
1. ПрАТ «Дрогобицький хлібокомбінат»	0,542	0,439	0,313	0,447	0,452	0,258	0,334	-0,208
2. ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	0,506	0,590	0,263	0,492	0,640	0,621	0,567	+0,061
3. ПрАТ «Ізяславський хлібо завод»	0,426	0,318	0,192	0,262	0,306	0,274	0,324	-0,102
4. ПАТ «Концерн Хлібпром»	0,574	0,235	0,625	0,535	0,421	0,335	0,472	-0,102
5. ПАТ «Поліссяхліб»	0,626	0,583	0,330	0,370	0,495	0,485	0,597	-0,029
6. ПрАТ «Сарненський хлібо завод»	0,126	0,371	0,248	0,383	0,383	0,410	0,422	+0,296
7. ПрАТ «Славутський хлібо завод»	0,126	0,260	0,221	0,220	0,285	0,221	0,262	+0,136
8. ПАТ «ТЕРЕМНО ХЛІБ»	0,360	0,346	0,217	0,425	0,368	0,406	0,321	-0,038
9. ТОВ «Тернопільхлібпром»	0,379	0,538	0,133	0,197	0,120	0,370	0,219	-0,160
10. ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат»	0,333	0,613	0,353	0,299	0,592	0,521	0,553	+0,220
У середньому на 1 підприємство	0,400	0,429	0,289	0,363	0,406	0,390	0,407	+0,007

Джерело: сформовано та проведено розрахунки автором на основі даних річних фінансових звітів підприємств

зони. Відносно стабільність низької схильності до інноваційного ризику протягом 2007-2012 рр. демонструє ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат», оскільки протягом цього періоду інтегральний показник перевищував 0,5. Аналогічна ситуація склалася у діяльності ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» протягом 2008-2012 рр. Лідери за підсумком 2012 року ті ж самі, що й за усередненими даними. Аутсайдерами є 6 підприємств, при чому найбільший спад наявний у діяльності ПрАТ «Дрогобицький хлібокомбінат» (-38,3%).

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, за результатами проведеної діагностики схильності до інноваційного ризику можна зробити висновок, що найбільш схильними до ризику і малоздатними протистояти йому є п'ять підприємств, зокрема ПрАТ «Ізяславський хлібо завод», ПрАТ «Сарненський хлібо завод», ПрАТ «Славутський хлібо завод», ПАТ «ТЕРЕМНО ХЛІБ» і ТОВ «Тернопільхлібпром». Решта підприємств має низьку схильність до інноваційного ризику та здатні ефективно адаптуватися в умовах його руйнівної дії.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : [статистичний збірник] / І.В. Калачова (відповідальна за випуск) ; Державна служба статистики України. – К. : ДП «Інформаційно-видавничий центр Держстату України», 2012. – 305 с.
2. Офіційний сайт Державної установи «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.smida.gov.ua>.
3. Про державну статистику / Закон України № 2614-XII 17.09.1992 р. від (поточна редакція від 02.12.2012 р.). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2614-12>.
4. Ястремський О.І. Моделювання економічного ризику / Олександр Іванович Ястремський. – К. : Либідь, 1992. – 176 с.
5. Ястремський О.І. Основи мікроекономіки / О.І. Ястремський, О.Г. Гриценко – [2-ге вид., перероб. і доп., з Модельно-комп'ютерним додатком на лазерному диску]. – К. : Знання-Прес, 2007. – 579 с.
6. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / Киран Уолш ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Дело, 2001. – 360 с.



УДК 336.645.2

Ткаченко В.А.

доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки підприємства та міжнародного бізнесу  
Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

Пестовська З.С.

старший викладач кафедри міжнародних фінансів та банківської справи  
Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОТОЧНИМИ ФІНАНСОВИМИ ПОТРЕБАМИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена удосконаленню управління поточними фінансовими потребами машинобудівних підприємств, яке містить три підсистеми: управління дебіторською заборгованістю, управління запасами, управління кредиторською заборгованістю. Систематизовано показники ефективності управління окремими складовими поточних фінансових потреб та запропоновано узагальнюючий показник оцінки ефективності управління поточними фінансовими потребами.

**Ключові слова:** поточні, фінансові, потреби, управління, ефективність.

### Ткаченко В.А., Пестовская З.С. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЩИМИ ФИНАНСОВЫМИ ПОТРЕБНОСТЯМИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Статья посвящена совершенствованию управления текущими финансовыми потребностями машиностроительных предприятий, которое состоит из трех подсистем: управление дебиторской задолженностью, управление запасами, управление кредиторской задолженностью. Систематизированы показатели эффективности управления отдельными составляющими текущих финансовых потребностей и предложен обобщающий показатель оценки эффективности управления текущими финансовыми потребностями.

**Ключевые слова:** текущие, финансовые, потребности, управление, эффективность.

### Tkachenko V.A., Pestovska Z.S. EVALUATION OF EFFICIENCY OF ENGINEERING ENTERPRISES' CURRENT FINANCIAL NEEDS MANAGEMENT.

The article is dedicated to improving the management of the current financial needs of engineering enterprises. This management includes three subsystems: accounts receivable management, inventory management, accounts payable management. Indicators of efficiency of management of individual components of the current financial needs are systematized and general indicator for evaluating the effectiveness of management of current financial needs is proposed.

**Keywords:** current, financial, needs, management, efficiency.

**Постановка проблеми.** В процесі господарської діяльності підприємствам необхідно визначати короткострокові потреби в грошових коштах для забезпечення господарської діяльності. Особливо це важливо для підприємств машинобудування, де процес виробництва є тривалим та витратоємним. В умовах постійних коливань фінансової ситуації важливим є визначення оптимальної структури та джерел фінансування оборотних активів підприємства, що нерозривно пов'язано з розміром та структурою його поточних фінансових потреб, управління якими потребує вдосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній та зарубіжній літературі існують різні підходи до визначення сутності поняття поточні фінансові потреби підприємства. У закордонних вчених-економістів немає дослівного перекладу вітчизняного поняття «поточні фінансові потреби»; вони застосовують близьке за змістом поняття «цикл обороту грошових коштів». Визначенню ефективності окремих складових поточних фінансових потреб присвячено роботи вітчизняних вчених Д.М. Васильківського та О.Б. Говорецького [1], А.О. Лободи [2], О.Ю. Приймак [3], але існує необхідність адаптувати ці розробки до оцінки ефективності управління поточними фінансовими потребами машинобудівних підприємств.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в розробці системи оцінки ефективності управління поточними фінансовими потребами в цілому та кожною їх складовою окремо.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Три підсистеми управління поточних фінансових потреб

(далі – ПФП) – підсистема управління запасами; підсистема управління дебіторською заборгованістю; підсистема управління кредиторською заборгованістю повинні діяти паралельно в часі та просторі, оскільки об'єкти управління цих підсистем є складовими поточних фінансових потреб машинобудівних підприємств. Як показав аналіз управління ПФП на досліджуваних машинобудівних підприємствах, трапляються ситуації, коли кредиторська заборгованість значно перевищує дебіторську. Це зменшує величину ПФП, проте з точки зору бухгалтерського обліку це несприятлива ситуація, оскільки підприємство повинне погашати свої борги перед кредиторами незалежно від стану дебіторської заборгованості. Таким чином, необхідно вивчити причини виникнення кожного виду заборгованості, виходячи з конкретної виробничої ситуації на підприємстві.

На ринку грошей, де існує комерційне кредитування, витрати на отримання позик можуть виявитися різними для різних підприємств та у різних кредиторів, може відрізнятись рівень оподаткування та вартість інформації. Постачальники з більш низькими витратами за позиками пропонуватимуть комерційне кредитування меншим, не настільки фінансово стійким клієнтам, яким довелось би платити більше фінансовим посередникам; за часів жорсткої кредитної політики такі постачальники пропонують все більше і більше комерційних кредитів своїм клієнтам, які мають обмежені можливості запозичень на кредитному ринку. Доступ до інформації також має значення. Фінансові посередники не завжди володіють повною інформацією про кредитоспроможність клієнта, особливо того, який вперше звертаєть-

ся за кредитом. Проте його партнер в цьому випадку може бути обізнаний краще, а тому запропонує нижчу ставку за комерційним кредитом. Крім того, комерційне кредитування часто потребує оперативного прийняття рішення. Звісно, для машинобудівних підприємств з тривалим виробничим циклом та стабільними замовленнями на продукцію це не так актуально, а за часів «торгових війн» навіть на їхню продукцію попит може стрімко коливатися, і тоді продавці швидше відрегулюють комерційні умови, ніж ціни або план виробництва. Зміна ціни збільшує вартість пошуку інформації для покупців, у той час як зміна виробництва (збільшення запасів або затримка доставки) збільшує вартість для продавця.

З урахуванням того, що розмір кредиторської заборгованості суттєво впливає на фінансовий стан підприємства та на розмір його ПФП, необхідно формувати кредиторську заборгованість з різних джерел і в різних формах відповідно до потреб підприємства в позиковому капіталі на різних етапах його розвитку, що потребує розробки спеціальної фінансової політики в цій сфері на підприємствах, що використовують значний обсяг позикового капіталу.

Для того, щоб відносини з кредиторами максимально відповідали цілям забезпечення фінансової стійкості та ліквідності підприємства, збільшенню його рентабельності, фінансовим менеджерам підприємства необхідно виробити чітку політику залучення і використання позикового капіталу.

Форвардні контракти на поставку продукції підприємства за фіксованою ціною можна використовувати як засіб реструктуризації боргів. Якщо кредитор зацікавлений в даній продукції, йому можна запропонувати зарахувати борг підприємства перед ним як аванс на довгострокові поставки останньої.

З іншого боку, розглядаючи управління дебіторською заборгованістю, бачимо, що продавці намагаються скоротити свій фінансовий цикл та протидіяти відстроченню оплати покупцями. Вони заохочують більш ранню оплату, пропонуючи знижки. Кредитну політику, особливо щодо нових клієнтів, необхідно формувати на основі ґрунтовного вивчення їх фінансових можливостей і ділової репутації. Ставку дисконтування пропонуємо визначати кумулятивним методом шляхом додавання до безризикової ставки (ставки доходності за ОВГЗ) надбавки за ризики, що враховують галузеві та регіональні особливості дебітора, надбавки за ризик інфляції, надбавки за ризик з урахуванням фінансового стану дебітора, надбавки за ризик застарівання дебіторської заборгованості залежно від часу з моменту її виникнення за певною шкалою (табл. 1) та надбавки, пов'язаної зі створенням резерву на покриття безнадійних боргів, які розраховуються на основі минулого досвіду господарської діяльності підприємства та поточного стану дебіторської заборгованості (резерв можна створювати по окремих дебіторах, по окремих договорах, по строку давності виникнення заборгованості, за типами дебіторів).

Тоді ринкова вартість дебіторської заборгованості визначається (1):

$$DZ_{pe} = DZ_{oe} \cdot d, \quad (1)$$

де  $DZ_{pe}$  – балансова вартість дебіторської заборгованості,

$d$  – коефіцієнт дисконтування.

Коефіцієнт дисконтування з урахуванням створення резерву на покриття безнадійних боргів розраховується так (2):

$$d = 1 - \%res, \quad (2)$$

де  $\%res$  – частка відрахувань до резерву на покриття безнадійної заборгованості.

Ефект використання кредиторської заборгованості  $E_{K3}$  пропонуємо визначати наступним чином (3):

$$E_{K3} = \Pi_{K3} - O_{kr} - PB_{K3}, \quad (3)$$

де  $\Pi_{K3}$  – додатковий прибуток, отриманий внаслідок використання кредиторської заборгованості та короткострокових кредитів для збільшення обсягу виробництва і реалізації продукції, грн.,

$O_{kr}$  – обслуговування кредитів (погашення відсотків), грн.,

$PB_{K3}$  – поточні витрати на залучення короткострокових кредитів, грн.

Тоді коефіцієнт ефективності залучення кредиторської заборгованості  $KE_{K3}$  визначимо за формулою (4):

$$KE_{K3} = \frac{E_{K3}}{K3_{cp}}, \quad (4)$$

де  $K3_{cp}$  – середня за період кредиторська заборгованість, грн.

Інкасаційна політика підприємства має ґрунтуватися на співвідношенні дебіторської та кредиторської заборгованостей. Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованостей не повинен перевищувати одиниці й мати тенденцію до зменшення. Якщо він більше 1 й має тенденцію до зростання, підприємство потребує додаткових фінансових ресурсів для фінансування дебіторської заборгованості.

Максимізувати прибуток і мінімізувати ризики втрати платоспроможності можна лише за умови здійснення взаємоузгодженої кредитної й інкасаційної політики підприємства. Щоб оцінити ефективність кредитної політики підприємства, доцільно аналізувати динаміку показника ефекту від відволікання коштів у дебіторську заборгованість  $E_{D3}$  (5):

$$E_{D3} = \Pi_{D3} - PB_{D3} - \Phi B_{D3}, \quad (5)$$

де  $\Pi_{D3}$  – додатковий прибуток, отриманий від збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок наданого покупцям комерційного кредиту, грн.;

$PB_{D3}$  – поточні витрати на організацію кредитування покупців та інкасацію боргу, грн.;

$\Phi B_{D3}$  – сума фінансових втрат від неповернення боргу покупцями, грн.

Коефіцієнт ефективності інвестування коштів у дебіторську заборгованість визначається за формулою (6):

$$KE_{D3} = \frac{E_{D3}}{DZ_{cp}}, \quad (6)$$

де  $DZ_{cp}$  – середня за період дебіторська заборгованість, грн.

Ефект від інвестування грошових коштів у збільшення запасів  $E_3$  з метою збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції (7):

Таблиця 1

Шкала коефіцієнтів дисконтування залежно від імовірності безнадійності боргів [5]

Строк існування дебіторської заборгованості, місяці	до 1	1-2	2-3	3-4	4-5	5-6	6-12	12-24	більш 24
Імовірність безнадійності боргів	0.025	0.050	0.075	0.100	0.150	0.300	0.500	0.750	0.950
Коефіцієнт дисконтування	0.975	0.950	0.925	0.900	0.850	0.700	0.500	0.250	0.050

$$E_{ДЗ} = П_3 - ПВ_3 - ВОЗ_3 - ВЗЗ_3 - ВД_3, \quad (7)$$

де  $П_{ДЗ}$  – додатковий прибуток, отриманий від збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок збільшення запасів, грн.;

$ПВ_3$  – витрати на придбання усіх необхідних видів запасів, грн.;

$ВОЗ_3$  – витрати на оформлення замовлень на запаси, грн.;

$ВЗЗ_3$  – витрати на зберігання замовлень запасів, грн.;

$ВД_3$  – втрати від дефіциту запасів, грн.

Коефіцієнт ефективності інвестування коштів у збільшення запасів  $КЕ_3$  визначається за формулою (8):

$$КЕ_3 = \frac{E_3}{З_{cp}}, \quad (8)$$

де  $З_{cp}$  – середня за період сума, вкладена у запаси, грн.

Тенденція до зростання свідчить про ефективну політику управління запасами підприємства.

Для підвищення ефективності управління поточними фінансовими потребами пропонуємо алгоритм, який поєднує три підсистеми управління ПФП та результати діяльності підприємства.

Починається процес управління ПФП машинобудівного підприємства з розрахунку поточних фінансових потреб, який можна робити як у абсолютному, так і у відносному варіантах. Як результат, ми отримуємо позитивну або негативну величину. Якщо величина ПФП нульова або негативна, ми маємо визначити, чи є за таких умов ефективною діяльність підприємства. Для цього спочатку розраховуємо показники ліквідності та перевіряємо, чи знаходяться вони у межах нормативних значень. Якщо всі ці кілька показників виявилися поза межами норми, з'ясуємо причини такого явища та вживаємо коригувальні дії (якщо є така можливість). Якщо всі по-

казники знаходяться у межах норми, переходимо до перевірки рентабельності підприємства як узагальнюючого показника ефективності його діяльності. Якщо підприємство не є рентабельним або має збитки, з'ясуємо причини такого явища та вживаємо коригувальні дії (якщо є така можливість).

Якщо підприємство рентабельне та існує тенденція до зростання рентабельності, це означає, що немає необхідності у покращенні управління ПФП, а тому надлишкові кошти, що утворилися через перевищення кредиторською заборгованістю суми дебіторської заборгованості та запасів (за умов своєчасних розрахунків з кредиторами), можна спрямувати у дохідні короткострокові фінансові інструменти з метою отримання додаткового доходу. Якщо ж ПФП виявилися позитивною величиною, відповідному спеціалісту підприємства необхідно з'ясувати причину такого становища та виправити його, оскільки навіть при рентабельній діяльності через позитивну величину ПФП існує потенційна загроза виникнення дефіциту грошових коштів. Спочатку перевіримо, чи дотримується підприємство обраної політики управління запасами, чи є ця політика ефективною, чи дотримується підприємство встановленого ліміту витрачання коштів на запаси та лімітів зберігання та витрачання самих запасів. Якщо відповідь на це питання негативна, необхідно з'ясувати причини та провести певні коригувальні дії.

Якщо відповідь позитивна, переходимо до наступної складової розрахунку ПФП – дебіторської заборгованості. Для неї також мають бути визначені певні ліміти, наприклад, у договорах з покупцями є встановлені строки оплати, або підприємство планує строки погашення дебіторської заборгованості, проводить політику надання знижок за своєчасну або дострокову сплату боргів покупцями. Якщо знайдено певні відхилення від обраної політики або вона взагалі виявилася неефективною, з'ясуємо причи-

Таблиця 2

**Структура фінансового циклу та рентабельність машинобудівних підприємств Дніпропетровської області в 2012 р.**

№	Назва підприємства	Тривалість у межах року, днів				Рентабельність (р.220 / р.40 Ф.2), од.
		обороту запасів	обороту дебіт. заборг-ті	обороту кредит. заборг-ті	фінансового циклу	
1.	ПрАТ «Дніпровський завод «Алюмаш»	55,31	16,49	1,96	69,83	8,37
2.	ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	52,83	14,16	11,92	55,08	12,70
3.	ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	115,29	155,48	58,97	211,80	17,86
4.	ПАТ «ДНІПРОВАЖМАШ»	37,06	114,04	26,89	124,22	3,64
5.	ПАТ «Дніпроважпапірмаш ім. Артема»	329,93	43,11	196,91	176,13	-74,02
6.	ПАТ «Дніпропетровський завод з ремонту та будівництва пасажирських вагонів»	174,96	149,99	105,45	219,50	-10,33
7.	ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	64,06	39,37	18,17	85,26	5,42
8.	Державна холдингова компанія «Дніпровський машинобудівний завод»	22,38	35,09	17,04	40,43	1,94
9.	ПАТ «Дніпрополімермаш»	171,73	249,00	133,04	287,69	-5,16
10.	ПАТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	47,72	58,43	1,93	104,23	22,54
11.	ПрАТ «Дніпропетровський тепловозоремонтний завод»	53,07	77,63	34,44	96,26	0,17
12.	ПрАТ «Дніпропетровський експериментальний механічний завод»	0,00	40,92	52,34	-11,41	0,00
13.	ПАТ «Павлоградський завод автоматичних ліній і машин»	190,15	97,53	116,51	171,18	-4,38
14.	ПАТ Завод «ПАВЛОГРАДХІММАШ»	120,47	206,35	32,26	294,56	1,95
15.	ПАТ «Синельниківський ресорний завод»	60,02	333,15	25,92	367,24	1,18

Розраховано автором за [4]

ни та проводимо коригувальні дії. Якщо відхиленя у підсистемі управління дебіторською заборгованістю не виявлено, переходимо до наступного кроку.

Аналізуємо якість підсистеми управління кредиторською заборгованістю. Якщо є відхилення від обраної політики створення та погашення кредиторської заборгованості, випадки прострочення договірних строків її сплати, випадки втрати цінних поставальників через прострочення платежів, з'ясуємо причини та проводимо коригувальні дії. Якщо підприємство дотримується укладених договорів з поставальниками, а кредиторська заборгованість перевищує суму запасів та дебіторської заборгованості, можемо спрямувати надлишкові кошти на короткострокові фінансові вкладення з метою отримання прибутку. Ефективне управління ПФП має приносити прибуток як під час операційної діяльності підприємства, так і під час фінансової діяльності.

Зв'язок між тривалістю фінансового циклу та рентабельністю машинобудівних підприємств Дніпропетровської області наведено у табл. 2.

На відміну від закордонних досліджень, аналіз показників діяльності вітчизняних підприємств не виявив прямого чи зворотного зв'язку між тривалістю фінансового циклу (величиною ПФП) та рентабельністю. Тому управління ПФП має бути спрямоване не тільки на підвищення рентабельності підприємства, а й на мінімізацію ризику втрат, особливо в умовах інфляції.

Усі складові ПФП схильні до ризику втрат: дебіторська заборгованість – до ризику неповернення або невчасного повернення, інфляційного ризику; запаси – до втрат від природних збитків; кредиторська заборгованість та короткострокові банківські кредити – до ризику передчасного стягування боргу.

ПФП визначають співвідношення між рентабельністю підприємства та ризиком втрати ним ліквідності. Загальний рівень ефективності управління ПФП  $E_{ПФП}$  визначимо за наступною формулою (8):

$$E_{ПФП} = \frac{ЧП}{ПФП_a}, \quad (8)$$

де  $ЧП$  – чистий прибуток підприємства,

$ПФП_a$  – абсолютний розмір поточних фінансових потреб.

Також нами виявлено вплив зміни оборотності складових ПФП на зміну ефективності діяльності підприємства:

- прискорення оборотності запасів та дебіторської заборгованості та уповільнення оборотності кредиторської заборгованості за інших рівних умов дозволяє забезпечити той самий обсяг реалізованої продукції при використанні меншого обсягу коштів, що відволікаються у поточні активи, дозволяє підвищити рентабельність поточних активів (використання оборотних коштів);

- прискорення оборотності запасів та дебіторської заборгованості та уповільнення оборотності креди-

торської заборгованості при незмінному обсязі оборотних коштів дає можливість за інших рівних умов без залучення додаткових коштів збільшити обсяг реалізації продукції та отримати більше прибутку, дозволяє знизити потреби підприємства у позикових коштах або використовувати вивільнені кошти на короткострокові вкладення.

Способи прискорення оборотності оборотних коштів та підвищення рівня їх рентабельності: на складі підприємства не слід зберігати великі обсяги готової продукції – якщо такі є, то продукцію необхідно віддавати під реалізацію своїм збутовим підприємствам, це сприяє зменшенню витрат на складування і зберігання; грошові кошти, що залишилися після закупівлі сировини і матеріалів, вигідно спрямувати в короткострокові фінансові вкладення, що надалі приведе до отримання додаткового прибутку не від основної, а від фінансової діяльності підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки: трьома різними компонентами ПФП (дебіторська заборгованість, запаси та кредиторська заборгованість) можна управляти різними способами з метою підвищення рентабельності підприємства. Оптимальний рівень запасів має прямий вплив на рентабельність, оскільки він вивільняє ресурси робочого капіталу, які, у свою чергу, будуть інвестовані в операційний цикл, або збільшать рівень запасів для задоволення підвищення попиту на продукцію. Так само інкасаційна політика та відстрочка платежів поставальниками мають вплив на рентабельність. Максимізувати прибуток і мінімізувати ризики втрати платоспроможності підприємства необхідно за умови узгодженості оборотності та інкасаційної політики підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Васильківський Д.М., Говорецький О.Б. Фінансовий механізм управління ресурсами машинобудівних підприємств / Д.М. Васильківський, О.Б. Говорецький, Хмельницький національний університет. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://mev-hnu.at.ua/load/3\\_finansovo\\_ekonomichni\\_mekhanizmi\\_zabezpechennja\\_efektivnoji\\_dijalnosti\\_promislovikh\\_pidpriemstv/4-1-0-83](http://mev-hnu.at.ua/load/3_finansovo_ekonomichni_mekhanizmi_zabezpechennja_efektivnoji_dijalnosti_promislovikh_pidpriemstv/4-1-0-83).
2. Лобода А.О. Джерела фінансового забезпечення підприємства та їх роль у розвитку економіки регіону // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». Вип. 6(2), 2012. Електронний ресурс. – Режим доступу : <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201262/100-105.pdf>.
3. Приймак О.Ю. Методичні процедури управлінського обліку виробничих запасів в логістиці та управлінні підприємством // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2007. – № 594. – С.141–148.
4. Загальнодоступна інформаційна база даних НКЦПФР. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua).
5. Про затвердження методики аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки: наказ Міністерства економіки України від 14.02.2006 р. № 170 [Електронний ресурс] / Законодавство України. – Режим доступу: – Назва з екрану.

УДК 338.24

Тростянська К.М.

викладач кафедри банківської справи

Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара

## РИЗИКОСТВОРЮЮЧІ ФАКТОРИ РЕПУТАЦІЙНОГО РИЗИКУ ОРГАНІЗАЦІЇ: ВИЗНАЧЕННЯ ТА УПОРЯДКУВАННЯ

На підставі дослідження логічних відносин подібності між термінами предметної області «Репутаційний ризик організації» виявлено ризикостворюючі фактори репутаційного ризику. Проведено впорядкування факторів за критерієм вагомості впливу на репутаційний ризик організації. Охарактеризовано суттєві ознаки ризикостворюючих факторів репутаційного ризику організації.

**Ключові слова:** репутаційний ризик, фактор, вагомість впливу, ранжування.

### Тростянская К.Н. РИСКООБРАЗУЮЩИЕ ФАКТОРЫ РЕПУТАЦИОННОГО РИСКА ОРГАНИЗАЦИИ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И УПОРЯДОЧЕНИЕ

На основании исследования логических отношений подобия между терминами предметной области «Репутационный риск организации» выявлены рискообразующие факторы репутационного риска. Проведено упорядочение факторов по критерию весомости воздействия на репутационный риск организации. Охарактеризованы существенные признаки рискообразующих факторов репутационного риска организации.

**Ключевые слова:** репутационный риск, фактор, значимость воздействия, ранжирование.

### Trostyanska K.M. RISK-CONTRIBUTING FACTORS OF REPUTATION RISK OF THE ORGANIZATION: DEFINITION AND ORDERING

The main factors that determine the reputation risk were identified on the basis of the study of logical interrelations of similarity between the terms of the subject area «Reputation risk of the organization». The factors have been ordered by a significance of impact on the reputation risk of the organization. Significant signs of the reputation risk forming factors have been characterized.

**Keywords:** reputational risk, factor, significance of impact, ranking.

**Постановка проблеми.** В умовах загальної економічної нестабільності репутаційні фактори найчастіше виявляються вирішальними в конкурентній боротьбі за переваги організації, у зв'язку з чим питання визначення та упорядкування джерел щодо загроз ділової репутації організації набуває особливої актуальності.

При оцінці впливу різних чинників на рівень репутаційного ризику організації виникає необхідність відсіювання незначущих факторів і виявлення тих факторів, що мають найбільш істотний вплив, і тому підлягають в подальшому більш детальному вивченню. Знання характеру та сили впливу даних факторів дозволить керівництву організації прийняти такі управлінські рішення в області ризик-менеджменту, які дадуть змогу захистити компанію від загроз ділової репутації і максимально повно використати можливість, що відкриваються на її благо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останні роки спостерігається зростання кількості публікацій, присвячених як загальним проблемам репутаційного менеджменту, так і висвітленню результатів емпіричних досліджень окремих аспектів репутаційного ризику. Автори підкреслюють важливість виокремлення складових репутаційного ризику, але обґрунтованого та об'єктивно впорядкованого їх переліку на сьогодні не існує.

Е. Гріффін [1] вважає найбільшою загрозою ділової репутації корпоративні ризики (ризики, що стосуються корпоративного управління, якості продукції, вартості, ефективності діяльності); на другому за впливом місці глобальні ризики, які впливають на безліч компаній одночасно (етичні принципи вибору контрагентів, екологічна безпека); менш впливовими є локальні ризики, дія яких обмежена та певною мірою контрольована (ризики, що стосуються окремих груп людей, відокремлених підрозділів). Визнаючи психологічні фактори найважливішою руйнівною силою бізнесу, А. Заман [2] зазначає, що в основі репутаційного ризику – відносини, почуття, емоції,

очікування та досвід взаємодії зацікавлених сторін з організацією. Найважливішим фактором репутаційного ризику А. Заман вважає наявність у компанії «соціального капіталу» – мережі соціальних відносин, які впливають на індивідуальну поведінку та економічне зростання. На думку Г. Хоней [3], на репутаційний ризик фірми мають вплив настрої зацікавлених сторін: довіра інвесторів та постачальників, інтереси конкурентів, ділова репутація клієнтів, інтереси засобів масової інформації, лояльність співробітників, суспільні інтереси. Г. Хоней та С.А. Пестриков [4] пропонують систематизувати репутаційні ризики у взаємозв'язку з складовими репутації (етика у відносинах із зовнішніми партнерами, корпоративне управління, репутація топ-менеджерів, якість продукції та послуг, ефективність менеджменту).

Одним з ключових джерел репутаційних ризиків у секторі фінансових послуг І. Волтер [5] вважає реалізацію конфліктів інтересів, які потенційно супроводжують фінансове посередництво. Наслідки реалізації репутаційного ризику для компанії залежать від сфери виникнення конфліктів інтересів. За І. Волтером, це: 1) конфлікти між власними економічними інтересами фірми та інтересами своїх клієнтів; 2) конфлікти інтересів між клієнтами фірми, які спонукають фірму приймати рішення на користь однієї сторони конфлікту за рахунок іншої.

Виходячи з того, що в основі виникнення репутаційного ризику лежить різниця між очікуваннями зацікавлених сторін щодо організації та результатами її діяльності, С. Скандиззо пропонує систематизувати фактори в залежності від типу стейкхолдерів та областей соціальної відповідальності (корпоративне управління, права людини, людські ресурси, участь громадянськості, навколишнє середовище, поведінка бізнесу) [6, с. 50].

З точки зору Н.П. Козлової, джерела репутаційного ризику доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні, зважаючи на ступінь невизначеності та складність зменшення їх впливу [7, с. 286].

Федеральна резервна система та American Banker Glossary першопричиною репутаційного ризику вважають віддану гласності негативну інформацію про ділову практику організації [8]. Ця теза підтверджена емпіричними дослідженнями Д. Мерфі, Р. Шривза та С. Тиббса [9] (стосовно оприлюднення фактів протиправних дій), Дж. Карпова, С. Ли и Дж. Мартина [10] (стосовно оприлюднення фактів фінансових санкцій регулюючих органів).

Значна кількість досліджень підтверджує зв'язок репутаційного ризику компаній з операційними втратами [11; 12; 13] на підставі аналізу реакції фондового ринку на оголошення операційних збитків. П. де Фонтновиль і Дж. Перрі (2005) [11] дійшли висновку, що втрати через внутрішнє шахрайство мають негативний вплив на репутацію, в той час як оголошення завданих ззовні збитків не наносять удару репутації. Р. Жілліе, Дж. Хюбнер і С. Плунус (2010) [12] довели залежність величини репутаційного збитку від точності оприлюдненої інформації про фактичну суму операційних збитків, ринкової вартості компанії та її прибутковості, часткою зобов'язань компанії в ресурсах. Погоджуючись з тим, що найбільші репутаційні втрати від операційних збитків мали фінансові компанії з великою часткою зобов'язань в ресурсах, Ф. Штурм Ф. (2013) [13] стверджує, що відсутня залежність репутаційних збитків від типу подій, що їх спричинили, від факту відомості ринку передбачуваної суми збитків та від співвідношення ринкової та балансової вартості компанії.

Деякі автори вважають основною причиною репутаційного ризику події, що пов'язані з організацією. К. Альф зазначає, що кількість клієнтів та рівень диверсифікації діяльності може вплинути на ступінь пошкодження репутації фірми внаслідок конкретної події [14]. На думку Л. Ріган, для ідентифікації факторів репутаційного ризику необхідна розробка переліку подій та групування їх за подібністю характеристик [15].

Автори пропонують свої бачення причин виникнення репутаційного ризику, але жодне з них не відрізняється комплексністю, окремі положення є бездоказовими припущеннями, деякі суперечливі.

Найбільш розгорнутий перелік ризикостворюючих факторів представлено в нормативних банківських документах [16; 17], але, незважаючи на широту охоплення ризикостворюючих факторів, нормативні документи з питань банківського ризик-менеджменту не дають змоги вибудувати загрози за пріоритетністю. В роботі І.С. Важениної, С.А. Пестрикова та Т.Р. Шаріпова [18] виділено 13 факторів та проаналізовано за значимістю на підставі експертного опитування. Отримані авторами результати більше свідчать про рівень корпоративної культури, недостатню увагу російських підприємницьких структур до роботи із засобами масової інформації, про недооцінку значущості довіри населення як основи формування корпоративної репутації та нівелювання репутаційних ризиків.

Аналіз джерел з питань репутаційного ризику організації дав підстави для наступних висновків. По-перше, теоретичні дослідження факторів репутаційного ризику організації на сьогодні обмежені, глибинні причини виникнення репутаційного ризику не досліджено. По-друге, основний на сьогодні результат емпіричних досліджень – виявлення наявності зв'язку між репутаційним ризиком організації та оприлюдненням негативної інформації на підставі досліджень волатильності фондового ринку; інформаційною базою для емпіричних досліджень є

відомості про стан фондового ринку, які відсутні для багатьох компаній, або експертні дані, залежні від ставлення експертів до проблем репутаційного ризику. Таким чином, існуючі на сьогодні підходи не дають вичерпного об'єктивного переліку ризикостворюючих факторів репутаційного ризику та підстав для їх впорядкування.

**Постановка завдання.** Перебуваючи в складному діалектичному взаємозв'язку, практично всі ризики компанії небезпечні наслідками для репутації. Завданням дослідження є виявлення факторів, що безпосередньо породжують репутаційні загрози та ранжування їх за пріоритетністю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасне термінознавство вважає термін носієм професійно-наукової пам'яті та «особливою когнітивною моделлю, необхідною в процесі професійної комунікації» [19, с. 98]. В ході дослідження було сформовано глосарій предметної області (ПО) «Репутаційний ризик організації» з 214 термінів та досліджено логічні відносини подібності між термінами ПО. До глосарію включено запропоновані І.Є. Семенчує в роботі [20] основні соціально-економічні та загальнонаукові терміни менеджменту, та проаналізовані в роботі [21] найбільш вживані терміни стосовно управління репутаційним ризиком: ділова репутація, імідж, бренд, гудвіл, довіра, досвід, очікування, зацікавлена особа (стейкхолдер), корпоративна культура, репутаційний ризик.

Методичні аспекти даного дослідження викладено в роботах [21; 22]. При когнітивній структуризації ПО «Репутаційний ризик організації» враховувалися суттєві зв'язки терміна з тими термінами бази знань, для яких значення ступеню подібності  $\eta_{v_i}^v$  при побудові ПО були найбільшими для кожного конкретного терміна. При вирішенні питання щодо сили зв'язку приймалася до уваги величина  $\eta_{v_i}^v$  та наявність прямого та зворотнього зв'язку у логічному ланцюгу термінів. Відсутність на сьогодні досліджень у області логічних відносин подібності не дає нам змоги врахувати синергетичний ефект, що виникає у логічному ланцюгу.

При побудові ланцюгів бази знань ПО «Репутаційний ризик організації» було виявлено 15 термінів, з якими досліджуваний термін «репутаційний ризик організації» мав найсильніші когнітивні зв'язки. Таким чином, дослідження когнітивних зв'язків термінів ПО «Репутаційний ризик організації» дозволило об'єктивним шляхом виявити фактори, що визначають репутаційний ризик організації.

Зважаючи на те, що репутаційний ризик виступає окремим випадком загального економічного ризику, вагомість впливу терміну «ризик» на досліджуваний термін була прийнята нами за 100%. Значення вагомості впливу інших термінів  $p_i$  розраховані із співвідношення ступеню подібності терміна до терміну «репутаційний ризик»  $\eta_{v_i}^v$  та  $\eta_{v_i}^v$  терміну «ризик» (за розрахунками становить 0,67):

$$p_i = \eta_{v_i}^v / 0,67 * 100\%. \quad (1)$$

Для вирішення питання щодо оптимальної кількості груп факторів за критерієм вагомості впливу на репутаційний ризик організації застосована формула Стерджесса, оскільки в основі групування лежить кількісна ознака [23, с. 60]:

$$n = 1 + 3,322 \lg N, \quad (2)$$

де  $n$  – кількість груп.

$N$  – кількість одиниць сукупності.

Отже, за формулою (2),  $n = 1 + 3,322 \lg 15 = 4,9 \approx 5$ . Таким чином, для подальшого впорядкування

факторів обґрунтоване виділення 5-х груп факторів за критерієм вагомості впливу на репутаційний ризик організації. Згідно з найпоширенішим підходом одиниці сукупності групуються з рівними інтервалами. Теоретично мінімальна оцінка вагомості впливу фактору на репутаційний ризик  $x_{\min}$  становитиме 0%, максимальна  $x_{\max} - 100\%$ . Довжина часткового інтервалу  $h$  розрахована за формулою [23, с. 61]:

$$h = \frac{x_{\max} - x_{\min}}{n} \quad (3)$$

Отже,  $h = \frac{100}{5} = 20$ .

Підсумовуючи дану величину з елементами формованого ряду, отримуємо 5 груп однорідних оцінок вагомості впливу факторів на репутаційний ризик організації. Для подальшого аналізу вважаємо доцільним розподілення термінів на групи за ознакою вагомості впливу на репутаційний ризик за такою шкалою:

- 81 – 100% – найсильніший вплив;
- 61 – 80% – сильний вплив;
- 41 – 60% – помірний вплив;
- 21 – 40% – істотний вплив;
- 0 – 20% – слабкий вплив.

Результати впорядкування ризикотворюючих факторів репутаційного ризику організації представлено в таблиці 1.

Об'єктивно доведено, що найвагоміший вплив на репутаційний ризик організації мають фактори, пов'язані з орієнтирами поведінки суб'єкта у навколишньому світі, зокрема, в економічній сфері: уявлення, відображення, мотив. Ступінь повноти, узагальненості та цілісності сформованих уявлень зацікавлених осіб щодо стану організації та практики ведення бізнесу залежить від досвіду їхньої взаємодії з організацією та додатково отриманих даних.

На нашу думку, ступінь сформованості уявлень конкретизує очікування суб'єктів щодо подальших дій організації та збільшує в подальшому репутаційний ризик організації у разі виникнення розриву між очікуваннями та реальністю.

Відображення полягає у здатності психіки відтворювати з різним ступенем адекватності ознаки, структурні характеристики та відносини інших об'єктів. Психологи вважають, що ступінь визначеності середовища суб'єкта зростає одночасно з ступенем адекватності психічного відображення суб'єктом цього середовища [24, с. 88]. Отже, можемо зробити висновок про те, що при збільшенні адекватності відображення стейкхолдерами стану організації та практики ведення бізнесу репутаційний ризик має зменшуватися, оскільки зменшується ступінь невизначеності уявлень про стан організації.

Мотиви при всьому їх різноманітті керують поведінкою суб'єкта, визначають його спрямованість, організованість, активність. Сила мотиву залежить від значимості потреби, реалістичності мети, вірогідності отримання винагороди, готовності нести відповідальність за наслідки дій. Найявніший сильний мотив в діях зацікавлених осіб щодо організації має великий вплив на рівень репутаційного ризику. Напрям впливу буде залежати від категорії зацікавленої особи та її цілей.

Уявлення, відображення, мотиви, як психічні явища, не можуть виступати об'єктом менеджменту, саме тому репутаційний ризик признано одним з найменш керованих. Першочерговими завданнями ризик-менеджменту є дослідження уявлень стейкхолдерів щодо стану організації, виявлення відповідності відображення суб'єктами організації реальному стану, розробка заходів з формування сприятливого образу компанії, визначення мотивів груп стейкхол-

Таблиця 1

Ризикотворюючі фактори репутаційного ризику

Група за вагомістю впливу	Термін	$\eta_{v_j}^v$	Вагомість впливу $p_j$ , %	Інтерпретація [20; 21]
найсильніший вплив	Ризик	0,67	100,0	небезпека втрати, випадковий результат
сильний вплив	Відображення	0,50	74,6	результат процесу сприйняття суб'єктом об'єкту (стану організації та її дій)
	Мотив	0,50	74,6	внутрішня рушійна сила, що спонукає людину до дії
	Уявлення	0,50	74,6	розуміння, знання, яке ґрунтується на досвіді, одержаних відомостях
помірний вплив	Ділова репутація	0,38	56,7	якісна оцінка зацікавленими особами результатів та практики діяльності організації
	Мобільність	0,38	56,7	здатність до швидкого пересування, дії, виконання завдання, знаходження потрібної форми дії
	Продуктивність	0,29	43,3	спроможність економічної системи виробляти корисний результат
	Вміння	0,27	40,3	здатність повторювати певний результат, дії, рішення задачі з використанням різних способів з опорою на знання та навички
істотний вплив	Прибуток	0,25	37,3	сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати
	Рішення	0,25	37,3	результат вибору альтернатив дій для досягнення мети
	Зацікавлена особа	0,22	32,8	частина суспільства, група, організація чи окрема особа, які мають певну мету (інтерес, частку) та здатні вплинути на досягнення компанією успіху
	Ресурси	0,22	32,8	засоби, джерела можливостей, що мають цінність
	Стійкість	0,22	32,8	здатність зберігати стан системи в рівновазі після впливу сили
	Бренд	0,20	29,9	торгова марка (знак, символ), за допомогою яких компанія формує певний образ продукту у свідомості споживача
	Гудвіл	0,15	22,4	нематеріальний актив компанії, що характеризує її ділову репутацію, престиж, ділові зв'язки та впливає на оцінку її ринкової вартості

дерів та вивчення можливостей мотивації діяльності зацікавлених осіб для збільшення керованості репутаційного ризику.

Щодо групи помірного впливу, то в ній «ділова репутація» (вже сформована якісна оцінка, яка впливає на суб'єктивні уявлення) та «вміння» – теж суб'єктивні фактори. Сила репутаційного впливу залежить від компетенції особи («вміння»), яка чинить вплив на організацію, від продуктивності зусиль та мобільності як здатності до швидкої дії в її потрібній формі. З іншого боку, можна розглядати терміни «вміння», «мобільність», «продуктивність» з позиції організації, яка протистоїть такому впливу. В подальшому дослідженні вважаємо доцільним аналіз дії вказаних факторів з позиції організації, а суб'єктивні характеристики вмінь, мобільності та продуктивності (у сенсі продуктивності дестабілізуючих зусиль) враховувати при характеристиці категорії зацікавлених осіб.

Таким чином, фактори цієї групи – результат дій менеджменту, адже від рівня менеджменту залежить і ділова репутація, що склалася у організації, і рівень кваліфікації персоналу, і спроможність організації оперативно реагувати на зміну ринкових умов, і результати діяльності. Цілком очевидно, що організація, яка має добру репутацію (так званий «репутаційний капітал»), висококваліфікованих співробітників, результативний менеджмент, в меншій мірі піддається впливу репутаційного ризику. Диверсифікуючи спектр продукції, маючи змогу оперативно змінювати напрями діяльності та коригувати організаційну структуру, підвищуючи спроможність персоналу до зміни виду діяльності в межах організації, збільшуючи, таким чином, свою мобільність, компанія може впливати на рівень репутаційного ризику.

Група факторів істотного впливу представлена здебільшого економічними термінами: «прибуток», «ресурси», «стійкість», «бренд», «гудвіл». Вплив факторів «прибуток» та «гудвіл» на репутаційний ризик, на наш погляд, неоднозначний. Наявність значного прибутку та, як наслідок, гудвілу, з одного боку, збільшує інтерес суспільства до діяльності організації, підвищуючи репутаційний ризик. З іншого боку, величина фактичного прибутку та очікуваних вигід (гудвілу) формують образ успішної, стійкої компанії, позитивно впливає на ділову репутацію.

Достатність ресурсів зменшує вплив репутаційного ризику, оскільки визначає спроможність організації вести успішну діяльність, виконувати зобов'язання перед контрагентами та підтримувати позитивну ділову репутацію.

Бренд, як повідомлення ринковому оточенню про продукт компанії, стимулює попит на продукт та формує деякі уявлення про саму компанію. Отримані через бренд відомості формують досвід суб'єктів та в процесі моніторингу діяльності компанії, у разі виявлення дисонансу між досвідом та реальним станом речей, спроможні істотно вплинути на ділову репутацію, а через неї – збільшити репутаційний ризик. Отже, наявність впізнаваного бренду свідчить про збільшення суспільного інтересу до компанії та, як наслідок, про збільшення її репутаційного ризику.

Вплив фактору «зацікавлена особа» залежить від ступеню контрольованості організації певними індивідуальними чи колективними стейкхолдерами. Чим більший вплив на діяльність організації має стейкхолдер (група стейкхолдерів), тим більший буде її репутаційний ризик.

Рішення, які приймаються зацікавленими особами для досягнення поставленої мети, мають істотний

вплив на рівень репутаційного ризику організації. Очевидно, при розгляді питання про вплив окремих рішень на репутаційний ризик, необхідно оцінювати якість прийнятих рішень з точки зору їхньої об'єктивності, відповідності системі цілей підприємства та несуперечності, наявності повної оцінки всіх економічних наслідків прийнятого рішення в короткому й тривалому періодах, відповідності корпоративній культурі підприємства тощо.

Дослідження не підтвердило наявності прямих зв'язків терміну «репутаційний ризик організації» з термінами «інформація», «повідомлення», «факт». Отже, джерелом репутаційного ризику є не стільки конкретні факти та події, пов'язані з організацією, скільки індивідуальне сприйняття та формування суджень окремими суб'єктами, що є основою прийняття ними рішень щодо організації та здійснення конкретних дій.

Таким чином, запропонований автором інструментарій дозволяє отримати чітке уявлення про підходи щодо визначення, принципи розподілу, склад та характер впливу факторів на репутаційний ризик організації, забезпечує методичну основу для обґрунтування позиції в прийнятті стратегічних рішень.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки.

1. Об'єктивним шляхом визначено перелік з 15 факторів, що впливають на рівень репутаційного ризику організації.

2. Обґрунтовано виділення 5-х груп факторів за критерієм вагомості впливу на репутаційний ризик організації. Побудовано шкалу розподілення факторів на групи за ознакою вагомості впливу на репутаційний ризик та проведено впорядкування факторів.

3. Найсильнішими за впливом на рівень репутаційного ризику організації є фактори, пов'язані з діяльністю суб'єкта, його мотивами та орієнтирами поведінки у навколишньому світі, зокрема, в економічній сфері – уявлення, відображення, мотив.

4. Вплив деяких факторів не однозначний і залежить від категорії зацікавленої особи, яка здійснює вплив на організацію.

5. Наявність у складі тих ризикотворюючих факторів, що визначаються результатами діяльності організації, її станом та рівнем менеджменту свідчить про керованість репутаційного ризику.

6. В ході дослідження спростовано тези про некерованість репутаційного ризику та його залежність виключно від поширення негативної інформації.

7. Визначено суттєві особливості щодо впливу ризикотворюючих факторів на репутаційний ризик організації.

Напрямами подальших досліджень є: розробка критеріїв оцінки рівня ризикотворюючих факторів репутаційного ризику, дослідження взаємного впливу вказаних факторів з метою подальшої побудови когнітивної моделі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гриффін Э. Управление репутационными рисками: Стратегический подход [Текст] / Эндрю Гриффин; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 237 с.
2. Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости [Текст] / Ариф Заман; Пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 416 с.
3. Honey G. Integrating Reputation Risk within an ERM framework / Garry Honey // Chiron consultants. – 2012. – January : [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.theirm.org/events/documents/Garry\\_honey.pdf](http://www.theirm.org/events/documents/Garry_honey.pdf).
4. Пестриков С.А. Совершенствование управления



- репутационными рисками организации : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. эк. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика предпринимательства» [Текст] / С. А. Пестриков. – Екатеринбург, 2011. – 27 с.
5. Walter I. Reputational Risk and Conflicts of Interest in Banking and Finance: The Evidence So Far / Ingo Walter // Working Papers of New York University, Leonard N. Stern School of Business, Department of Economics. – 2006. – June 27 : [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=952682](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=952682).
  6. Scandizzo S. A framework for the analysis of reputational risk / Sergio Scandizzo // The Journal of Operational Risk. – 2011. – Number 3. – Volume 6. – P. 41–63 : [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.risk.net/journal-of-operational-risk/technical-paper/2160843/a-framework-analysis-reputational-risk>.
  7. Козлова Н.П. Управление репутационными рисками компании [Текст] / Н.П. Козлова // Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского. – 2011. – № 24. – С. 284–287.
  8. Reputation risk // American Banker Glossary : [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.americanbanker.com/glossary/r.html>. Title from the screen.
  9. Murphy D. Understanding the Penalties Associated with Corporate Misconduct: An Empirical Analysis of Earnings and Risk / Deborah L. Murphy, Ronald E. Shrieves, Samuel L. Tibbs // Journal of Financial and Quantitative Analysis. – 2009. – № 44. – P. 55–83.
  10. Karpoff J. The Cost to Firms of Cooking the Books / Jonathan M. Karpoff, D. Scott Lee, Gerald S. Martin // Social Science Research Network. – 2006. – March 8 : [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://ssrn.com/abstract=652121>.
  11. De Fontnouvelle P. Measuring Reputational Risk: The Market Reaction to Operational Loss Announcements / De Fontnouvelle, P., Perry, J. // Working Paper, Federal Reserve Bank of Boston. – 2005 : [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.bostonfed.org/bankinfo/qau/research/papers/jppd1005.pdf>.
  12. Gillet R. Operational risk and reputation in the financial industry / Gillet Roland, Georges Hubner, Severine Plunus // Journal of Banking and Finance. – 2010. – № 34. – P. 224–235.
  13. Sturm P. Operational and Reputational Risk in the European Banking Industry: The Market Reaction to Operational Risk Events / P. Sturm // Journal of Economic Behavior & Organization. – 2013. – № 85. – P. 191–206.
  14. Alt K.S. Managing reputation risk / K. S. Alt // RMA Journal. – 2002. – №85. – P. 40–44.
  15. Regan L. A framework for integrating reputation risk into the enterprise risk management process / Laureen Regan // Journal of Financial Transformation. – 2008. – vol. 22. – P. 187-194 : [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.sylviterma.com/Portals/0/resources/lauren2c782cbf-50a1-4709-8a3c-ef531091df63.pdf>.
  16. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків». – Схвалено постановою Правління Національного банку України 15.03.2004 № 104 : [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04>.
  17. Стандарт качества управления репутационным риском в кредитных организациях. – Ассоциация российских банков. – Версия 1.1. от 17.11.2010 г. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://arb.ru/b2b/docs/411949>.
  18. Важенина И.С. Риски деловой репутации [Текст] / И.С. Важенина, С.А. Пестриков, Т.Р. Шарипов // Журнал экономической теории. – 2011. – № 3. – С. 11–20.
  19. Грунина Л.П. Когнитивный аспект исследования терминов [Текст] / Л.П. Грунина, А.Г. Широколова // Филологические науки. Вопросы теории и практики. – Тамбов : Грамота. – 2010. – № 1(5) : в 2-х ч. Ч. I. – С. 97–99.
  20. Семенча И.Е. База знаний основных социально-экономических и общенаучных терминов в помощь руководителю: Терминологический словарь-справочник [Текст] / И.Е. Семенча. – Дн-вск : Изд-во Маковецкий, 2010. – 88 с.
  21. Тростяньська К.М. Щодо формування бази знань предметної області «репутаційний ризик організації» [Текст] / К.М. Тростяньська // Економічний простір. – 2013. – Випуск 80. – С. 267–278.
  22. Семенча І.Є. Розробка понятійної бази знань з метою дослідження менеджменту систем [Текст] / І.Є. Семенча, В.Ю. Величко // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2010. – Випуск (1). – С. 134–138.
  23. Третьяк Л.Н. Обработка результатов наблюдений: Учебное пособие [Текст] / Л.Н. Третьяк. – Оренбург : ГОУ ОГУ, 2004. – 171 с.
  24. Никандров В.В. Психология: учебник [Текст] / В.В. Никандров. – М. : Wolters Kluwer Russia, 2009. – 974 с.

УДК 336:65

Трусова Н.В.

кандидат економічних наук, доцент,

докторант кафедри економічної теорії та економіки сільськогосподарства  
Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету

## ФІНАНСОВІ ПОТОКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС

У результаті дослідження виділено нові напрями потокового процесу в управлінні господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Обґрунтовано, що фінансові потоки сільськогосподарських підприємств визначені як потоки фінансових ресурсів, які опосередковують рух основних фондів підприємства або як потоки фінансових ресурсів, що обумовлені рухом обігових коштів. Слід розмежовувати фінансові потоки за базою формування та використання фінансових ресурсів, де, насамперед, доцільно виділяти кредитні фінансові потоки та інвестиційні фінансові потоки. Раціональне формування фінансових потоків, що взаємопов'язане з розподілом та використанням різних джерел фінансових ресурсів, обумовить досягнення певного економічного результату з урахуванням фактору часу та рівня ризику втрати платоспроможності підприємств.

**Ключові слова:** фінансові потоки, фінансові ресурси, грошові кошти, дебіторська заборгованість, кредиторська заборгованість, запаси

### Трусова Н.В. ФИНАНСОВЫЕ ПОТОКИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ БАЗИС

В результате исследования выделены новые направления потокового процесса в управлении хозяйственной деятельности сельскохозяйственных предприятий. Обосновано, что финансовые потоки сельскохозяйственных предприятий определены как потоки финансовых ресурсов, опосредующих движение основных фондов предприятия или как потоки финансовых ресурсов, обусловленные движением оборотных средств. Следует разграничивать финансовые потоки по базе формирования и использования финансовых ресурсов, где, прежде всего, целесообразно выделять кредитные финансовые потоки и инвестиционные финансовые потоки. Рациональное формирование финансовых потоков, взаимосвязано с распределением и использованием различных источников финансовых ресурсов обусловит достижение определенного экономического результата с учетом фактора времени и уровня риска потери платежеспособности предприятия.

**Ключевые слова:** финансовые потоки, финансовые ресурсы, денежные средства, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, запасы.

### Trusova N.V. FLOWS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: THEORETICAL BASIS

As the result of study were identified new areas of flow processes in the management of economic activity of agricultural enterprises. It was proved that financial flows of agricultural enterprises are defined as flows of financial resources that mediate the movement of fixed assets or as a flow of financial resources due to the movement of current assets. It is necessary to distinguish financial flows for the formation base and use of financial resources, which first of all is advisable to allocate credit and investment financial flows. Rational development of financial flows linked to the distribution and use of various sources of financial resources determine the achievement of certain economic performance, taking into account the time factor and the level of risk to loss the solvency.

**Keywords:** financial flows, financial resources, cash, accounts receivable, accounts payable, stocks.

**Постановка проблеми.** Сучасне функціонування будь-якого підприємства в ринковому середовищі, викликане трансформацією економічних умов суспільства і пов'язаних з цим змінами форм господарювання, появою нових видів економічної діяльності, пошуком нових ринків, гострою конкуренцією, змінами виробничої технології. Діяльність сільськогосподарських підприємств в тяжких економічних умовах характеризується складністю та динамічністю господарських і фінансових зв'язків, що віддзеркалюється у потокових процесах. Забезпечити оптимізацію потокового процесу в господарській діяльності підприємства можливо саме через управління фінансовими потоками, пов'язаних з пошуком, залученням, розміщенням, розподілом, перерозподілом та використанням фінансових ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування, розподілу фінансових ресурсів, організації їх управління, розглядаються на теоретичному і методологічному рівнях у фундаментальних роботах таких вітчизняних і зарубіжних учених-економістів: О. Василика, В. Глуценка, А. Гриценка, О. Гудзь, А. Єпіфанова, М. Єрмошенка, І. Залісько, В. Ковальова, В. Корнеєва, В. Опаріна, А. Пересади, В. Федосова, Дж. Форрестера, П. Стецюка та ін. Концептуальні основи управління фінансовими потоками достатньо повно висвітлено в працях зару-

біжних економістів: Р. Брейлі, П. Буряка, Д. Бауерсокса, І. Бланка, О. Бутрина, О. Зевакова, Д. Клосса, М. Кристофера, Б. Миротина, С. Нагловського, О. Семененка, Р. Радіонова, О. Тяпухіна, а також вітчизняних вчених: Г. Азаренкової, Є. Крикавського, М. Лепи, В. Николайчука, М. Окландера, В. Омельченка, Г. Плахути, М. Чумаченка, І. Швець. Однак узагальнення й аналіз опублікованих робіт дозволили зробити висновок про те, що питання формування концептуальних та методологічних засад стосовно формування фінансових потоків в господарській діяльності сільськогосподарських підприємств недостатньо розроблені як у науковому, так і в прикладному аспектах. До того ж, переважає фрагментарний підхід до аналізу різних аспектів проблеми.

**Постановка завдання.** Метою статті є формування теоретичних положень і ідентифікація сутності фінансових потоків сільськогосподарських підприємств в системі управління господарської діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як економічна категорія, «фінансовий потік» набув поширення у застосуванні щодо розкриття сутності фінансових процесів, що відбуваються в господарській діяльності підприємств. Для характеристики діяльності сільськогосподарських підприємств доцільно використовувати такий термін, особливо коли це стосується питань формування, нагромадження, трансформації та використання фінансових ресурсів.

При переміщенні фінансові ресурси можуть змінювати свою форму та відокремлюватися від матеріальних ресурсів. Рух фінансових ресурсів завжди переде рухові матеріальних. При цьому фінансові ресурси можна розглядати як певний рухливий запас, який породжує існування фінансового потоку своїми змінами, які зумовлені мінливістю обсягів, форм та складу фінансових ресурсів. Фінансові ресурси підприємств змінюються ще й у результаті виробничої діяльності, трансфертних виплат тощо. Тобто на обсяги фінансових ресурсів конкретного підприємства впливають результати виробництва, функціонування бюджетної, податкової тарифної систем, інвестиційної, грошово-кредитної політики тощо. При цьому О. Хавтур констатує, що саме рух фінансових ресурсів формує своєрідні фінансові потоки, створюючи єдиний процес, який має на меті досягнення ефективного господарювання [10, с. 235].

Слід зазначити, що розмежування фінансових потоків з погляду існування окремого підприємства є досить обґрунтованим. У цьому аспекті доцільно підкреслити, що управління фінансовими потоками сільськогосподарського підприємства розглядається як найважливіша ланка управління усім підприємством і, зокрема, процесу управління його фінансовими результатами. Тобто аналіз та управління фінансовими потоками слід розглядати з урахуванням операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємств. Виходячи з цього, фінансові потоки сільськогосподарських підприємств можна визначити, наприклад, як потоки фінансових ресурсів, які опосередковують рух основних фондів підприємства або як потоки фінансових ресурсів, що обумовлені рухом обігових коштів.

Багатогранність форм та напрямків розвитку сучасного фінансового ринку, а також специфіка його функціонування визначає різновиди фінансових потоків. Тобто слід розрізняти фінансові потоки за базою формування та використання фінансових ресурсів, де, насамперед, доцільно виділяти кредитні фінансові потоки та інвестиційні фінансові потоки [7, с. 107]. Але варто враховувати, що різним фінансовим інструментам, як формам короткострокового та довгострокового інвестування [2, с. 92], властиві свої особливості щодо «поведінкового визначення грошей», які змінюються з часом [3, с. 86].

Інакше кажучи, необхідно розрізняти фінансові потоки за ступенем здатності перетворюватися у грошові потоки протягом деякого часу (тобто необхідно враховувати ліквідність фінансового потоку), що є важливим з погляду існування різних джерел формування фінансових ресурсів та взаємозв'язку основних функціональних фінансових ринків: кредитного, ринку цінних паперів, страхового, фондового, валютного ринків. Ця умовність розподілу відповідних фінансових ринків, перш за все, визначається здатністю швидкого перетворення активів внаслідок їх постійного руху.

Оскільки при русі фінансових ресурсів вагоме значення мають грошові потоки, відповідно, й у визначенні самого поняття «фінансовий потік» вони відіграють значну роль. Однак тут потрібно зважити на обставину, що поява нових інструментів грошового ринку й банківських продук-

тів обумовила розгляд сутності фінансових потоків в площині грошових та економічних відносин, де грошові кошти одночасно приносять дохід і можуть бути засобом розрахунків за товари» [9, с. 40]. Поряд із цим трансформаційні процеси в економічній діяльності сільськогосподарських підприємств зумовили формування нових видів фінансових ресурсів. До них можна віднести спеціальну ставку податку на додану вартість, а також податкові пільги, в результаті яких частина коштів залишається у розпорядженні підприємств.

Для теорії і практики економічно розвинутих країн розуміння фінансів знаходиться в площині економічних процесів та фінансових відносин. Тому цілком логічно розглядати фінансові і грошові ресурси як ціле і його частину. Вищезазначені аспекти з приводу сутності фінансового потоку дозволяють сформувати певне уявлення про їх кругообіг в системі управління господарської діяльності підприємства (рис. 1).

Спроможність підприємства забезпечити стабільний виробничий процес та оплатити власні зобов'язання, за рахунок своїх фінансових ресурсів, характеризується як грошові відносини. Грошові відносини, як правило, є односторонніми (від платника до отримувача коштів) і пов'язується з відповідними платежами за однією господарською операцією. Економічні відносини здебільшого є двосторонніми і характеризують загальний результат всієї фінансово-господарської діяльності підприємства.

За цих обставин є підстави вважати, що фінансовий потік виражає взаємодію між учасниками економічних відносин, яка включає в себе ринки, посередників, фінансові інститути, що надають фінансові послуги, та інші інституції, за допомогою яких сільськогосподарські підприємства реалізують прийняті ними управлінські рішення щодо їх доцільності. Фінансові потоки породжуються рухом різних фінансових ресурсів (активів), і зумовлюють зміну вимог, прав, зобов'язань сільськогосподарських підприємств.

У економічному розумінні потік – це величина, яка вимірюється у русі визначеного активу за певний період часу і якій притаманна розмірність. Водночас це також обсяг визначеного активу, який характеризує його на певний період часу, і пов'язаний з поняттям «запас». Втім «зміна запасу може бути обчислена лише у визначений момент; її величина

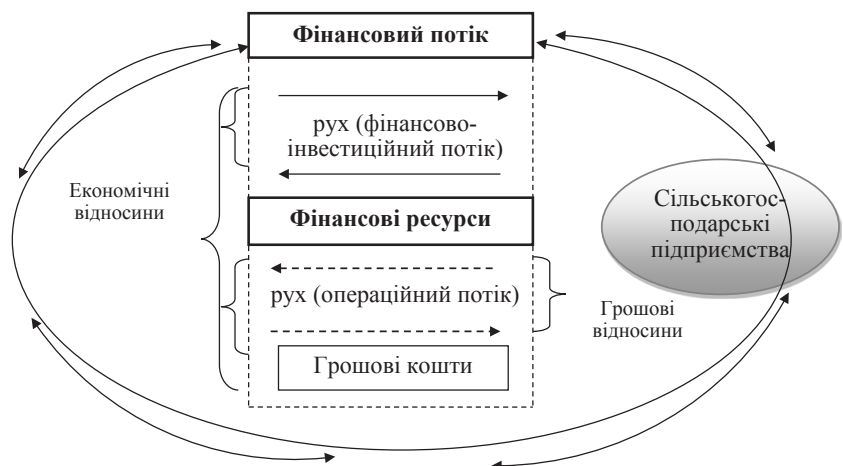


Рис. 1. Кругообіг фінансових потоків в системі управління господарської діяльності сільськогосподарських підприємств

Джерело: розроблено автором [1, с. 212]

не має часової довжини. Змінна ж потоку може бути обчислена тільки як оборот за період (хоча цей період може бути нескінченно малим); її величина має часовий вимір. Істотна різниця між запасом і потоком полягає в тому, що останній не може бути обчислений без врахування відповідного часового періоду, тоді як перший може» [6, с. 53]. При цьому слід враховувати, що рівень змінної потоку відноситься до певного часового моменту. Проте ці дві величини впливають одна на одну і перебувають у діалектичному зв'язку, оскільки існування однієї зумовлює розвиток іншої і навпаки.

Зважаючи на особливості функціонування сільськогосподарських підприємств, управління фінансовими потоками в аграрній сфері слід акцентувати на таких специфічних характеристиках руху фінансових ресурсів як безперервність і систематичність. Це обумовлено характером сільськогосподарського виробництва, яке здійснюється у певні строки, з чіткою послідовністю, і не допускає простоїв надходження фінансових ресурсів. Крім того, фінансові ресурси вимагають постійного обліку і контролю та виключають будь-які необлікові періоди. Фінансовим ресурсам притаманна мобільність, у зв'язку з чим і виникають економічні відносини, що супроводжуються відповідними фінансовими потоками.

Тож, при розгляді взаємного впливу різних потоків у процесі управління рухом фінансових ресурсів доцільно застосувати й різні підходи з теорії менеджменту, а саме ресурсний, який враховує наявність матеріальних потоків та необхідність узгодження різних потоків із сталістю грошового потоку та системний, який відображає складність управління між різними потоками з погляду єдиної системи функціонування у межах підприємства. Водночас слід підкреслити, що жодне підприємство як система не може функціонувати ізольовано без потоків обміну. Потік може розглядатися як інструмент опису та управління формуванням фінансового потенціалу сільськогосподарського підприємства. Реалізація ж визначених цілей сільськогосподарського підприємства досягається безліччю операцій з комплексного управління потоком окремих ресурсів, що у загальному має наступні властивості:

- усі операції реалізуються з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів (обмежень);
- для реалізації будь-якої операції потрібен ресурс (кошти). При цьому ресурс може використовуватися одночасно декількома операціями;
- реалізація операції – це перетворення одних видів ресурсів в інші види ресурсів. Таке перетворення завжди пов'язане з частковою або повною витратою деякого ресурсу;
- результатом операції є ресурс, що утвориться при виконанні операції як результат перетворення ресурсів.

Саме фінансовий потік матеріалізує економічні відносини щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, які акумулюються у різних фондах. Крім того, на наш погляд, фінансовий та грошовий потоки разом матеріалізують фінансові та кредитні відносини.

Поряд із цим слід зауважити, що «фінансовий потік» має просторову, тимчасову і якісні границі [9, с. 38]. І якщо якісні границі визначаються переважно через міжкатегоріальний економічний взаємозв'язок, то просторові і тимчасові обмеження пов'язані як через взаємодію з тими або іншими економічними категоріями, так із послідовним розвитком економічних відносин у певні проміжки часу, застосуванням відповідних фінансових інструментів щодо матеріалізації руху фінансових ресурсів [5, с. 81]. Таким чином, на нашу думку, фінансові потоки сільськогосподарських підприємств слід розглядати як систематичний, безперервний і цілеспрямований рух фінансових ресурсів, який породжує відповідні економічні відносини і реалізується завдяки їх матеріальним носіям, роль яких виконують фінансові ресурси при зміні їх обсягів, форм і видів у процесі господарської діяльності підприємств.

**Висновки з проведеного дослідження.** Виходячи з наведеного вище доцільно вказати, що управління фінансовими потоками сільгосппідприємств треба розглядати у взаємозв'язку з основними характеристиками грошових потоків. Втім фінансові потоки є об'єктом управління не лише фінансами підприємств, а й об'єкт фінансового управління їх господарської діяльності. Вони взаємопов'язані з розподілом та використанням різних джерел формування фінансових ресурсів, узагальнюють різні форми та види руху фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств і обумовлюють досягнення певного економічного результату з урахуванням фактору часу, відображають ліквідність фінансових ресурсів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бланк І.А. Управление финансовыми ресурсами / И.А. Бланк. – М. : Издательство «Омега-Л»: ООО «Эльга», 2011. – 768 с.
2. Горбунов А. Управление финансовыми потоками / А. Горбунов. – М. : Глобус, 2003. – 224 с.
3. Зелиско И.М. Финансовые потоки интеграционных аграрных формирований: теоретический аспект / И.М. Зелиско // Экономика АПК. – 2012. – № 6. – С. 85–90.
4. Иванов И.В., Баранов В.В. Финансовый менеджмент: Стоимостной подход: Учебное пособие / И.В. Иванов, В.В. Баранов. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 504 с.
5. Ковалев В.В. Управление активами фирмы: учеб.- практ. пособие / В.В. Ковалев. – М. : ТК «Велби», изд-во «Проспект», 2007. – 144 с.
6. Климчук С.В. Напрями оцінки руху грошових потоків як визначальної компоненти фінансової стійкості / С.В. Климчук // Економіка АПК. – 2006. – № 9. – С. 52–58.
7. Корнеев В.В. Кредитні та інвестиційні потоки капіталу на фінансових ринках. Монографія. – К. : НДФІ, 2003. – 376 с.
8. Кузьмінський В.З. Механізм формування та ефективність використання фінансових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах / В.З. Кузьмінський. – Автореф. дис. канд. екон. наук. – К., 2006. – С. 17.
9. Любимцев Ю., Дудкин В. Финансовые потоки как объект индикативного планирования и регулирования / Ю. Любимцев, В. Дудкин // Российский экономический журнал. – 2008. – № 3. – С. 38–47.
10. Хавтур О.В. Теоретична концептуалізація фінансових потоків страхових компаній в Україні / О.В. Хавтур // Наукові записки. – Випуск 5. – Острог: «Острозька Академія». – 2003. – С. 234–249.

УДК 330.341.2

**Турило А.М.***доктор економічних наук, професор,  
директор  
Криворізького економічного інституту  
Криворізького національного університету***Корнух О.В.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку  
Криворізького національного університету*

## «ЕКОНОМІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ» ЯК КЛЮЧОВЕ ПОНЯТТЯ СУЧАСНОГО ГРОМАДСЬКОГО РОЗВИТКУ

У статті представлені теоретико-методичні положення і рекомендації щодо розкриття сутності таких категорій, як «трансформація», «економічна трансформація» та «економічна трансформація підприємства». Визначено основні передумови появи економічного поняття «економічна трансформація». Обґрунтовано економічну трансформацію в аспекті переходу від просто економічного розвитку до економіко-інноваційного типу. Доведено роль суб'єктивного чинника підприємства в процесі його економічної трансформації.

**Ключові слова:** економічний розвиток, економіко-інноваційний тип розвитку, трансформація, економічна трансформація, економічна трансформація підприємства, інтелектуальний капітал

### Турило А.М., Корнух О.В. «ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ» КАК КЛЮЧЕВОЕ ПОНЯТИЕ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ

В статье представлены теоретико-методические положения и рекомендации по раскрытию сущности таких категорий, как «трансформация», «экономическая трансформация» и «экономическая трансформация предприятия». Определены основные предпосылки появления экономического понятия «экономическая трансформация». Обоснована экономическая трансформация в аспекте перехода от просто экономического развития к экономико-инновационному типу. Доказана роль субъективного фактора предприятия в процессе его экономической трансформации.

**Ключевые слова:** экономическое развитие, экономико-инновационный тип развития, трансформация, экономическая трансформация, экономическая трансформация предприятия, интеллектуальный капитал

### Turylo A.M, Kornuh O.V. «ECONOMIC TRANSFORMATION» AS A BASIC CONCEPT OF MODERN SOCIAL DEVELOPMENT

The article presents theoretical and methodological position and recommendations about such categories: «transformation», «economic transformation» and «economic transformation of the enterprise». Defined the basic prerequisites for the appearance of economic concept – «economic transformation». The economic transformation grounded in the aspect of transition from simply economic development to innovative economic type. The role of human factor of enterprise is well-proven in the process of his economic transformation.

**Keywords:** economic development, economic and innovative type of development, transformation, economic transformation, economic transformation of the enterprise, intellectual capital.

**Постановка проблеми.** Поняття «трансформація» широко використовується в науковій і практичній діяльності. Воно охоплює різні явища суспільного розвитку і йому приділяється достатньо багато уваги. Однак, чіткого, зрозумілого і загально визначеного визначення даного поняття в економічній науці і практиці і до теперішнього часу не існує.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Природу трансформації економіки досліджували такі відомі вітчизняні вчені: О. Амоша, А. Гальчинський, В. Геєць, В. Базилевич, С. Мочерний, І. Жилияєв, Н. Гражевська та ін. Дослідженням трансформаційних процесів на рівні суб'єктів господарювання на сьогодні займаються такі українські науковці, як О. Кузьмін, А. Кравець, І. Тимчишина та ін.

**Постановка завдання.** Розкрити сутність таких категорій, як «трансформація», «економічна трансформація» та «економічна трансформація підприємства».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У Великій радянській енциклопедії [1] трансформація в загальному виді представляється як зміни, перетворення. В інших роботах трансформація або просто використовується авторами в певному контексті, без пояснення її змісту, або тлумачиться достатньо спрощено, тобто без необхідних

акцентів на суттєвих ознаках даного поняття [2, с. 46; 3, с. 22; 4, с. 63; 5, с. 15; 6, с. 45; 7, с. 155; 8, с. 57; 9, с. 25; 10, с. 21 та ін.]. Зрозуміло, що в таких трактовках цього недостатньо, щоб відобразити основний зміст трансформації у загальнотеоретичному контексті.

У цій роботі нами зроблено спробу розкрити сутність і особливості таких понять як «економічна трансформація» і «економічна трансформація підприємства».

Перше, на чому хочеться наголосити, це на тому, що економічна трансформація (як і будь яка інша трансформація) здійснюється і має місце тільки в межах економічного розвитку (країни, регіону, галузі, підприємства), що відображено на рис. 1.

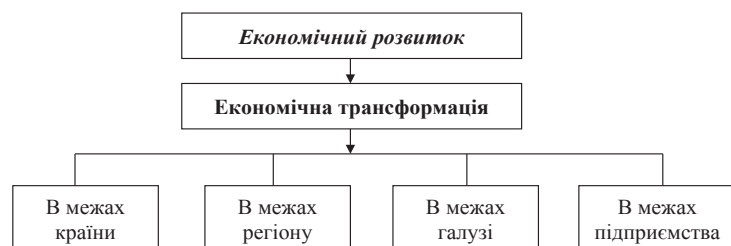


Рис. 1. Основні види економічної трансформації по критерію меж виникнення і здійснення

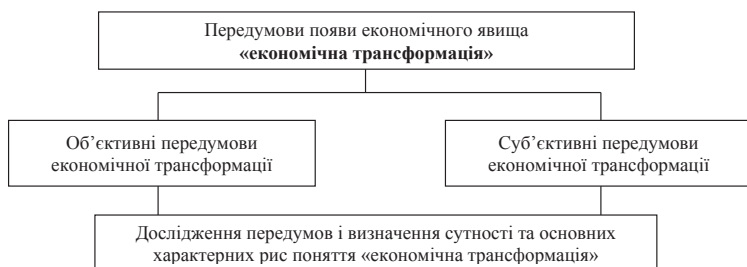


Рис. 2. Основні передумови появи економічного явища «економічна трансформація»

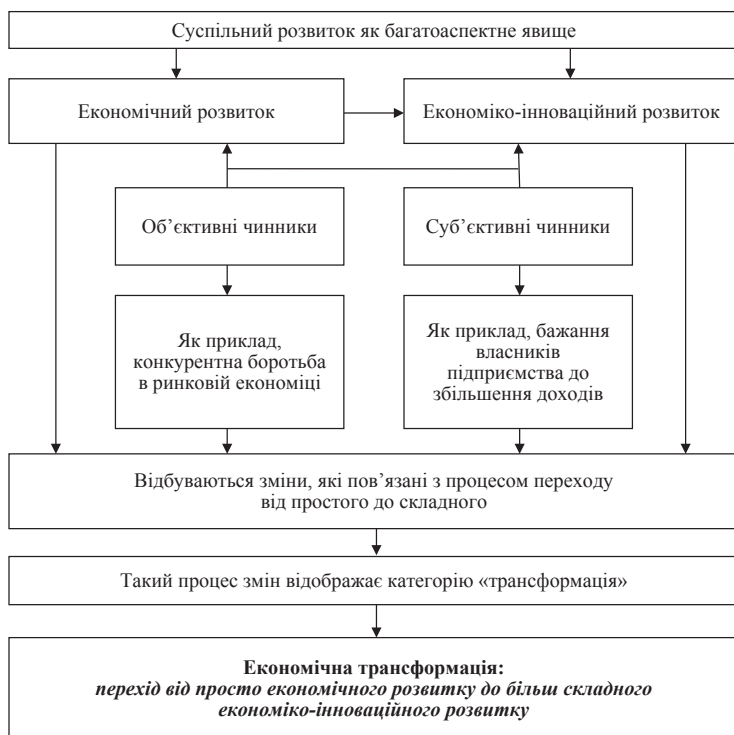


Рис. 3. Економічна трансформація в аспекті переходу від просто економічного розвитку до економіко-інноваційного типу



Рис. 4. Роль суб'єктивного чинника підприємства в процесі його економічної трансформації

Другий наголос пов'язаний з передумовами появи такого явища, як економічна трансформація. З цього приводу всі передумови ми розділяємо на два види:

- 1) об'єктивні (зовнішні, незалежні);
- 2) суб'єктивні (внутрішні, залежні).

Об'єктивні передумови трансформаційного процесу вказують на те, що вони не залежать від бажання суб'єкта і сприймаються їм як певна даність.

Суб'єктивні передумови трансформаційного процесу пов'язані саме з бажанням і дією «сукупного» суб'єктивного чинника (рис. 2).

Яскравим і наочним прикладом, який характеризує, з одного боку, економічну трансформацію, а, з іншого боку, передумови її появи, причому у єдності двох видів передумов (об'єктивних і суб'єктивних), на наш погляд, є наступні зміни в економічному розвитку (рис. 3).

Особливу увагу треба приділити суб'єктивному чиннику. Від обсягу і якості даного чинника залежить динаміка і якість економічної трансформації на підприємстві. Основні складові суб'єктивного чинника в процесі економічної трансформації на підприємстві представлено на рис. 4.

Економіко-інноваційний тип розвитку відрізняється від просто економічного розвитку тим, що даний тип є більш прогресивним і складнішим за змістом і реалізацією, здійснюється переважно на засадах використання інновацій, та забезпечує значне зростання ефективності.

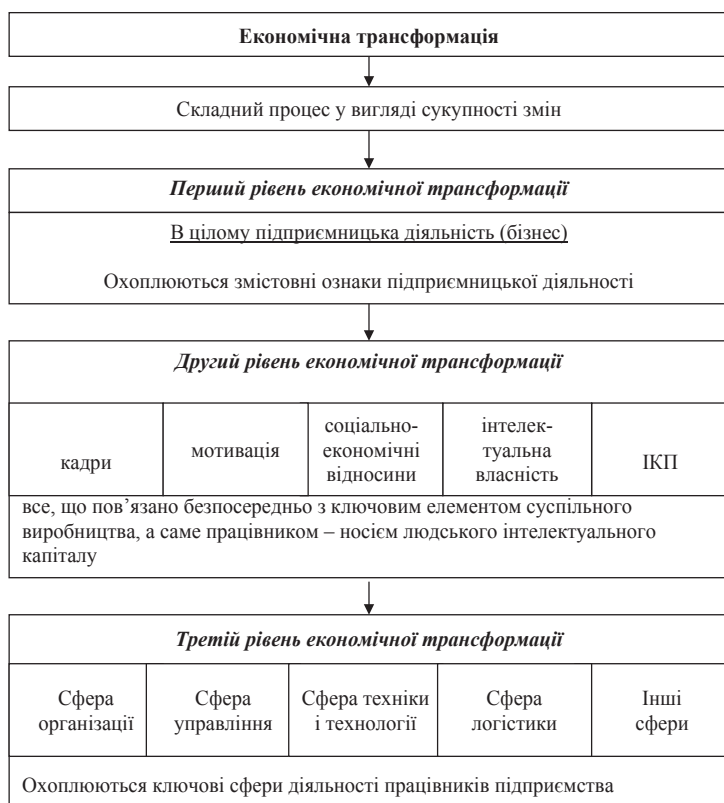
Економічну трансформацію, як і просто трансформацію, ми пропонуємо класифікувати по трьом рівням (рис. 5).

Економічна трансформація як об'єктивно-суб'єктивний процес відбувається в просторі та часі, має на певних етапах різну динаміку і наслідки.

Розглянуті вище положення і характеристики дозволяють нам запропонувати власне визначення поняття «економічна трансформація» та «економічна трансформація підприємства».

Економічна трансформація – це економічна категорія, яка пов'язана з економічною сферою, притаманна різним рівням господарювання, відображає складний процес, що здійснюється одночасно в просторі і часі, відбувається під впливом об'єктивних та суб'єктивних чинників і ключовою ознакою якого є сукупність змін, які в кінцевому підсумку призводять до нового економічного стану, нових економічних результатів та постановки нових економічних цілей та завдань.

Економічна трансформація підприємства (економічна трансформація в межах підприємства) – це економічна категорія, що характеризує складний процес у вигляді сукупності економічних змін, усвідомлених і задіяних всім персоналом підприємства, в міру його інтелектуальних й інвестиційних можливостей, в усіх сферах і видах діяльності підприємства з метою забезпечення стратегічного конкурентоспроможного його розвитку.



**Рис. 5. Класифікація економічної трансформації за рівнями та сферами формування**

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, представлені в даній науковій статті теоретико-методичні положення і рекомендації дозволяють більш глибоко і ґрунтовно підійти до розкриття сут-

ності таких категорій, як «трансформація», «економічна трансформація» та «економічна трансформація підприємства».

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Большая советская энциклопедия: В 30 т. – М. : «Советская энциклопедия», 1969-1978. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://slovari.yandex.ru/~книги/БСЭ/~Тр/6>.
2. Галюк І.Б. Трансформація поглядів на життєвий цикл організаційної системи в умовах нової економіки / І.Б. Галюк // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2013. – № 1. – С. 46–51.
3. Геєць В. Ринкова трансформація в 1991—2000 роках: здобутки, труднощі, уроки / В. Геєць // Вісник Національної академії наук України. – 2001. – № 2. – С. 22–37.
4. Будкін В. Економічна трансформація, інновації і геополітичне положення країн СНД / В. Будкін // Стратегія розв. України: соціол., економіка, право. – 2008. – № 1/2. – С. 63–68. – укр.
5. Вергуненко Н. Трансформація ринку консалтингових послуг / Н. Вергуненко // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2013. – № 4. – С. 15–24.
6. Жилияєв І.Б. Методологічні питання дослідження трансформацій соціально-економічних систем / І.Б. Жилияєв // Стратегія розв. України: соціол., економіка, право. – 2008. – № 1/2. – С. 45–61.
7. Лимонова Е.М. Трансформація економічного змісту ТНК в умовах глобалізації / Е.М. Лимонова // Європейський вектор економічного розвитку. – 2013. – № 2. – С. 155–164.
8. Мандибура В. Системно-формаційна трансформація інституту власності / В. Мандибура // Економічна теорія. – 2013. – № 2. – С. 57–73.
9. Марцин В.С. Трансформація інфляційних процесів в умовах реорганізації економіки / В.С. Марцин // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 9. – С. 25–35.
10. Чала О.В. Трансформація знань як чинник інноваційного розвитку / О.В. Чала // Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер. : Економічні науки. – 2012. – Т. 15. – № 2. – С. 21–25.

УДК 005.32:331.101.3

**Устенко А.О.***доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту і адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу***Попадинець І.Р.***аспірант кафедри менеджменту та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу***ФАКТОРНО-ПАРАМЕТРИЧНИЙ ПІДХІД ДО МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ**

Стаття присвячена побудові моделі мотивації управлінської праці. Проаналізовано мотивацію управлінської праці в контексті потреб на трьох рівнях управління. Запропоновано класифікацію факторів управлінської праці. Розглянуто методи для системного аналізу факторів управлінської праці.

**Ключові слова:** фактори, управлінська праця, потреба, інтерес, мотиви, поведінка, винагорода.

**Устенко А.А., Попадинець И.Р. ФАКТОРНО-ПАРАМЕТРИЧЕСКИЙ ПОДХОД К МОТИВАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА**

Статья посвящена построению модели мотивации управленческого труда. Проанализирована мотивация управленческого труда в контексте потребностей на трех уровнях управления. Предложена классификация факторов управленческого труда. Рассмотрены методы для системного анализа факторов управленческого труда.

**Ключевые слова:** факторы, управленческий труд, потребность, интерес, мотивы, поведение, вознаграждение.

**Ustenko A.A, Popadynets I.R. FACTOR-PARAMETRIC APPROACH TO MOTIVATING MANAGERIAL WORK**

The article is devoted to building model motivate managerial work. Analyzed the motivation of managerial work in the context of the three levels of government. The classification of factors of managerial work. Methods for systematic analysis of the factors of managerial work.

**Keywords:** factors, managerial work, needs, interests, motivations, behavior, reward.

**Постановка проблеми.** Сьогодні більшість сфер суспільного життя прагнуть побудувати нову систему успішного функціонування. Тому актуальними на сьогодні є розробка й впровадження систем стимулювання управлінської праці як найбільш діючого каталізатору в підвищенні трудової активності персоналу і підприємства загалом.

Формування системи мотивації управлінських кадрів полягає у формуванні комплексної системи мотивації управлінців, розробці комплексу рекомендацій (кроків) з підвищення їхньої мотивації, послідовна, поетапна реалізація яких і забезпечить у довгостроковій перспективі бажані результати. Для цього необхідно оцінити і проаналізувати фактори, що здійснюють вплив на мотивацію. Також необхідно встановити рівень вмотивованості керівників на різних рівнях управління. Тоді в підсумку можна буде побудувати ефективну систему мотивації на різних рівнях управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення зарубіжної та вітчизняної спеціальної літератури, яка присвячена теорії й методології мотивації керівного персоналу, практичним аспектам управління мотивацією керівників, свідчить про безсумнівний інтерес вчених до даної проблеми. Зокрема, О. Стахів сформував моніторинг мотиваційного процесу і запропонувала концептуальну модель мотиваційного процесу. М. Дороніна представила механізм мотивації управлінської праці. Г. Чайка конкретизує поняття «управлінська праця». Але в літературі сьогодні проблема мотивації управлінської праці недостатньо розглянута з комплексного аналізу, що дасть змогу об'єктивно проаналізувати дійсну ситуацію на підприємстві.

**Формування цілей статті.** Метою написання статті є побудова факторної моделі мотивації управлінської праці.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасних умовах управлінської діяльності все частіше піднімається питання про мотивацію керівників. Адже управлін-

ська праця – це особливий вид людської діяльності, в якій відображується реальна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних факторів суспільної діяльності людей [5, с. 130].

Мотивація є внутрішнім механізмом, що спонукає до діяльності. Мотивація управлінської праці – це сукупність управлінських робіт, спрямованих на розробку та використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів управлінської діяльності. В основі мотивації є комплекс динамічних потреб, які і визначають напрям використання потенціалу керівника [6, с.68]. При аналізі потреб необхідно враховувати рівні

Таблиця 1

**Мотивація управлінської праці через потреби**

Складова моделі	Рівні управління	Характеристика
Потреби		Потреби самовираження
		Потреби поваги
		Соціальні потреби
Інтереси		Регулюючі
		Спрямовуючі
		Спонукаючі
Мотиви		Самоактуалізація
		Безпека, збереження статусу в управлінській ієрархії
		Життєвий комфорт
Поведінка		Характер особистості
		Самооцінка і самоконтроль особистості
		Стандартне виконання дій
Винагороди		Морально-виховна
		Соціально-психологічна
		Економічна і соціальна
Цілі		Самостійність
		Набір навиків, визначення завдань, значимість завдань
		Базовий об'єм роботи – особисті і виробничі результати



Таблиця 2

## Система факторів для оцінки мотивації управлінської праці

№ з/п	Фактори мотивації	Показники
1	Фактори задоволеності умовами праці ( $FM_{ум}$ )	Соціально-економічні умови (тривалість робочого часу і робочого року, оплата і стимулювання праці, кваліфікаційна, фахова та загальноосвітня підготовка працівників)
		Санітарно-гігієнічні умови (температурний режим, загазованість, запиленість, забрудненість повітря, освітлення, шум, вібрація тощо)
		Організаційні умови (робочий режим праці, забезпечення матеріалами, сировиною та інструментами)
		Соціально-побутові умови (забезпечення працівників побутовими приміщеннями, їдальнями, медичним і санаторно-курортним обслуговуванням тощо)
2	Фактори задоволеності рівнем оплати праці ( $FM_{роп}$ )	Середня та мінімальна заробітна плата
		Середня та мінімальна пенсія
		Середня грошова допомога тощо
3	Фактори задоволеності стилем керівництва ( $FM_{ск}$ )	Психофізіологічні та особистісні особливості членів колективу, особливості їх темпераментів, характерів, потреб тощо
		Соціально-психологічні особливості колективу: моральний клімат, згуртованість, підготовленість до роботи, дисциплінованість тощо
		Психофізіологічні та особистісні якості керівника колективу. В особі керівника поєднуються всі об'єктивні, зовнішні впливи, що відображають особливості керованого ним колективу. Через них формується стиль керівництва – так само неповторний, як неповторна і особистість керівника
		Компетентність керівника – це та якість його особистості, що допомагає свідомо виробляти найраціональніший стиль керівництва на основі досвіду, наукового та загального культурного кругозору
4	Фактори рівня емоційної атмосфери в колективі ( $FM_{рек}$ )	Система міжособистісних відносин (симпатія, антипатія, дружба)
		Психологічні механізми взаємодії між людьми (наслідування, співпереживання, сприяння)
		Система взаємних вимог, загальний настрій, загальний стиль спільної трудової діяльності, інтелектуальне, емоційне і волевове єдність колективу
5	Фактори задоволеності від роботи ( $FM_{рп}$ )	Задоволеність робітників працею в цілому та її окремими елементами (фізичним навантаженням, станом обладнання, організацією праці, технікою безпеки, значущістю продукції, змістом праці, працею в цілому)
		Індекси показників ставлення до праці (ступінь виконання змінних завдань, трудова дисципліна, ступінь трудової віддачі, ступінь активності у підвищенні кваліфікації, відповідальність за використання робочого часу)
		Ієрархія найбільш значущих мотивів, що визначають загальну задоволеність працею (перспективи підвищення кваліфікації, заробіток, стан обладнання)
		Показники ставлення до праці та оцінки елементів виробничої ситуації (ступінь трудової віддачі, ступінь активності у підвищенні своєї кваліфікації, ступінь виконання змінних завдань)

управління. Розглянемо модель мотивації управлінської праці через потреби на трьох рівнях управління: TOP, MIDDLE, LOWER (табл. 1) [розробка автора].

У процесі формування потреби на об'єкт управлінської праці здійснює вплив ряд факторів: задоволеність умовами праці, задоволеність рівнем оплати праці, задоволеність стилем керівництва, рівень емоційної атмосфери в колективі, задоволеність від роботи (табл. 2) [3, с. 2].

Для того, щоб вищезазначені фактори оцінити кількісно розглянемо методи оцінки мотивації управлінської праці. Пропонуємо до розгляду два методи: експертний і самодіагностування індивіда.

**1 Експертний метод.** Полягає в тому, що запрошуються в організацію експерти, які аналізують показники мотивації з точки зору власних спостережень за індивідами. Наприклад, ми хочемо проаналізувати такий показник, як задоволеність умовами праці. Його складовими є наступні характеристики, які зведемо у таблицю 3 і визначимо важливість кожної характеристики. Причому варто пам'ятати, що вагомість має становити одиницю.

Далі кожний експерт оцінює кожну характеристику за п'ятибальною системою (табл. 4).

Отримані дані оцінюють за формулою [2, с. 135]:

$$K_m^{EM} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{11} (\alpha_j \cdot \beta_{ij}) / 5n \rightarrow 1.0, (1)$$

 Таблиця 3  
 Перелік аналізованих характеристик та їхня вагомість

Характеристики	Вагомість
1 Тривалість робочого часу і робочого року	
2 Оплата і стимулювання праці	
3 Кваліфікаційна, фахова та загальноосвітня підготовка працівників	
4 Температурний режим	
5 Загазованість, запиленість, забрудненість повітря	
6 Освітлення	
7 Шум, вібрація	
8 Забезпечення працівників побутовими приміщеннями, їдальнями	
9 Забезпечення медичним і санаторно-курортним обслуговуванням	
10 Робочий режим праці	
11 Забезпечення матеріалами, сировиною та інструментами	
Усього	

де  $K_m^{EM}$  – оцінка рівня мотивації експертним методом конкретного фактора;  $i$  від 1, 2, ...,  $n$  – кількість експертів;  $j$  від 1, 2, ..., 11 – кількість оціню-

Таблиця 4

## Експертні оцінки

Номер експерта	Експертні оцінки кваліфікації робітника за 5-бальною системою										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
№1											
№2											
№3											
№4											
№5											
Сума											

ваних характеристик досліджуваного фактора;  $\alpha_j$  – вагомість  $j$ -тої характеристики;  $\beta_{ij}$  – оцінка  $i$ -тим експертом  $j$ -тої характеристики за п'ятибальною системою;  $5n$  – максимально можлива кількість балів, які може одержати оцінюваний фактор.

Установлюються такі умови оцінки експертами характеристик досліджуваного фактора: фактор відсутній – 1 бал; фактор проявляється дуже рідко – 2 бали; фактор проявляється не сильно й не слабко – 3 бали; фактор проявляється часто – 4 бали; фактор проявляється систематично, стійко, наочно – 5 балів. [2, с. 137]

**2 Метод самодіагностування індивіда** полягає в тому, що кожний індивід самостійно оцінює власну ступінь задоволеності факторами мотивації за п'ятибальною шкалою. В подальшому підсумовують отримані дані і згідно шкали визначається ступінь вмотивованості індивіда. Приклад анкети поданий нижче в таблиці 5.

Таблиця 5

## Анкета для самодіагностування індивіда згідно фактора задоволеності умовами праці

№	Характеристики	Шкала оцінки				
		5	4	3	2	1
1	Тривалість робочого часу і робочого року					
2	Оплата і стимулювання праці					
3	Кваліфікаційна, фахова та загальноосвітня підготовка працівників					
4	Температурний режим					
5	Загазованість, запиленість, забрудненість повітря					
6	Освітлення					
7	Шум, вібрація					
8	Забезпечення працівників побутовими приміщеннями, їдальнями					
9	Забезпечення медичним і санаторно-курортним обслуговуванням					
10	Робочий режим праці					
11	Забезпечення матеріалами, сировиною та інструментами					
Всього						

Отримані дані обчислюють за формулою [розробка автора]:

$$K_m^{cl} = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{11} (a_{ij} * m_j)}{n * m_{max}}, \quad (2)$$

де  $K_m^{cl}$  – оцінка рівня мотивації методом самодіагностування індивіда конкретного фактора;  $\alpha_{ij}$  –

сума  $i$ -ої характеристики за  $j$ -ою оцінкою шкали;  $n$  – кількість характеристик;  $m_j$  –  $j$ -та оцінка шкали;  $m_{max}$  – максимальна оцінка шкали.

Шкала оцінки рівня мотивації у відсотковому еквіваленті за окремими факторами: 100-90 – високий рівень мотивації; 89-75 – середній рівень мотивованості; 74-60 – задовільний рівень мотивації; 59-40 – низький рівень мотивованості; 30-0 – рівень мотивації індивіда відсутній.

Щоб використання методів було ефективним необхідно використовувати засоби та інструменти мотивації управлінської праці.

Мотиваційні засоби управлінської праці можна представити двома групами: базові засоби мотивації, до яких належать такі, що задовольняють здебільшого потреби першого рівня; і додаткові засоби мотивації, що забезпечують можливість реалізації духовного та інтелектуального потенціалу керівника.

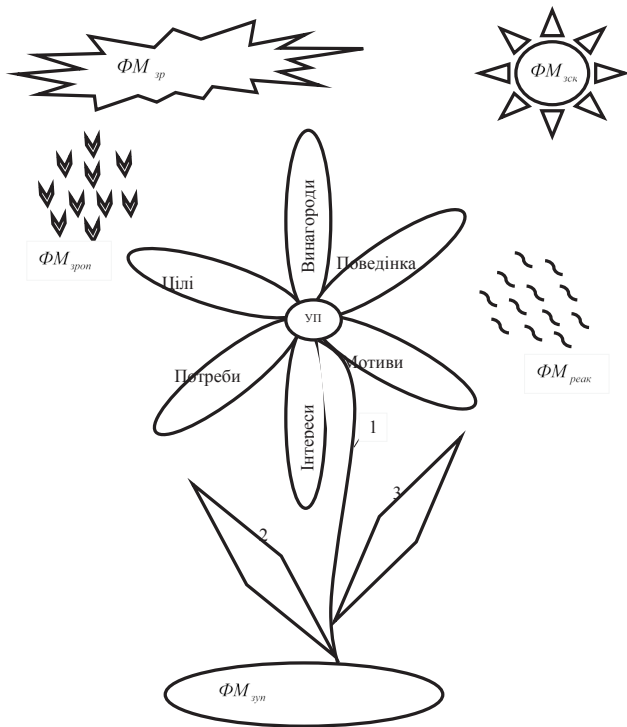
Базові засоби: вдосконалення механізму матеріального заохочення; модернізація системи оцінки праці; формування системи активізації керівників.

Додаткові засоби: розвиток корпоративної стратегії; вдосконалення корпоративного стилю; моральне стимулювання; вдосконалення системи комунікації; поліпшення системи планування професійної кар'єри [4, с. 2].

До сучасних інструментів варто віднести такі: *систему відкладених бонусів*, що вже давно широко застосовується на Заході і не раз довела на практиці свою ефективність. Якщо короткострокові виплати її еквівалентні 10-100% річного окладу, то довгострокові складають близько 20-30% від тих, що реально виплатили за цей період річних преміальних. Чинник отримання після закінчення певного терміну такого солідного бонусу серйозно знижує ризик відтоку співробітників з підприємства. *Програму корпоративного страхування життя* широко застосовується в багатьох західноєвропейських країнах і США, зараз стає популярною і в Україні. Накопичувальне страхування є невід'ємним елементом сучасного HR-менеджменту. Такі програми не тільки допомагають керівнику з мінімальними витратами вирішити кадрові питання, але й дозволяють ефективно управляти фінансовими потоками підприємства. *Надання соціальних пакетів*. Найбільш поширений шлях – укладення договорів добровільного медичного страхування працівників (ДМС). Робота в тандемі із страховиком має масу переваг. Наприклад, відкриття на співробітника накопичувального рахунку в компанії, який збільшуватиметься з кожним роком його роботи, міцно «прив'яже» людину до підприємства і стане додатковим стимулом, що підвищує ефективність її роботи [1, с. 1].

Як підсумок, пропонуємо модель мотивації управлінської праці під впливом факторів (рис. 1) [розробка автора].

Концептуальна факторна модель мотивації управлінської праці представлена у вигляді квітки, де серединка – це управлінська праця, пелюстки – модель мотивації управлінської праці через потреби, стебло – методи мотивації управлінської праці, а листочки – засоби та інструменти мотивації управлінської праці. На управлінську працю впливає ряд факторів: задоволеність умовами праці, задоволеність рівнем оплати праці, задоволеність стилем керівництва, рівень емоційної атмосфери в колективі, задоволеність від роботи, так само на квітку впливають фактори природного середовища відповідно: ґрунт, дощ (волога), сонце, вітер, хмаринка.



**Рис. 1. Факторна модель мотивації управлінської праці**

Умовні позначення: УП – управлінська праця; 1 – методи оцінки мотивації управлінської праці; 2 – засоби мотивації управлінської праці; 3 – інструменти мотивації управлінської праці

**Висновок.** Невід’ємною складовою діяльності керівника є мотиваційна діяльність, що представлена як мотивація діяльності працівників, так і самомотивація. Мотивацію управлінської праці доцільно

розглядати як модель мотивації управлінської праці через потреби. В процесі формування потреби на об’єкт управлінської праці здійснює вплив ряд факторів, які мають параметричний опис для проведення кількісного аналізу. Запропоновано використовувати експертний метод і метод самодіагностування індивіда для отримання достовірних результатів. Щоб використання методів було ефективним, необхідно використовувати засоби та інструменти мотивації управлінської праці, які дозволяють сформувати факторну модель управлінської праці. Графічна інтерпретація подана у вигляді квітки, на яку діють сили природи. Можна провести аналогію, як сили природи впливають на квітку так і фактори впливають на мотивацію управлінської праці.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Богацька Н.М., Гнатик О.І. Сучасні інструменти мотивації праці персоналу [Електронний ресурс] / Н.М. Богацька, О.І. Гнатик // Економіст – 2009. – № 6. – С. 32. – Режим доступу до журн. : [http://www.rusnauka.com/7\\_NMIW\\_2009/Economics/37416.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_NMIW_2009/Economics/37416.doc.htm).
2. Должанський І.З., Загорна Т.О. Управління потенціалом підприємства: навч. пос. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
3. Князева Н.О., Задорожнюк Н.О. Модель взаємозв'язку показників якості обслуговування з показниками мотивації персоналу на підприємствах сфери послуг: (підсумки I науково-практичної конференції «Проблеми формування нової економіки XXI ст.») [Електронний ресурс] / Н.О. Князева, Н.О. Задорожнюк. – Одеса. – 2008.
4. Управлінські аспекти соціальної роботи: Курс лекцій / М.Ф. Головатий (кер. авт. кол.), М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін. – К. : МАУП, 2004. – 368 с: іл.
5. Степанюк Н.С., Деякі аспекти оцінки управлінської праці в сучасних організаціях. [Електронний ресурс] / Н.С.Степанюк // Сталій розвиток економіки. – 2010. – № 2. – С. 130. – Режим доступу до журн. : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2010\\_2/130.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2010_2/130.pdf).
6. Чайка Г.С. Праця менеджера в системі управління: навч. посіб. / Г.С. Чайка. – К.: Знання, 2011. – 469 с.

УДК 631.115.8:658.511

Ушкаренко Ю.В.

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економічної теорії

Херсонського національного технічного університету

## СУТНІСТЬ І МІСЦЕ ВИРОБНИЧИХ КООПЕРАТИВІВ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ПІВДЕННОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ

Розкрито сутність, місце сільськогосподарських виробничих кооперативів та особливості їх формування у Південному регіоні України. Відмічено підходи до створення виробничих кооперативів на основі реформування колективних сільськогосподарських підприємств. Визначені причини, що призводять до зниження кількості виробничих кооперативів у регіоні та перспективи подальшого їх розвитку.

**Ключові слова:** виробничий кооператив, виробнича кооперація, сільськогосподарський товаровиробник, сільськогосподарська галузь, ринкова інфраструктура.

### Ушкаренко Ю.В. СУЩНОСТЬ И МЕСТО ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КООПЕРАТИВОВ В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ ЮЖНОГО РЕГИОНА УКРАИНЫ

Раскрыта сущность, место сельскохозяйственных производственных кооперативов и особенности их формирования в Южном регионе Украины. Отмечено подходы к созданию производственных кооперативов на основе реформирования коллективных сельскохозяйственных предприятий. Определены причины, приводящие к снижению количества производственных кооперативов в регионе и перспективы дальнейшего их развития.

**Ключевые слова:** производственный кооператив, производственная кооперація, сельскохозяйственный товаропроизводитель, сельскохозяйственная отрасль, рыночная инфраструктура.

### Ushkarenko J.V. NATURE AND PLACE IN AGRICULTURAL PRODUCTION COOPERATIVE OF UKRAINE SOUTHERN REGION

The essence of the place of agricultural production cooperatives, and especially their formation in the Southern region of Ukraine. Marked approaches to the creation of producers cooperatives from reforming collective farms. The reasons that lead to a reduction in the number of producers cooperatives in the region and prospects for their further development.

**Keywords:** production cooperative, industrial cooperation, agricultural producers, agricultural industry, market infrastructure.

**Постановка проблеми.** Аграрне виробництво може розвиватись адекватно й більш динамічно лише при існуванні широкого спектру форм господарювання, серед яких належне місце займають сільськогосподарські виробничі кооперативи (СВК). Проте сучасна наука ставить під сумнів ефективність і перспективність розвитку СВК, але практика господарської діяльності окремих з них свідчить про їх успішне функціонування в умовах сучасного ринку. Крім того, демократичні принципи функціонування та виконання виробничими кооперативами соціальної і економічної функції обумовлюють об'єктивну необхідність їх розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вітчизняні науковці, наголошуючи на доцільності й ефективності сільськогосподарських кооперативів як форми сільськогосподарського виробництва [1, с. 210], вважають, що сільськогосподарські виробничі кооперативи є адекватними умовам сільськогосподарського виробництва та соціального життя в селі, зрозумілою й перспективною формою підприємства [2, с. 15].

Поряд із цим розвиток кооперації у сільськогосподарському виробництві стримується їх асоціюванням з колгоспами. В. Зіновчук вважає ототожнювання колгоспів з кооперацією некваліфікованим тлумаченням ідеї кооперації через насильницькі методи створення, унаслідок яких селяни не були повноправними власниками виробленої ними продукції, не мали права полишити колективне господарство, одержавши частку майна колгоспу, створену власною працею, а управлялися колгоспи «зверху донизу» [3, с. 50]. Існують і протилежні думки. Дехто з учених розглядає колгоспи за їхнім правовим статусом як особливий різновид сільськогосподарських виробничих кооперативів [4, с. 38].

Системні дослідження з питань функціонування сільськогосподарської виробничої кооперації знайшли відображення в працях багатьох вітчизняних економістів-аграрників, насамперед, Ф. Горбоноса, В. Зіновчука, М. Маліка, В. Месель-Веселяка, Л. Молдаван, О. Онищенко, П. Саблука, Г. Черевка та ін. Проте комплексних досліджень, які б охопили питання розробки методологічних та організаційних засад розвитку сільськогосподарської виробничої кооперації взагалі та в Південному регіоні зокрема, по суті, немає. Все це визначає актуальність проблем для подальшого вивчення.

**Постановка завдання.** Обґрунтування теоретичних та організаційних засад розвитку сільськогосподарської виробничої кооперації як одного з основних напрямів відродження аграрного сектора національної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кооператив не можна ототожнювати з колективним сільськогосподарським підприємством, оскільки КСП – це лише перехідна, недостатньо адаптована до ринкових умов організаційно-правова форма підприємства із залишками певних елементів дисфункціональності колективного господарювання, яка заперечує господарську свободу кожного окремого учасника. Колективізм робив кооперацію знаряддям виконання єдиного господарського плану, тобто перетворював кооператив на державне підприємство. Позбавлені економічної свободи колективні господарства шукали шляхи для використання свого потенціалу, закладеного у великомасштабному сільськогосподарському виробництві. Їм вдалося створити необхідну матеріально-технічну базу і забезпечити себе кваліфікованими кадрами.

Сучасний етап розвитку виробничої кооперації в Україні представлений двома рівнями: первинним і у формі виробничого кооперативу (рис. 1).

Перший не має власної господарської форми, є юридично незареєстрованим, такі кооперативи ведуть свою діяльність на договірній основі, використовуючи ринкові механізми у взаємовідносинах між собою і функціонують у складі підприємств із високим рівнем господарської та економічної самостій-

ності. Інший рівень розвитку виробничої кооперації пов'язаний з поширенням та функціонуванням виробничих кооперативів. Ця форма організації вимагає юридичної реєстрації, є добровільним об'єднанням власності окремих сільськогосподарських виробників з метою отримання зиску від великомасштабного виробництва за умови відповідності кооперативним принципам.

Вищою формою виробничої кооперації є створення сільськогосподарського виробничого кооперативу як добровільного об'єднання осіб на основі членства для сумісної виробничої і іншої господарської діяльності, заснований на їх особистій трудовій участі і об'єднанні їх майнових пайових внесків. М. Малік вказує на те, що виробничий кооператив виник шляхом повної інтеграції господарств-членів кооперативу в єдине підприємство, в якому об'єднуються спільні індивідуальні зусилля. Унаслідок цього виробничий кооператив є найбільш інтенсивною формою згуртованості й вищим ступенем інтеграції в кооперативному секторі. Чле-



Рис. 1. Сучасний розвиток виробничої кооперації в Україні

Джерело: власні дослідження

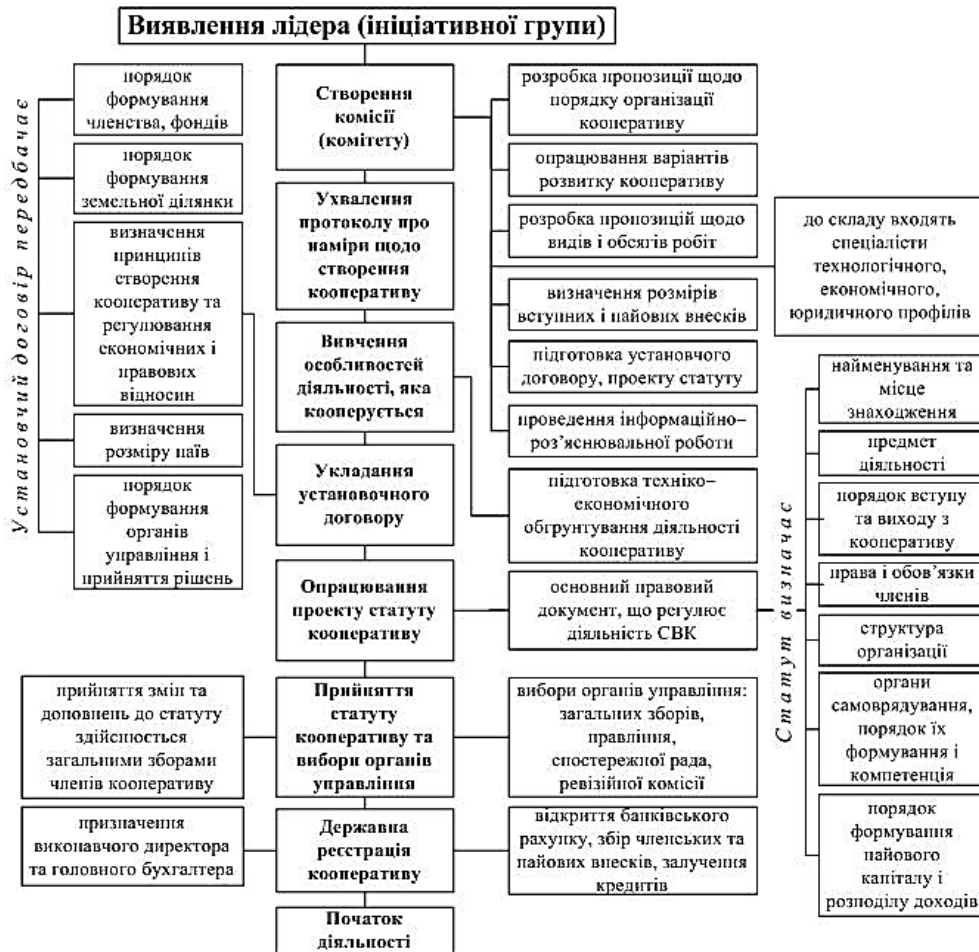


Рис. 2. Порядок створення СВК

Джерело: власні дослідження

ни виробничого кооперативу не тільки виконують свої обов'язки у фінансовій частині, хоча вони не пов'язані з кооперативом тільки через товарообмін, а й здійснюють обмін діяльністю, а також особисто включаються в діяльність своєю працею [5, с. 36]. У такому твердженні звертається увага на те, що виробничий кооператив є горизонтально інтегрованим формуванням, об'єднує засоби виробництва та спільні індивідуальні зусилля, а також передбачає обов'язкову трудову участь членів кооперативу.

Розуміння сутності сільськогосподарських виробничих кооперативів зводиться до виявлення всього комплексу внутрішніх зв'язків, які поєднують кооператив в єдине ціле та відрізняють його від інших організаційно-правових форм господарювання, що виникли в результаті аграрних перетворень. Виробничі кооперативи, створені у сільському господарстві України, за своєю приналежністю подібні до інших асоційованих форм господарювання, зокрема до господарських товариств. Так, сільськогосподарським виробничим кооперативам, як і господарським товариствам, властиві риси як об'єднань капіталів, так і персональних об'єднань (необхідність майнової участі членів кооперативу у формуванні майнової бази кооперативу, наявність статуту, наявність статутного і резервного фондів в ГТ, а в СВК пайового і неподільного; обов'язковість персональної участі членів кооперативу в його діяльності тощо). Водночас сільськогосподарські виробничі кооперативи мають деякі особливості, що відрізняють їх від господарських товариств і поєднують із приватними та фермерськими господарствами: відсутність законодавчих вимог щодо мінімального розміру пайових внесків членів кооперативу й порядку їх внесення; можливість са-

мостійного визначення внутрішньогосподарської структури і відносин.

Поглиблене розуміння суті СВК потребує врахування умов і чинників їх створення та діяльності. Порядок створення виробничого кооперативу представлено на рис. 2.

Проведені дослідження дозволили виділити певні особливості сільськогосподарського виробничого кооперативу (табл. 1). Отже, до специфічних ознак виробничого кооперативу можна віднести: персональне об'єднання, членство в якому передбачено для фізичних осіб; обов'язкова трудова участь; об'єднання на підставі членства та майнових пайових внесків, а також пай як об'єкт права власності членів кооперативу та субсидіарна відповідальність членів кооперативу.

Зупинимось на суті, місці сільськогосподарських виробничих кооперативів та особливостях їх формування у Південному регіоні України.

Для того, щоб кооперуватись, необхідно вступити у виробничі відносини на певних засадах. Закон встановив засади виробничої кооперації, але не закон (імператив), а об'єктивні потреби і фактори визначили існування цієї форми кооперації в процесі аграрних перетворень на селі.

У Південному регіоні України на базі колективних сільськогосподарських підприємств мало місце формування виробничих сільськогосподарських кооперативів, які були правонаступниками реформованих господарств, і більшість з яких за організаційною структурою практично не відрізнялась від КСП. В окремих випадках на матеріально-технічній базі колективних сільськогосподарських підприємств формувалися великі фермерські господарства. Спостерігалися процеси поділу КСП на частки (паї) їхніх

Таблиця 1

Особливості сільськогосподарського виробничого кооперативу

Особливості СВК	Характеристика особливостей	Адресне посилання на Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію»
Предмет діяльності	Виробництво продукції сільського, рибного, лісного господарства	(ч. 3 ст. 1)
Наявність неподільного фонду	Формується за рахунок вступних внесків учасників та майна кооперативу (за винятком землі); у разі виходу члена кооперативу з останнього вступні внески не повертаються і виплати з фонду не здійснюються; фонд може бути поділений між членами кооперативу лише в разі його ліквідації після виплати заробітної плати працівникам, виконання зобов'язань перед бюджетом, банками та іншими кредиторами	(ч. 4, 5 ст. 38)
Збереження за членами кооперативу права власності на земельну ділянку	Земельна ділянка передається кооперативу за рахунок пайової участі	(ч. 2 ст. 20)
Можливість створення спостережної ради. Формування з найманих працівників виконавчої дирекції чи найом одноособового виконавчого директора	В кооперативах з кількістю членів понад 50. Для здійснення управління оперативно-господарською діяльністю кооперативу	(ст.18) (ст. 17)
Можливість доручення функцій контрольного органу – ревізору	В кооперативах з незначною (до 10) кількістю членів	(ч. 1 ст. 19)
Відсутність у членів кооперативу субсидіарної відповідальності	За борги кооперативу	(ч. 1 ст. 23)
Можливість залучення до кооперативу асоційованих членів	Зробили пайовий внесок і визнають його статут, мають право дорадчого голосу, не беруть безпосередню трудову участь у діяльності кооперативу, але мають першочергове право на отримання свого майнового внеску та відповідних часток доходу і повернення земельних ділянок у натурі в разі ліквідації кооперативу	(ст. 12)
Створення для підготовки окремих питань за рішенням загальних зборів, а в період між ними правлінням або спостережною радою спеціальних комісій	З членів кооперативу із залученням як консультантів найманих працівників	(ч. 3 ст. 13)

Джерело: власні дослідження

власників, що призвело до руйнації матеріально-технічної бази. У результаті відбулося різке збільшення земельних наділів у власності громадян, які збільшили розміри своїх особистих господарств, створивши на їхній базі особисті господарства громадян. На хід процесів формування сільськогосподарських кооперативів в регіоні вплинули як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори (рис. 3).

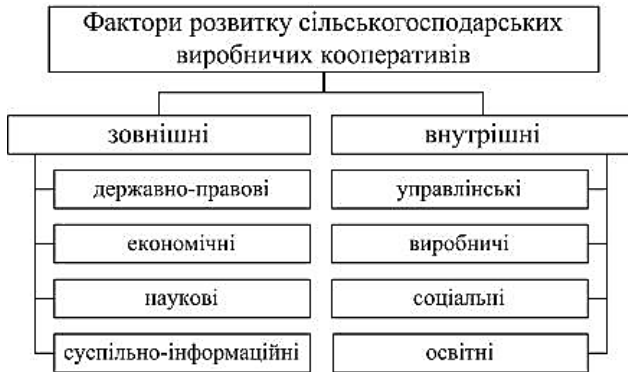


Рис. 3. Вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на розвиток СВК

Джерело: власні дослідження

У результаті взаємодії об'єктивних і суб'єктивних факторів, інтересів і сил, що стояли за ними та взаємодії їх із зовнішніми умовами, які склалися на той час в регіонах і безпосередньо в господарствах, що реформувалися, виникли різні організаційно-правові форми господарювання: сільськогосподарські виробничі кооперативи, фермерські господарства, приватні, приватно-орендні підприємства, господарські товариства, особисті господарства громадян, агропромислові об'єднання, спільні підприємства, державні підприємства. Усі ці господарські суб'єкти різних форм власності і господарювання є потенційними членами обслуговуючих кооперативів і нинішніми конкурентами на аграрному ринку.

Зупинимося на розгляді деяких питань, пов'язаних з діяльністю сільськогосподарських виробничих кооперативів. Звернемося до результатів досліджень щодо створення та діяльності СВК і розглянемо відповіді самих учасників процесу. На питання «Що визначило вибір такої форми господарювання як СВК?» відповіді розділилися так: разом можна вирішувати питання, які важко вирішити поодиночі – 52 % від загальної кількості відповідей; забезпечує досягнутий рівень соціального захисту працівників – 24 %; всі інші (схожість з КСП, відсутність необхідності кардинальних змін, традиції) – 24 %.

На питання: «Чи задоволені працівники СВК своїм вибором?» – серед відповідей переважають такі: СВК відповідає традиційному тяготінню селян до колективної праці; дає можливість зберегти єдиний господарський комплекс, створений в дореформаційний період, від поділу; забезпечує участь членів кооперативу в його діяльності в якості власників і працівників; дає можливість реалізувати переваги великомасштабного виробництва; зберігає досягнутий рівень соціального захисту працівників. Негативні відповіді на це питання пояснюються аргументами в порядку зменшення їхньої значимості: виробничі кооперативи не виправдали сподівання; реальний ефективний власник землі не створений; спільне використання землі і майна при колективному управлінні не повною мірою сприяє реалізації особистого інтересу – головного мотиву поведінки працівни-

ків щодо високопродуктивної праці і її результатів; труднощі із залученням інвестиційних коштів і довгострокових кредитів.

На запитання «Які реальні зміни відбулися на підприємстві за час його існування?» – за покращення виробничих і економічних показників висловилися 1/3 респондентів; нічого не змінилося на краще – 38%; погіршилися виробничі показники – 29%, з них в 10% випадків це призвело до банкрутства або самоліквідації. Таким чином, лише 1/3 виробничих кооперативів використали свої потенційні можливості і очікування.

Проведені дослідження дозволили встановити причини, що призводять до зниження кількості СВК у Південному регіоні, які криються в недосконалому внутрішньому економічному механізмі господарювання, пов'язаному з відступом від основоположного принципу кооперації – участь членів у економічній діяльності кооперативу на засадах автономії і господарської незалежності. Членами кооперативу є фізичні особи, що не є незалежними товаровиробниками, а лише передали в спільне користування належні їм земельні і майнові паї, втративши при цьому господарську самостійність, а значить, і приватний стимул до їхнього високоєфективного використання.

По-друге, обов'язкова трудова участь членів кооперативу в його діяльності породжує необґрунтовану економічною доцільністю кількість робочої сили. По-третє, виплати за загальними результатами діяльності кооперативу в кінці року не створюють постійно діючий стимул для кожного члена кооперативу працювати ефективно. По-четверте, при розподілі прибутку в СВК особисті інтереси працівників переважають над інтересами розвитку підприємства. Сільськогосподарські виробничі кооперативи несуть витрати на утримання соціальної інфраструктури села та соціальний захист своїх членів, що, хоча і є для вітчизняних умов позитивним фактором, все ж такі призводять до підвищення собівартості продукції, неконкурентоспроможності кооперативів і необхідності їхньої подальшої трансформації в інші господарські формування.

Необхідно відмітити, що у країнах з розвинутою ринковою економікою і системою приватної власності на землю виробничі кооперативи практично не набули широкого поширення. Причини обмеженого поширення або недовговічності існування виробничих кооперативів в сучасному світі закладені у самій природі і тих непримирених протиріччях, на яких базуються принципи їх діяльності. Джерелом основного з них є подвійне положення членів виробничого кооперативу. Успішніюючи для організації спільного виробництва землю і майно і беручи безпосередню участь в процесі виробництва, вони одночасно виступають в двох взаємовиключних о якостях: з одного боку, – це власники капіталу; з іншого, – наймані працівники. Як власники капіталу, вони зацікавлені в отриманні найбільшого відсотка на цей капітал, а як наймані працівники вони хочуть мати якомога вищу оплату за свою працю. Ця проблема характерна не лише для кооперативів, але і для інших колективних підприємств, в яких власники і працівники виступають в одній особі.

Дане протиріччя доповнюється повною протилежністю інтересів членів, які більше не працюють в кооперативі, але мають значні пайові накопичення, і тих, хто продовжує працювати. Перші не впливають на діяльність кооперативу і зацікавлені виключно в отриманні як можна вищого доходу на паї, а інші прагнуть до подальшого розвитку виробництва.

У виробничому кооперативі, що об'єднує велику кількість членів з різним рівнем кваліфікації, культури, інтелектуальним і етичним потенціалом, які виконують різні за значенням функції і мають різні уявлення про те, як повинні використовуватися прибутки в найближчій перспективі, ця проблема навряд чи задовільно вирішується. Проте в умовах розвитку ринкових відносин в аграрному секторі України виробничі кооперативи, якщо вони є співтовариством членів-власників землі, прийнятні як перехідна організаційно-правова форма сільськогосподарського виробництва, що несе в собі значний потенціал.

Кооперативи виробників, позбавлені вказаних протиріч, довели свою високу ефективність, життєздатність та при відповідному правовому і економічному забезпеченні можуть служити гарантом конкурентоспроможності фермерських господарств та інших сільськогосподарських об'єднань. Розвиваючи економічну ринкову інфраструктуру у сфері продовольчого господарства, вони сприяють формуванню сільськогосподарського капіталу, збільшенню матеріального надбання як окремих членів, так і кооперативу в цілому.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, узагальнені результати дослідження практичних аспектів створення й функціонування кооперативів дозволяють зробити висновки про те, що СВК, створені в сучасних умовах пореформеного розвитку аграрного сектора економіки у Південному регіоні України, мають певні переваги і недоліки, на які слід зважати власникам майнових і земельних паїв

при прийнятті рішення про вибір форми господарювання чи при зміні її. Розвиток виробничої кооперації стримують чинники, що в узагальненому вигляді зводяться до незадовільного фінансового забезпечення; зниження рівня забезпеченості кваліфікованими кадрами і рівня управління в ринкових умовах; недостатньої підтримки з боку державних і місцевих органів управління. Незважаючи на це, розвиток виробничих кооперативів в аграрному секторі Південного регіону України повинен зайняти важливе місце в піднесенні національної економіки, оскільки в умовах конкуренції більшість сільськогосподарських товаровиробників самостійно не в змозі протистояти посередницькому бізнесу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Семчик В.І. Організаційно-правові засади діяльності сільськогосподарської кооперації / Семчик В.І. // Правова держава: Щорічник наукових праць. – Вип. 9. – К., 1998. – С. 210.
2. Проценко В.О. Організація корпоративних форм господарювання як фактор зростання економічної ефективності сільськогосподарського виробництва / Проценко В.О. // Економіка АПК. – 2003. – № 10. – С. 15.
3. Зіновчук В.В. Кооперативна ідея в сільському господарстві України і США / Зіновчук В.В. – К.: Логос, 1996. – 224 с.
4. Павлова Э.И. Обслуживающие кооперативы в предпринимательской деятельности крестьян / Павлова Э.И. // Государство и право. – 1997. – № 11. – С. 42–51.
5. Малік М.Й. Кооперація як мотив до виробничої діяльності / Малік М.Й. // Економіка АПК. – 1996. – № 2. – С. 31–39.

УДК 330.341

**Фарат О.В.**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри екологічної політики та менеджменту природоохоронної діяльності  
Національного університету «Львівська політехніка»*

### ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ІННОВАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ У ПОРІВНЯННІ З ІНШИМИ ІННОВАЦІЙНИМИ СТРУКТУРАМИ

Стаття присвячена висвітленню переваг та труднощів з якими стикаються учасники кластерних об'єднань підприємств. Охарактеризовано різновиди інноваційних форм ведення бізнесу, для яких надані рекомендації щодо удосконалення діяльності. Шляхом виділення ознак кластерних об'єднань підприємств визначено, які з охарактеризованих об'єднань можуть розглядатись як кластери, а які – як інтелектуальні центри в їх складі.

**Ключові слова:** кластер, виробничо-наукове співробітництво, форма інноваційного співробітництва підприємств.

#### **Фарат А.В. ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ИННОВАЦИОННЫХ КЛАСТЕРОВ ПО СРАВНЕНИЮ С ДРУГИМИ ИННОВАЦИОННЫМИ СТРУКТУРАМИ**

В статье приведена характеристика преимуществ и трудностей, с которыми сталкиваются участники кластерных объединений предприятий. Приведены примеры и охарактеризованы другие разновидности инновационных форм ведения бизнеса, для которых приведены рекомендации по совершенствованию их деятельности. Путем выделения признаков кластерных объединений предприятий определены те объединения, которые могут рассматриваться как кластеры и те, которые определяются как интеллектуальные центры в их составе.

**Ключевые слова:** кластер, производственно-научное сотрудничество, форма инновационного сотрудничества предприятий.

#### **Farat A.V. ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF INNOVATIONS CLUSTERS IN COMPARISON WITH OTHER INNOVATIVE STRUCTURES**

The article presents a description of the benefits and challenges faced by members of cluster associations. The examples and describes other kinds of innovative forms of doing business, which provides recommendations to improve operations. By selecting symptoms cluster associations of enterprises there were determined which of the undertaking associations can be considered as clusters, and which consider as the intellectual centers in their stock.

**Keywords:** cluster, industrial and scientific cooperation, innovative form of cooperation ventures.



**Постановка проблеми.** Поява інноваційних форм організації та ведення економіка бізнесу безпосередньо пов'язана з структурними зрушеннями в рівнях функціонування світової економічної системи, видозміні принципів її еволюційного розвитку.

Домінування п'ятого технологічного укладу (тобто сукупності виробництв, що наділені єдиним технічним рівнем розвитку, ядром функціонування якого виступають наносистемна техніка, наноматеріали та наноструктуровані покриття, нанобіотехнологія, молекулярна і нанофотоніка та наноелектроніка) в економічних системах провідних країн зумовило сутнісну переорієнтацію видової цінності ресурсів для організації та здійснення виробничих процесів. Вона полягає у широкій інтеграції інформаційних технологій у всі сфери функціонування економічних систем різних рівнів задля оптимізації процесів переміщення та видозміни ресурсів в ході продукування товарів та послуг. В умовах застосування п'ятого технологічного укладу економіка орієнтується на випуск високотехнологічної продукції, рівень інтелектуальності та інноваційності якої визначає конкурентоздатність суб'єктів господарювання.

Україна володіє значним потенціалом для здійснення виробництва високотехнологічної продукції. Однак відсутність відповідного державного стимулювання інноваційного розвитку економіки, низький рівень інноваційної привабливості та орієнтація суб'єктів бізнес-процесів на третій (ядром функціонування виступає чорна металургія, кораблебудування, виробництво вибухових речовин, будівництво залізничних колій) та четвертий (ядром виступає автомобілебудування, нафтохімія, літакобудування) технологічні уклади гальмує реалізацію будь-яких організаційних та функціональних змін, які стосуються виробництва високотехнологічної продукції. Тому вирішення проблеми доцільного вибору та економічного обґрунтування застосування відповідних форм виробничої та наукової кооперації з забезпеченням подальшої адаптації їх діяльності до міжнародних стандартів є пріоритетом інноваційного розвитку вітчизняних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Закордонна практика показує, що застосування кластерів та інших форм інтеграційного об'єднання інноваційно-спрямованих підприємств є одним з найефективніших засобів збереження існуючих та набуття додаткових конкурентних переваг економічними системами всіх структурних рівнів. Відповідно їх діяльність координується відповідним законодавством, яке чітко регламентує умови їх створення та подальшого функціонування, яке сьогодні є відсутнім в Україні. Що ж стосується вітчизняних науковців, то дослідженням сутності, переваг та труднощів в функціонуванні кластерних та інших інноваційних об'єднань присвячені праці В.С. Шовкалюка [2], І.Г. Яненкової [3], Л.В. Левківської [4], М.А. Пастушенко [5] та ін.

**Метою** написання статті є проведення зіставного аналізу характеристик кластерів та інших інноваційних форм ведення бізнесу задля визначення наявних в них переваг та недоліків по відношенню один до одного.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні у наукових і підприємницьких колах найбільш оптимальною формою організації виробничо-наукового співробітництва вважають кластери, оскільки вони мають низку переваг у порівнянні з іншими альтернативними інноваційними структурами.

Кластерні структури, що сформовані за територіальним, галузево-функціональним чи комбінованим

принципом задля підвищення ефективності їх виробничо-господарської діяльності, надають підприємствам додаткові переваги в порівнянні з їх конкурентами, що є більш ізольованими.

Суб'єкти кластерних структур як пошуковці, проводячи дослідження, мають більшу кількість бізнес-партнерів, що адаптує їх до постійної зміни запитів споживачів, забезпечує перманентність підвищення кваліфікації робочої сили, уможлиблює трансфер знань і навичок, що відбувається на зустрічах і при обговоренні питань пов'язаних з бізнесом. Це надає суб'єктам кластерних структур можливість фокусувати свої зусилля на поглибленні виробничої спеціалізації. Також компанії отримують ефекти синергії, оскільки, функціонуючи як цілісна система, вони оптимізують витрати шляхом економії на масштабі та покращенні логістики. Однак найбільш вагомою перевагою, що її отримують компанії – учасники кластера, є можливість доступу до знань, інновацій. Спеціальні галузеві знання та «ноу-хау» накопичуються і розповсюджуються через інноваційні компанії та трансферні мережі. Прикладами таких трансферних мереж є Європейська мережа підприємництва (Enterprise Europe Network – EEN), Російська мережа трансферу технологій (Russian Technology Transfer Network – RTTN), Українська мережа трансферу технологій (UTTN), Національна мережа трансферу технологій NNTN та ін. Кластерні утворення пришвидшують отримання компаніями інформації щодо переваг у технологіях та змінах у вигодах торгових посередників та споживачів, що відображається в зменшенні трансакційних витрат. Вигоди від участі підприємств у кластерних об'єднаннях поділяються на прямі та опосередковані. Джерелом прямих вигод є більш результативні бізнес-трансакції, інвестиції в більш прибуткові та менш ризикові проекти, менші витрати, які забезпечують компаніям прибутки і робочі місця. Джерелом опосередкованих вигод є навчання, бенчмаркінг та розповсюдження знань, що призводять до отримання інновацій, моделювання і вдосконалення. Своєю чергою, перевагами, які найлегше вимірюються та найшвидше розпізнаються для компаній, є такі, які виступають результатом концентрації ресурсів, що є необхідними для функціонування бізнесу.

Однією з найбільш важливих прямих вигод, що їх отримують учасники кластерів є можливість доступу до висококваліфікованої робочої сили. До опосередкованих переваг належить можливість нарощення нематеріальних активів, джерелом переваг яких є мобільна робоча сила та обмін знаннями між компаніями, що здійснюється шляхом формувальних та неформальних дискусій з учасниками кластерного об'єднання, постачальниками і споживачами. Дана перевага також є обумовлена і ширшим доступом до технологічної інформації і «ноу-хау». Здійснення процесу їх передачі часто потребує наявності персонального контакту, який відбувається при умові взаємодії компаній, а також при професійних, торгових чи соціальних зустрічах [1].

Незважаючи на значну кількість переваг, які отримують учасники кластерного об'єднання, процес його розвитку не завжди є безтурботним. Потенційні ризики та бар'єри, які можуть виникнути в процесі розвитку кластерного об'єднання, включають наступне, а саме [1]:

- труднощі в обранні переможців. Заходи з підтримки кластерів повинні визначати цільову галузь або фірми та надавати їм відповідні послуги та інфраструктуру, що є необхідною для забезпечення по-

дальшого успішного розвитку бізнесу. При створенні галузевої кластерної програми існує потреба в глибоких знаннях цільового ринку та пов'язаних з ним економічних проблем;

- дефіцит матеріальної інфраструктури. Дефіцити інфраструктури спричиняють виникнення нерівномірного поля для гри, який гальмує капітальні інвестиції. Місцевості, які характеризуються високою вартістю та меншою частотністю перевезення товарів і пасажирів, наділені більш серйозними проблемами, які важко розв'язати. Оскільки витрати часу на проїзд до місця призначення і логістика набувають для клієнтів більшої важливості, то поганий розвиток та неефективна налагодженість роботи транспортних мереж розглядається як серйозна перешкода;

- відсутність доступу до капіталу. Тривалість існування кластерних об'єднань перебуває в залежності від підприємницької та інноваційної спроможності працівників та компаній певної місцевості. Процеси розвитку та комерціалізації новітніх ідей потребують відповідних ресурсів та капіталу. Однак ринок капіталу досить часто надають перевагу компаніям Нової економіки – економіки, ядром функціонування якої виступає систематичне споживання та подальше продукування таких ресурсів, як інформація та знання, для того щоб забезпечити зростання компаній з низькими технологіями та інноваційним центром, що розміщені у більш віддалених місцях, які піддаються утрудненому контролю та сприянню. Своєю чергою, деякі кластерні структури, а особливо ті, що розміщуються в менших громадах, мають змогу знайти локальні джерела капіталу, що розуміють особливості функціонування та необхідні умови для розвитку бізнесу;

- слабка технологічно-інституціональна структура. Кластерні об'єднання перебувають у залежності від регіональних установ стосовно багатьох речей, які вони не здатні зробити самостійно або ж одержати від інших підприємств. Регіональні установи застосовуються ними з метою одержання інформаційної допомоги в частині оновлення технологій, торгівлі цінними паперами, економічному вивченні, а також проведенні навчань та тренінгів на всіх галузевих рівнях, що підпадають під їх компетенцію. Наявність у регіонах таких навчальних установ, які б здійснювали проведення тренінгів та спеціалізувалися на економічному розвитку, не є достатньою підставою для розвитку кластерних об'єднань у певному регіоні. Вони повинні також характеризуватися наявністю відповідного досвіду та ресурсів, необхідних для спрямування діяльності кластерів з врахуванням їх виробничої спеціалізації та інноваційної спрямованості, тобто пошуку можливостей здешевлення виробництва та транспортування чи випуску більш якісної, функціонально доповненої та новітньої продукції. Технологічна інфраструктура виступає циментом для розбудови економіки, функціонування і розвитку якої базується на кластерних об'єднаннях. Своєю чергою, її відсутність виступає серйозним недоліком для кластерів, що зростають;

- регіональна ізоляваність та обмеженість. За умов існування соціального капіталу – системи соціальних комунікацій, які можна розглядати в якості ресурсу для одержання вигод як середовища, в якому передається інформація в межах кластерного об'єднання, – то його конкурентоздатність у значній мірі залежатиме від можливостей акумулювання нової інформації та креативних ідей з більших відстаней. У структуру найбільш успішних кластерних об'єднань входять компанії-лідери, які виступають

частиною світової мережі та винаймають персонал, який активно бере участь у міжнародних професійних мережах типу Фонд міжнародних стандартів фінансової звітності, Федерація європейських бухгалтерів, та асоціаціях – Асоціація присяжних сертифікованих бухгалтерів та ін. Що ж стосується бідніших регіонів, які розміщуються на периферії, то їм притаманний обмежений доступ до інновацій, зіставних аналізів та ринків. Саме відсутність широкого доступу компаній до навчання та перейняття передового досвіду в межах свого регіону утруднює процес досягнення ними конкурентних позицій на ринку;

- відсутність навичок та можливостей. Компанії не будуть засновуватись або ж розширюватись у тих громадах, яким притаманний низький рівень навичок та відсутність відповідних навчальних програм, які б відповідали потребам роботодавців. Саме тому для кластерної структури висококваліфікована робоча сила є необхідною умовою, яка повинна забезпечити ефективне його функціонування, а не перевага;

- компанії, які утворили кластер, в подальшому можуть не витримати конкуренції. Основні переваги від участі в кластері отримують компанії, що входили в початкові кластери, аніж ті, хто змітував вже існуюче об'єднання пізніше. Початковим кластерам надається можливість зберігати кошти, надавати інституціональну підтримку, спеціалізовану інфраструктуру та високо розвинуту мережу, що є неможливим для нових або ж менших кластерів.

Новизна та переваги використання кластерного підходу полягають також у тому, що він додає високої значущості мікроекономічній складовій і особливо увагу акцентує на територіальному та соціальному аспектах економічного розвитку. Також кластерами стимулюється створення нових компаній. Відповідно, дана обставина сприяє зростанню і посиленню кластера. Реалізація даного процесу здійснюється завдяки таким факторам, як більш помітні ніші, що призначені для заповнення товарами нових підприємств; є наявними необхідні комплектуючі частини, виробнича сировина та робоча сила; розвиток нового бізнесу розглядається як частина позитивного ланцюга зворотних комунікацій. Своєю чергою, для економіки держави кластерні об'єднання виступають точками зростання внутрішнього ринку та бази міжнародної експансії [2].

Кластерні об'єднання сприяють швидшому потраплянню знань на ринок, що тим самим забезпечує заповнення порожнечі між бізнесом, ресурсами й дослідженнями. Успішними кластерами одночасно з співробітництвом пропагується також і інтенсивна конкуренція, яка відображається в збільшенні продуктивності; пропаганді досліджень, залученні інвестиційних вливань, сприянні в підсиленні промислової бази, здійснюють розробку спеціальних продуктів та послуг, а також виступають основою для розвитку навичок [4].

Підвищення продуктивності праці за умов незначних фінансових вкладень є головним завданням щодо підтримки та розвитку кластерних об'єднань. За умов сучасної світової економіки в процесі формування стратегії конкурентоспроможності країни одна з провідних позицій відводиться саме кластерному підходу. Головною відмінністю кластерного об'єднання в порівнянні з територіально-виробничим комплексом, що мав місце ще в колишньому СРСР як форма організації промисловості на регіональному рівні, полягає в тому, що з врахуванням принципів ринкового механізму воно може бути ефективним при умові, що його створенню передувала ініціати-

ва знизу. Тобто коли самі компанії з метою посилення своєї конкурентоспроможності починають усвідомлювати необхідність об'єднання в кластер. На практиці реалізація кластерного підходу здатна принципово модифікувати саму сутність регіональної політики держави. У даному випадку урядові зусилля повинні спрямовуватись не лише на підтримку окремих підприємств чи галузей, а й на побудову інституціональних умов для забезпечення подальшого розвитку взаємовідносин між постачальниками та споживачами, між виробниками та кінцевими споживачами, між урядовими інституціями й самими виробниками і т. ін. Однак зазначене потребує змін в організаційній структурі державного управління, зміни менталітету, а також розбудови відповідної системи моніторингу інформації стосовно стану економічних справ на рівні окремих компаній та ринків. Світова практика свідчить, що кластерний підхід виступає не лише засобом спрямованим на досягнення цілей економічної політики (підвищення конкурентоспроможності, структурні зміни, зміцнення інноваційної спрямованості і ін.), але й впливовим інструментом регіонального розвитку, для оцінки ефективності якого використовуються такі індикатори, як зростання зайнятості, підвищення заробітної плати, збільшення відрахувань у бюджеті на різних рівнях, посилення конкурентоспроможності і стійкості регіонального виробництва. Об'єднання підприємств у кластери надає можливість підвищувати ефективність взаємодії між приватним сектором, державою, торговельними асоціаціями, дослідницькими й освітніми установами в реалізації інноваційного процесу. Також кластерний підхід може служити базою для забезпечення конструктивного діалогу між державою та представниками підприємницького сектора з ціллю виявлення актуальних проблем стосовно розвитку науки та виробництва, пошуку шляхів якомога ефективнішої реалізації наявних можливостей щодо інвестицій та необхідних заходів державної політики. Завдяки своїй інноваційній структурі кластера сприяють зниженню сукупних витрат, пов'язаних з дослідженнями та розробкою нововведень для подальшої їх комерціалізації за рахунок наявності високоефективної виробничо-технологічної структури кластерного об'єднання. Своєю чергою така структура надає учасникам кластера можливість стабільно здійснювати інноваційну діяльність на протязі тривалого часу [3].

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що кластер – це сучасна прогресивна форма коопераційного співробітництва підприємств, яка забезпечує їх інноваційний розвиток та є найбільш придатною для здійснення випуску високотехнологічної продукції.

У сучасній світовій практиці виділяють наступні інноваційні форми організації та ведення бізнесу, а саме: бізнес-інкубатори, інноваційні та технологічні центри, дослідницькі парки, технологічні парки, науково-промислові парки, технополіси, зони розвитку нових і високих технологій, регіони науки і технологій [5].

Бізнес-інкубатор являє собою територію, в межах якої протягом обмеженого терміну розташовуються малі новостворені фірми-клієнти. Визначальною відмінною особливістю бізнес-інкубаторів відносно інших інноваційних форм організації та ведення бізнесу виступає те, що вони здійснюють розробку не певного товару (послуги), а незалежного суб'єкта господарювання. Відповідно, завданням бізнес-інкубатора є надання компанії, яка лише виникла можливостей для технічного зміцнення, знаходження свого місця на ринку та набуття нею фінансової стійкості

[1; 2; 5]. Прикладами функціонуючих бізнес-інкубаторів в Україні та світі є Білоцерківський бізнес-інкубатор (Україна), Новошахтинський зональний бізнес-інкубатор (Росія), бізнес-інкубатор Startup Edmonton (Канада) та ін.

Отже, бізнес-інкубатор – це форма організації бізнесу, основна діяльність якого ґрунтується на створенні нових фірм з ефективною системою господарювання. Однак створення нового підприємства та налагодження його діяльності – це лише початкова фаза в його розвитку. Тому даним інноваційним структурам, поряд із створенням компаній, доцільно надавати консультативні послуги з оцінки ефективності діючих систем менеджменту задля формування механізму адаптації до змін в умовах зовнішнього середовища підприємства, а також надання консультацій щодо можливостей кооперації або інтеграційного об'єднання з іншими підприємствами.

Інноваційні і технологічні центри за своєю суттю багато в чому є подібними до бізнес-інкубаторів. Так інноваційні центри являють собою розміщену в межах незначної ділянки території економічну структуру, що призначена для невеликих щойно створених венчурних фірм. Відповідно, технологічні центри виступають різновидом інноваційних центрів, які також здійснюють сприяння в розвитку малого бізнесу, який характеризується суттєвою наукоємністю [2; 4; 5]. Прикладами таких центрів в Україні є інноваційний центр «Екосистема», діяльність якого спрямована на впровадження на теренах України міжнародного проекту «Підвищення безпеки промислових хвостосховищ на прикладі підприємств України», інноваційний центр «BIONIC Hill», діяльність якого спрямована на створення на теренах України східноєвропейської платформи для забезпечення розвитку високотехнологічного бізнесу у галузі ІТ, енергозбереження і енергоефективності, фармацевтики та біотехнологій, та ін.

Отже, технологічні та інноваційні центри – це структури, основна діяльність яких спрямована на розвиток венчурного бізнесу, що є дуже актуальним зокрема для України. Однак для забезпечення систематичного удосконалення та випуску високотехнологічної продукції доцільно розвивати галузеві-спеціалізовані технологічні та інноваційні центри, які акумулюватимуть в собі відповідну технічну та інформаційну базу для розробки та інтеграції у виробництво передової інноваційної продукції відповідної галузевої приналежності, що в подальшій перспективі дозволить забезпечити синхронний розвиток економічної системи в Україні та світі.

Дослідницькі парки є структурами, діяльність яких орієнтована на науково-дослідну діяльність. Своєю чергою, будь-які науково-технічні нововведення даними структурами розробляються лише до етапу технічного прототипу. Діяльність дослідницьких парків включає лише початкові етапи циклу розробки та впровадження інноваційного рішення, а саме: виникнення наукової ідеї; проведення фундаментальних досліджень; прикладних досліджень та дослідно-конструкторські дослідження. Дослідницькі парки поєднують тільки невеликі наукоємні фірми та науково-дослідні установи, що і характеризує їх організаційно-функціональну структуру як одну з найпростіших в порівнянні з іншими інноваційними формами організації та ведення бізнесу [3; 5]. Одним з найбільш яскравих прикладів таких парків є Стенфордський дослідницький парк в США.

Не зважаючи на наявність простої організаційної форми, в структуру цих інноваційних об'єднань, за-

для забезпечення поширення інноваційних рішень на інші підприємства, доцільно сформувати збутові центри інновацій, які прийматимуть замовлення на розробку та впровадження інновацій від інших організацій.

Технологічний парк є комерційною або ж некомерційною організацією (підприємством), яке наділене статусом юридичної особи, засноване в межах певної організаційно-правової форми, що створюється з метою сприяння в формуванні інноваційного середовища. Ця мета досягається завдяки створенню відповідної матеріально-технічної, інформаційної, економічної та соціальної бази задля забезпечення самостійного функціонування невеликих інноваційних підприємств, а також задля забезпечення промислового освоєння наукових знань та наукоємних технологій. Базовою основою для забезпечення функціонування технологічних парків є венчурний капітал, а результатами їх діяльності виступає створення принципово оновлених технологій та зразків промислової продукції задля сприяння в комерціалізації результатів технологічної революції. Своєю чергою, визначальною специфічною характеристикою діяльності технопарків є здійснення наукових, конструкторських та технологічних розробок пов'язаних з високими технологіями [1; 3; 5]. Прикладами наявних в Україні технопарків є Технологічний парк «ІЕЗ ім. Є. О. Патона», Технологічний парк «Інститут монокристалів» та ін.

Науково-промислові парки – це один із різновидів спільного підприємництва, яка може здійснюватись і за участі іноземних партнерів, визначальним завданням якого виступає сприяння у проведенні конструкторських та технологічних розробок та виробництві нових виробів промисловими серіями шляхом об'єднання зусиль, матеріальних ресурсів та фінансових засобів, науково-дослідних центрів, університетів та промислових фірм. Науково-промислові парки здійснюють сприяння в пришвидшенні застосування науково-промислових інновацій шляхом спільного інвестування, диверсифікованості ризиків та загальному менеджменту [1; 5].

Однак для забезпечення більшої ефективності своєї діяльності даним структурам поряд з наукови-

ми структурами, що є в їх складі, доцільно формувати розгалужені комунікаційні мережі з зовнішніми науко-дослідними організаціями з метою диверсифікації каналів одержання новітніх розробок.

Технополіс – це наділена особливим статусом та пільговим режимом територія, в межах якої здійснюється розробка та реалізація технічних та соціально-економічних інновацій, забезпечується безупинне їх відтворення, пришвидшення апробації, поєднання з подальшим їх застосуванням на практиці фундаментальних наукових досліджень та прикладних розробок. Як науково-виробничий комплекс, технополіс характеризується розвинутою виробничою, науковою та соціальною інфраструктурою, обслуговуючою сферою, яка охоплює територію певного міста, в економічному житті якого провідна роль відводиться дослідницьким і технологічним центрам, які займаються розробкою нових технологій та виробництв для їх подальшого використання. В структурі технополіса свою діяльність можуть здійснювати інноваційно-технологічні центри, бізнес-інкубатори, а також технологічні дослідницькі та науково-промислові парки [2; 4; 5]. Одним з найбільш успішних прикладів існування та розвитку технопарків є Силіконова долина в США.

Зони розвитку нових і високих технологій являють собою зональні структури, які мають більшу, ніж технополіси територію. Такі зони створюються в районах, які характеризуються концентрацією матеріального, кадрового і науково-технічного потенціалу з розвинутою виробничою інфраструктурою та промисловою базою. Їх діяльність орієнтована на розвиток нових та високих технологій і випуск багатьох різновидів наукоємної високотехнологічної продукції [3; 5]. Широкого поширення такі зони набули в Китаї та Латинській Америці.

Регіони науки і технологій являють собою особливий різновид науково-технічних зон, які становлять собою великі науково-виробничі комплекси, що розміщуються на значних територіях та характеризуються розвинутою інфраструктурою сфери обслуговування. Основне завдання, яке реалізується цими інноваційними структурами, є сприяння в розвитку високих та надвисоких технологій [4; 5].

Таблиця 1

**Переваги та недоліки кластерів по відношенню до інших форм організації спільної інноваційної виробничо-господарської діяльності**

Вид об'єднання підприємств	Переваги по відношенню до кластерів	Недоліки по відношенню до кластерів
Науково-промислові парки	1. Характеризуються прискореним застосуванням інноваційних рішень у господарській діяльності. 2. Іноземне партнерство як умова перейняття передових рішень ззовні.	1. Координація зусиль на проведенні дослідних робіт та конструкторських розробок по створенню нових продуктів не завжди дозволяє повністю задовольнити попит в новоствореній продукції через брак виробничих потужностей.
Технополіси	1. Наявність особливого статусу та пільгового режиму дозволяють швидшими темпами розвивати бізнес 2. Обов'язковою умовою існування є наявність розвинутої поліфункціональної інфраструктури.	1. Наявність особливого статусу та пільгового режиму зумовлюють додаткові вимоги та обмеження щодо здійснення господарської діяльності цими об'єднаннями 2. Територіальна прив'язаність до визначеного міста сповільнює можливості територіального та галузевого розвитку таких об'єктів
Зони розвитку нових і високих технологій	1. Зональне розміщення в районах, які характеризуються концентрацією кадрових, матеріальних та науково-технічних ресурсів дозволяє надає можливість вибору фахового персоналу та бізнес-партнерів.	1. Необхідність наявності зони концентрації кадрових, матеріальних та ін. ресурсів обмежує можливості розвитку таких об'єднань у будь-яких економічно активних регіонах
Регіони науки і технологій	1. Концентрують в своїй структурі значну кількість інтелектуальних центрів отримують можливість швидко реагувати на зміни в попиті та в найкоротші терміни продукувати і тестувати новітній інноваційний товар (послугу).	1. Наявність складної організаційної структури може спричинити нерівномірний розподіл функцій та обсягів виконуваних робіт, який відображатиметься у неповній або ж понаднормовій зайнятості окремих елементів

Отже, сьогодні існує доволі широкий вибір форм організації та ведення бізнесу задля забезпечення інноваційної спрямованості його розвитку.

Якщо ж співставити характеристики вищенаведених організаційних форм з такими характеристиками кластера, як регіональна зосередженість підприємств; кооперація діяльності та наявність науково-дослідних організацій, які розроблять та систематично інтегрують у виробничу діяльність новітні інноваційні підходи то ми побачимо, що лише частина з них може розглядатися в якості кластера, а саме: науково-промислові парки, технополіси, зони розвитку нових і високих технологій та регіони науки і технологій. Якщо ж говорити про інші об'єднання, такі як бізнес-інкубатори, інноваційні і технологічні центри, дослідницькі парки, технологічні парки, то вони можуть розглядатися як один із структурних елементів кластера, тобто як його інтелектуальний центр, діяльність якого спрямовуватиметься на продукування та інтеграцію у виробництво та збут новітніх інноваційних технологій та рішень задля підвищення конкурентоспроможності кластера з урахуванням рівня його спеціалізації, галузі функціонування та географічного розміщення.

Для більш детального ознайомлення з суттєвими відмінностями між кластерами та науково-промисловими парками, технополісами, зонами розвитку нових і високих технологій та регіонами науки і технологій охарактеризуємо наявні в них переваги та недоліки по відношенню до кластерів, які наведено в табл. 1.

Отже, кластери – це одна з сучасних прогресивних форм організації інноваційно-спрямованої спільної виробничо-господарської діяльності підприємств. Однак їм притаманні як переваги, так і недоліки, які і зумовлюють необхідність адаптації їх діяльності до дії таких факторів як наявність інтелектуального і ресурсного потенціалу та інфраструктурне забезпечення.

Однак не менш важливим для організації ефективного функціонування кластерів є вибір та інтеграція у їх структуру відповідних інтелектуальних центрів, які найоптимальніше забезпечуватимуть потреби цих об'єднань у новітніх інноваційних рішеннях.

Найбільш ефективним поєднанням можна вважати організаційно-функціональний синтез характеристик бізнес-інкубаторів, науково-промислових

парків та кластерів, а саме розвиток структур інноваційного співробітництва, які б характеризувалися можливістю створення нових інноваційних підприємств, здатністю самостійно продукувати та залучати знання ззовні і формувати коопераційні комунікації у сферах постачання, виробництва та збуту продукції. Саме такими характеристиками повинні бути наділені інноваційні кластери, зокрема ті, які спеціалізують на випуску високотехнологічної інноваційної продукції.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити висновки. Для забезпечення інноваційної спрямованості розвитку як окремих господарюючих суб'єктів так і їх об'єднань, сьогодні розроблено та впроваджено в практичну діяльність низку організаційних форм, вибір яких залежить від багатьох факторів мікро-, мезо- та макросередовища, а також місії, цілей та корпоративного бачення цих об'єднань.

Своє чергою, говорячи про високотехнологічну продукцію, то для забезпечення організації її випуску та систематичного підвищення якісних показників поряд з кластерами доцільно застосовувати також і такі форми інноваційного співробітництва, як зони розвитку нових і високих технологій та регіони науки і технологій, оскільки специфіка їх діяльності ґрунтується саме на випуску високотехнологічної продукції, високих та надвисоких технологій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Посібник з кластерного розвитку. Україна: Послуги з підтримки МСП в пріоритетних регіонах. EuropeAid/121495/C/SV/UA. [Електронний ресурс] / Режим доступу : [http://economy-mk.gov.ua/download/books/ClusterHandbook\\_Ukr.pdf](http://economy-mk.gov.ua/download/books/ClusterHandbook_Ukr.pdf).
2. Шовкалюк В.С. Кластери та інноваційний розвиток України / В.С. Шовкалюк // [Електронний ресурс] / Режим доступу : [http://dknii.gov.ua/?q=system/files/sites/default/files/images/Stvor\\_ta\\_funk\\_klasteriv.pdf](http://dknii.gov.ua/?q=system/files/sites/default/files/images/Stvor_ta_funk_klasteriv.pdf).
3. Яненко І.Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика: [моногр.] / І.Г. Яненко; НАН України; Ін-т екон. та прогноз. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2012. – 380 с.
4. Левковська Л.В. Формування інноваційних кластерів в Україні / Л.В. Левковська // Продуктивні сили України. – 2009. – № 1. – С. 115–119.
5. Пастушенко М.А. Нові інноваційні форми регіонального розвитку / М.А. Пастушенко // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2011. – Вип. 3. – С. 332–338.

УДК 65.012.12:33+658.0(477)

Фроленко О.М.

здобувач кафедри промислового маркетингу  
Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

## МАРКЕТИНГОВИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Визначено особливості формування системи економічної безпеки підприємства. Наведено основні етапи та складові системи економічної безпеки підприємства як елемента організаційної структури. Запропоновано види забезпечення безпеки підприємства з орієнтацією на застосування маркетингових технологій.

**Ключові слова:** управління підприємством, маркетингові технології, економічна безпека підприємства, ризики діяльності, маркетингова інформаційна система.

### Фроленко О.М. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Определены особенности формирования системы экономической безопасности предприятия. Приведены основные этапы и составные системы экономической безопасности предприятия как элемента организационной структуры. Предложены виды обеспечения безопасности предприятия с ориентацией на применение маркетинговых технологий.

**Ключевые слова:** управление предприятием, маркетинговые технологии, экономическая безопасность предприятия, риски деятельности, маркетинговая информационная система.

### Frolenko O.M. MARKETING MECHANISM OF FORMING OF SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISE

The features of forming of the system of economic security of enterprise are certain. The basic stages and component systems of economic security of enterprise are resulted as an element of organizational structure. The types of providing of safety of enterprise are offered with an orientation on application of marketings technologies.

**Keywords:** management, marketings technologies, economic security of enterprise, risks of activity, an enterprise, marketing informative system.

**Постановка проблеми.** Специфіка економічних відносин, що сформувались в нашій державі, вимагає від підприємства швидкого реагування на ті чи інші загрози. Менеджмент кожного підприємства, яке хоч раз стикалося з певними проблемами в своїй діяльності намагається знайти інструменти для ідентифікації різного роду чинників, що можуть загрожувати веденню господарської діяльності. Саме тому і виник термін економічної безпеки підприємства, що має на меті запобігати виникненню загроз. Відповідно до цього і розпочався розвиток такого поняття, як забезпечення економічної безпеки, що характеризується комплексом засобів для запобігання кризових ситуацій на підприємстві.

Головним у забезпеченні економічної безпеки є те, що така діяльність не може бути одноразовою, цей процес є безперервним під час якого досліджуються, аналізуються, корегуються і реалізуються всі форми, методи і засоби системи економічної безпеки, її розвиток і вдосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття системи економічної безпеки досліджувало багато вчених. На сьогодні не існує єдиної думки щодо цього питання. Так, А.В. Кирієнко вважав, що основною складовою системи забезпечення економічної безпеки є фінансово-економічний аналіз підприємства, який у рамках концепції безпечного функціонування переслідує такі цілі:

- виявлення сигналів про порушення стану економічної безпеки;
- визначення зони функціонування підприємства;
- прогнозування майбутньої зони функціонування підприємств;
- вивчення фінансового стану підприємств-конкурентів [3, с. 8].

В.І. Ярочкин визначає систему безпеки як організовану сукупність спеціальних органів, служб, засобів, методів, що забезпечують захист життєво важливих інтересів особи, підприємства, держави від зовнішніх і внутрішніх загроз [6, с. 9].

Також систему економічної безпеки підприємства розглядав і В.П. Пономарьов. Він вважав, що систему необхідно розглядати на прикладі торговельного підприємства. На його думку, система економічної безпеки торговельного підприємства – це комплекс заходів по забезпеченню його стабільного розвитку через створення сприятливих умов, а також нейтралізації і ліквідації зовнішніх і внутрішніх загроз [2, с. 6].

Безпека організації – це складна багаторівнева система, в якій безперервно відбуваються процеси взаємодії і протистояння життєво важливих інтересів організації із загрозами цим інтересам, як внутрішніми, так і зовнішніми. Як цільова функція такої системи виступає ступінь захищеності даних інтересів від загроз, а безпека – об'єктом управління (керованою підсистемою) [8, с. 16].

На нашу думку, система економічної безпеки – це комплекс взаємопов'язаних дій організаційно-економічного, правового, функціонального характеру, що направлені на забезпечення безпеки підприємства. Метою системи безпеки є своєчасне виявлення і запобігання зовнішніх і внутрішніх загроз. Створення системи безпеки підприємства й організація її успішного функціонування повинна спиратися на методологічні основи теорії безпеки.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження й обґрунтування етапів формування системи економічної безпеки підприємства, наведення базових складових такої системи та вивчення можливих видів забезпечення економічної безпеки підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблема безпеки, як необхідної складової розвитку підприємства, все ще залишається мало досліджуваною, оскільки впродовж довгого терміну вона не визнавалась як необхідна. Це можна пояснити тим, що лише з 1991 року в Україні, разом з розвитком ринкової економіки, почало розвиватися конкурентне середовище, яке отримало додатковий імпульс з відкриттям ринків товару та послуг для іноземних гравців.

Саме тому, економічна безпека підприємства лише зараз розглядається як самостійна економічна категорія.

Більшість існуючих визначень не враховують такого поняття, як забезпечення економічної безпеки. На нашу думку, забезпечення економічної безпеки може відбуватися за рахунок системного поєднання всіх елементів економічної безпеки. Тобто система забезпечення економічної безпеки підприємства – це комплекс управлінських заходів, направлених на якісну реалізацію захисту від глобальних і локальних загроз, при якому забезпечується реалізація основних комерційних інтересів і цілей підприємства.

Для того, щоб система економічної безпеки була ефективною, вона повинна відповідати певним науковим принципам, тобто бути:

- безперервною – постійно здійснювати моніторинг мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища;
- стратегічною – забезпечувати реалізацію основних інтересів підприємства;
- простою – зрозумілою і для керівництва і для виконуючого персоналу;
- централізованою – в рамках певного підприємства повинна забезпечуватися функціональна самостійність процесу забезпечення безпеки;
- керованою – мати певні управлінські і організаційні засоби;
- універсальною – застосовуватися на більшості підприємствах.

Саме такі принципи повинні регулювати економічну безпеку підприємства, адже вони є зрозумілими для керівника і не вимагають значних витрат на їх реалізацію.

Головними завданнями системи економічної безпеки підприємства є:

- стабільність діяльності (збір, аналіз, оцінка даних і прогнозування розвитку діяльності);
- ефективність діяльності (отримання необхідної інформації для створення найбільш оптимальних управлінських рішень з питань стратегії і тактики економічної діяльності компанії);
- захист законних прав і інтересів підприємства;



Рис. 1. Етапи формування системи економічної безпеки підприємства



Рис. 2. Складові системи економічної безпеки підприємства

- забезпечення збереження матеріальних цінностей, комерційної таємниці та безпеки персоналу;
- контроль за ефективністю функціонування системи безпеки, вдосконалення її елементів.

Як і будь яка інша система, система економічної безпеки підприємства має власні етапи формування. З урахуванням сучасних ринкових відносин, дуже важко визначити як саме повинна бути сформована система, щоб вона була простою для розуміння і ефективною для використання. Так, на думку автора, система економічної безпеки підприємства повинна обов'язково включати в себе етапи, які зображено на рис. 1.

Під час реалізації даних етапів основна увага повинна приділятися другому та п'ятому етапу. Адже саме вони визначають, у якому стані в даний момент знаходиться підприємство і які заходи необхідні для покращення чи підтримання існуючої ситуації.

Основною метою системи економічної безпеки є забезпечення стабільної роботи підприємства та попередження чи ліквідація наявних чи прихованих загроз.

Процес управління системою економічної безпеки являє собою взаємопов'язаний комплекс дій, що здійснюється керівництвом підприємства для оптимально ефективного діяльності. Даний процес повинен виконуватися на всіх рівнях управління, тобто він пронизує всю наявну організаційну структуру на підприємстві. Особливість даного процесу полягає в тому, що він має цілісний (не розривний) характер і не змінюється при правильній побудові системи економічної безпеки.

Слід зазначити, що дана система має різні складові в залежності від сфери діяльності підприємства. В загальному система економічної безпеки представлена на рис. 2.

Отже, складові системи можуть бути загальними, або більш детальними, в залежності від умов функціонування підприємства. А поняття системи економічної безпеки підприємства можна сформулювати як стан захищеності його життєво важливих об'єктів від реальних і потенційних джерел небезпеки або загроз при чітко сформульованій і певній меті та завданнях самої системи економічної безпеки стосовно конкретних умов функціонування підприємства.

Система економічної без-

пеки крім наявних складових повинна мати певні види власного забезпечення, для реалізації цільових завдань. Слід зазначити, що до такого переліку відносяться дуже велика кількість засобів безпеки та охорони. На нашу думку, основними видами забезпечення є:

- економічне (ринкове) забезпечення: використання різних форм дослідження та аналізу діяльності для збереження основної мети та цілі підприємства;
- управлінське забезпечення: нормативні документи, що визначають статус підприємства, інструкції, посади, вимоги, які є обов'язковими для поточної діяльності;
- організаційне забезпечення: реалізація захисних методів, що здійснюється певними структурами (охорона);
- технічне забезпечення: регулярне проведення технічних оглядів і регламенту устаткування, постійна підтримка технічних засобів в справному стані і ін.;
- інформаційне забезпечення: захист комп'ютерних мереж, обмеження доступу до службової і комерційної інформації;
- нормативне забезпечення: норми і закони країни, що забезпечують діяльність підприємства з позицій вимог безпеки.

У будь-якому випадку кожна система має свій об'єкт, властивий тільки їй. Об'єктом системи забезпечення економічної безпеки виступає стабільний економічний стан суб'єкта підприємницької діяльності в поточному і майбутньому періоді. Об'єктом може бути будь-яка діяльність підприємства, персонал, інформація, майно та інше. В загальному забезпечення економічної безпеки підприємства – це постійний циклічний процес.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, забезпечення економічної системи підприємства повинно здійснюватися комплексно, ситуаційно і організаційно для всього підприємства. Адже підприємство є важливим стратегічним ресурсом для держави і використання різних видів систем і форм їх забезпечення – це успішна діяльність і досягнення основних цілей.

Розглянуті основні принципи, завдання та етапи формування системи економічної безпеки підприємства дозволять системно підходити до проблеми забезпечення економічної безпеки підприємства.

Пріоритетними напрямками подальших досліджень є детальне дослідження складових процесу забезпечення системи економічної безпеки підприємства та визначення методологічних основ управління економічною безпекою.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О. М. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
2. Пономарьов В.П. Формування механізму забезпечення економічної безпеки: Автореф. дис. канд. екон. наук.: 08.06.01; Східноукраїнський державний університет / Пономарьов В.П. – Луганськ, 2000. – 27 с.
3. Кірієнко А.В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства: Автореф. дис. ... канд. екон. наук.: спец. 08.06.01; Київський національний економічний університет / Кірієнко А.В. – Київ, 2000. – 19 с.
4. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємства в Україні: Автореф. дис. канд. екон. наук.: 08.02.03; Львівський національний університет ім. І.Франка / Реверчук Н.Й. – Львів, 2004. – 20 с.
5. Подлужна Н.О. Організація управління економічною безпекою підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук.: 08.06.01; НАМ України: Інститут економіки промисловості / Подлужна Н.О. – Донецьк, 2003. – 20 с.
6. Ярочкин В.И. Информационная безопасность / Ярочкин В.И. – М.: Академический проект: Фонд «Мир», 2003. – 640 с.
7. Вишняков Я.Д. Управление обеспечением безопасности предприятий: экономические подходы // Менеджмент в России и за рубежом. – № 5. – 2001.
8. Минаев Г.А. Безопасность-менеджмент организации (методология, функции, системы): учебное пособие / Минаев Г.А. – М., 2005.
9. Беликов И.Я. Комплексная система обеспечения экономической безопасности предприятия / Беликов И.Я. // Менеджер и менеджмент – 2007. – № 11.
10. Беспалько А.А., Власков А.С., Гапоненко В.Ф. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы / Беспалько А.А., Власков А.С., Гапоненко В.Ф. – М., 2007. – 208 с.
11. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия / С. В. Валдайцев. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 720 с.
12. Дем'яненко І. І. Методичне забезпечення оцінки вартості підприємства / І. І. Дем'яненко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – Том 1. – № 3. – С. 203–211.
13. Васильців Т.Г. Напрями зміцнення економічної безпеки підприємства в Україні / Т.Г. Васильців, О.Ю. Соколова // Наук. вісн. Нац. лісотехн. ун-ту України: зб. наук.-техн. пр. – вип. 17.3. – Л.: РВЦ НЛТУУ, 2007 – С. 202–206.



УДК 336.7

**Холда А.**доктор економічних наук, професор  
Краківського економічного університету**Ренкас Ю.**аспірант  
Краківського економічного університету

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ И ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

Целью статьи является представление отчета об уровне оплаты человеческого капитала работников. Кроме того, в работе представлены методы измерения размера индивидуального человеческого капитала и установления на его основе эквивалентной заработной платы. Это направление исследований является частью новой научной исследовательской программы под названием *лаборизм*.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, экономическая постоянная, основная заработная плата, премия, финансовая отчетность.

### **Холда А., Ренкас Ю. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ І ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ**

Ціллю цієї статті є представлення звітності про рівень оплати людського капіталу працівників. Крім цього, в роботі представлені методи вимірювання розміру індивідуального людського капіталу і встановлення на його підставі еквівалентної заробітної плати. Даний напрямок досліджень є частиною нової наукової дослідницької програми під назвою *лаборизм*.

**Ключові слова:** людський капітал, економічна стала, основна заробітна плата, премія, фінансова звітність.

### **Holda A., Renkas Yu. HUMAN CAPITAL AND FINANCIAL REPORTING**

The aim of the paper is to present the statements about the level of payment human capital of workers. Furthermore, a personal human capital measurement method and determination of fair wages have been included. This line of research amounted to a new scientific research program entitled as *laborizm*.

**Keywords:** human capital, economic constant, fixed wage, premium wage, financial reporting.

**Постановка проблемы.** Научные исследования в сфере человеческого капитала (в свете его абстрактного характера) и существования экономической постоянной потенциального прироста делятся уже более 15 лет. Первая статья в данной сфере была опубликована в 1997 году [1]. С того времени появилось много публикаций, в которых авторы предлагают решения различных проблем сферы теории измерения человеческого капитала, теории эквивалентной оплаты труда, теории основной и премиальной заработной платы, теории производительности труда, теории денег и теории экономики без дефицита. Данные теории являются результатом применения соответствующих моделей измерения человеческого капитала, разработанных М. Добией, и понимания взаимозависимости между категориями капитала, труда и эквивалентной заработной платы. Это направление исследований сформировалось в новую научную исследовательскую программу, в сокращении названную *лаборизм*.

**Целью** данной статьи является представление методики составления отчета об уровне оплаты человеческого капитала работников предприятия, которая в свете *лаборизма* нашла новые решения. Для реализации данной цели в статье также представлены модели измерения индивидуального человеческого капитала работников, а также способ определения размера эквивалентных заработных плат.

**Изложение основного материала.** Фундаментальный принцип двойной записи, отличающий гетерогенные активы от абстрактного и однородного капитала [2] и являющийся основой теории и систем бухгалтерского учета, к сожалению, не используется в других экономических дисциплинах. А это является основной причиной того, что непонимание принципа дуализма не позволяет окончательно понять природу категории капитала. Поэтому отсутствуют соответствующие знания об основных взаимосвязях между капиталом, трудом и заработной

платой, хотя данные понятия являются ключевыми в экономике. Это причиняет вред большинству экономических теорий, для которых решение основных проблем триады «капитал – труд – эквивалентная заработная плата» также является ключевым вопросом [3, с. 143-144].

Однако сейчас существуют все предпосылки для утверждения, что в результате экономических исследований, начатых в 90-х годах прошлого века, М. Добией, была разработана оригинальная научная исследовательская программа в сфере человеческого капитала. Эти исследования с каждым годом все больше развиваются и все более широкий перечень проблем находят свои теоретические объяснения. Более того, такие нерешенные экономические проблемы, как вопрос денег, кредита и бюджетного дефицита в новой научной исследовательской программе представлены в абсолютно новом свете. Сигналом о серьезных изменениях в экономической мысли является одна из последних статей профессора М. Добии [3]. Многие указывает на то, что новая научная исследовательская программа, предложенная данным автором, является прогрессивной с точки зрения И. Лакатоса. В данной исследовательской программе капитал, труд и эквивалентная заработная плата создают неразделимую триаду (рис. 1), в которой труд является трансфертом капитала к продуктам труда. Именно отсюда происходит название научной исследовательской программы *лаборизм* (от английского «abor» – труд).

В основе данной научной исследовательской программы лежит правильное понимание сущности капитала как способности к выполнению труда, и разработка углубленной его теории. Именно этот факт является центральной частью твердого ядра всей программы.

Человеческий капитал, приписанный рабочему, является его неотъемлемым атрибутом. Его размер

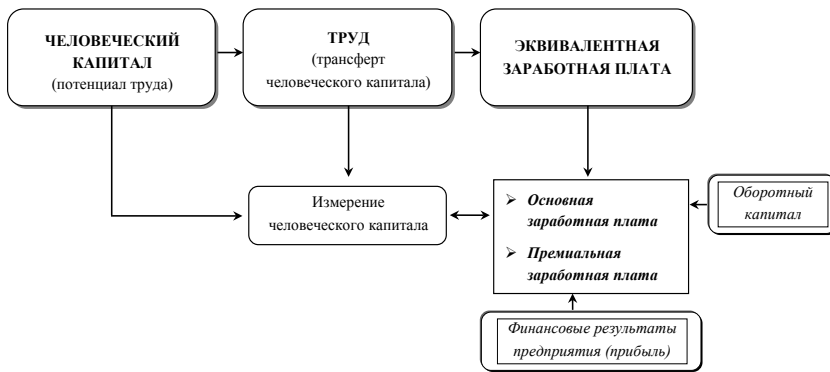


Рис. 1. Триада: капитал – труд – эквивалентная заработная плата

Источник: собственная разработка

возрастает в период от рождения до окончания профессиональной активности. Размер индивидуального человеческого капитала определяют расходы (в необходимом размере), такие как расходы на содержание и расходы на получение образования, а также расходы, понесенные в ходе профессиональной деятельности (например, последипломное обучение). Более того, капитал рабочего увеличивается в результате прироста профессионального опыта. Это позитивный «побочный эффект» от выполняемой работы. Идентификация всех этих расходов и определение функции прироста капитала в результате получаемого опыта приводит к многократно проверенным моделям человеческого капитала, которые были представлены во многих предыдущих работах, как например, [4-10]. Эти модели представлены в таблице 1.

Обратим внимание, что данные модели являются функцией многих переменных, среди которых всегда выступают:  $k$  – месячные расходы на содержание,  $t$  – переменная времени и  $p$  – экономическая постоянная потенциального прироста. Модель человеческого капитала рабочего, который не имеет профессионального образования и опыта работы, представляет формула:

$$H(k, t, p) = K,$$

где  $H(k, t, p)$  – стоимость человеческого капитала,  $K$  – капитализированные расходы на содержание при применении процента капитализации  $p$ .

Размер человеческого капитала, установленный за вышеприведенной формулой, является основой для установления уровня минимальной заработной платы в экономике конкретного государства, поскольку на минимальную заработную плату заслуживают рабочие, не имеющие профессионального образования и опыта работы. Если молодой человек принимает решение о получении образования, его человеческий капитал в ходе обучения будет увеличиваться на капитал с получаемого образования. После окончания учебы модель его человеческого капитала будет выглядеть следующим образом:

$$H(k, t, p) = K + E,$$

где  $H(k, t, p)$  – стоимость человеческого капитала,  $K$  – капитализированные расходы на содержание,  $E$  – капитализированные расходы на получение образования.

Модель человеческого капитала рабочего, имеющего опыт работы, включает в себя дополнительную переменную, которая связана с получаемым в ходе выполнения работы профессиональным опытом. Ее можно представить следующим образом [6, с. 5-24]:

$$H(T) = (K + E) \times [1 + Q(T)],$$

где  $H(T)$  – стоимость капитала, приписанная рабочему с опытом  $T$  лет работы,  $K$  – капитализированные расходы на содержание,  $E$  – капитализированные расходы на получение образования,  $Q(T)$  – фактор возрастания опыта в течении  $T$  лет труда.

Вышеприведенную модель можно также представить в аддитивной форме [5, с. 79-80]:

$$H(T) = K + E + D(T),$$

где  $D(T)$  обозначает капитал с опыта профессиональной работы, выполняемой в течении  $T$  лет, и  $D(T) = H(0) \times Q(T)$ , причем  $D(0) = 0$ . Данная модель является более удобной для анализа и установления уровня заработных плат. Она является производной от общей модели капитала, которая представлена в работе М. Доби [11, с. 89-114]. В соответствии с данной моделью человеческий капитал подлежит естественному спонтанному рассеиванию, средний размер которого достигает уровня 8% в год.

Таблица 1

Модели измерения человеческого капитала работника

№	Автор и название модели	Формула	Описание
1	М. Добия Модель измерения человеческого капитала (основная)	$H(T) = (K + E) \times (1 + Q(T))$ Аддитивная форма: $H(T) = K + E + D(T)$	$H(T)$ – стоимость человеческого капитала; $K$ – капитализированные расходы на содержание; $E$ – капитализированные расходы на образование; $Q(T)$ – фактор возрастания опыта в течении $T$ лет труда; $D(T)$ – капитал с опыта профессионального труда выполняемого в течение $T$ лет.
2	Д. Добия Модель, дополненная капиталом креативности	$H(T) = K + E + D(T) + R$	$R$ – капитал креативности
3	В. Кожев Модель измерения человеческого капитала при непрерывных расходах на образование	$H(T) = K + E + D(T) + U_1 \times (1 + Q(t_1))$	$U_1$ – размер капитализированных расходов на получение $i$ -ой квалификационной степени; $t_1$ – количество лет с момента получения соответствующей квалификационной степени до момента измерения
4	Ю. Ренкас Эконометрическая модель эквивалентной минимальной заработной платы	$H(T) = (13,18 X_1 + 217,39 X_2 + 1320,74) \times 1250$	$X_1$ – возраст; $X_2$ – количество лет обучения (образование)

Источник: собственная разработка

Модель человеческого капитала также может быть дополнена показателем капитала креативности ( $R$ ) или переменной  $U_i$ , которая используется в модели измерения человеческого капитала рабочего, продолжающего обучение [12]. Она обозначает размер капитализированных расходов на получение  $i$ -ой квалификационной степени (где,  $t_i$  – обозначает количество лет от получения соответствующей квалификационной степени до момента измерения).

Разработка вышеприведенных моделей человеческого капитала дала возможность представить теорию, в соответствии с которой заработная плата ( $W$ ) рассматривается как соответствующий процент от стоимости индивидуального человеческого капитала рабочего ( $H(T)$ ). Как показывают исследования [8; 13, с. 375-392], данный процент находится на уровне экономической постоянной потенциального прироста ( $p$ ) и составляет 8% [1/год]. Такой размер заработной платы является эквивалентным [14, с. 222-225] и не допускает к рассеиванию человеческого капитала рабочего. Соответствующие модели заработной платы, построенные на основе моделей измерения человеческого капитала, систематизированы в таблице 2.

С помощью представленных выше моделей можно установить размер человеческого капитала каждого рабочего на предприятии, а полученная в результате этого сумма будет основой для определения эквивалентных заработных плат.

Обычно система оплаты труда на предприятии состоит из постоянной составной части, в виде основной заработной платы, и переменной (премии), которая зависит от полученных финансовых результатов. Для определения размера премии для работников воспользуемся следующей моделью расходной функции производства [15, с. 179-188]:

$$P = W e^{r+1} \left\{ 1 + \frac{A}{H} \times \frac{z}{u} \right\} \cong W \exp \frac{A \times M}{H},$$

где  $P$  – реализованная продукция за год (в ценах реализации),  $W$  – фонд оплаты труда,  $A$  – стоимость активов,  $H$  – стоимость человеческого капитала,  $L = p \times H$ ,  $L$  – постоянная часть заработной платы,  $p$  – экономическая постоянная потенциального прироста,  $u = p + m$ ,  $m$  – процент премии,  $z$  – показатель оборотности активов,  $r$  – показатель прибыльности расходов,  $M$  – переменная управления.

Переменную  $H$  рассчитываем за формулой  $H = L/p$ . Переменная  $L$  является общей суммой основ-

ной заработной платы работников предприятия, которую легко можно получить с данных финансовой отчетности. В результате замены переменной человеческого капитала  $H$  на соответствующие показатели ( $H = L/p$ ) получаем следующую модель производства:

$$P = W \times e^{\frac{AMp}{L}}.$$

Данная модель позволяет определять реальный уровень использования человеческого капитала в процессе производства, а также соответствующую его оплату. Данная модель также позволяет устанавливать размер премиального фонда, который распределяется между работниками в соответствии с установленной на предприятии системой начисления премий. Фонд оплаты труда ( $W$ ), а следовательно, его основную (постоянную) и переменную составные части, можно представить с помощью следующей формулы:

$$W = u \times H(T) = p \times H(T) + m \times H(T),$$

где  $u$  – переменная фактического уровня оплаты труда,  $p$  – 8-процентная экономическая постоянная,  $m$  – процент премии.

В результате соответствующих изменений модели нелинейной расходной функции производства мы получаем формулы, с помощью которых можем установить переменные  $M$  и  $Q$ :

$$M = \frac{L \ln Q}{A p}, \quad Q = \frac{P}{W}.$$

Также из данной модели мы получаем формулу для вычисления фонда оплаты труда  $W$ , как функции данных, которые характеризуют экономические результаты деятельности предприятия:

$$W = \frac{P}{e^{\frac{AMp}{L}}}.$$

С помощью приведенных выше формул мы можем проанализировать систему оплаты труда на каждом предприятии и на основе заданных параметров рассчитать соответствующие показатели на следующий год.

В таблице 3 представлены результаты расчетов проведенных на основе эмпирических данных за 2012 год, которые были получены с финансовой отчетности ООО «Комфорт-Эко», а также прогноз на следующий год. На основе этих показателей были рассчитаны переменные  $M$  и  $Q$ , а также установлен процент премии по отношению к основной заработной плате.

Таблица 2

Модели заработной платы как производная от стоимости человеческого капитала рабочего

№	Модели заработной платы	Характеристика модели
1	$W = H(T) \times 0,08,$ где $H(T) = K$	Модель заработной платы рабочего без профессионального образования и опыта работы (человеческий капитал такого рабочего состоит исключительно из капитализированных расходов на содержание)
2	$W = H(T) \times 0,08,$ где $H(T) = K + E$ и $T = 0$	Модель заработной платы рабочего, имеющего профессиональное образование (появляется дополнительная переменная капитализированных расходов на получение образования)
3	$W = H(T) \times 0,08,$ где $H(T) = (K + E) \cdot (1 + Q(T))$	Модель заработной платы рабочего, имеющего опыт работы (показатель прироста капитала с опыта получения лет профессиональной работы, причем наибольшее значение он имеет в первые годы работы)
5	$W = H(T) \times 0,08,$ где $H(T) = K + E + D(T) + R$	Модель заработной платы рабочего, который дополнительно имеет капитал креативности
6	$W = H(T) \times 0,08,$ где $H(T) = K + E + D(T) + U_i \times (1 + Q(t_i))$	Пример модели заработной платы рабочего, несущего расходы, связанные с получением $i$ -ой квалификационной степени (где, $t_i$ – количество лет с момента получения соответствующей квалификационной степени до момента измерения)

Источник: собственная разработка

Таблица 3  
Результаты вычисления уровня оплаты труда в  
ООО «Комфорт-Эко»

Финансовые данные	2012 г.	Бюджет на 2013 г.
Реализованная продукция (P), грн.	9 582 500,0	9 630 000,0
Стоимость активов (A), грн.	5 105 900,0	5 110 500,0
Основная заработная плата (L), грн.	342 200,0	350 600,0
Фонд оплаты труда (W), грн.	396 952,0	427 165,0
Переменная управления (M)	2,67	2,67
Производительность труда (Q)	24,14	22,54
Процент премии (h), %	16%	22%

Источник: собственные расчеты на основе данных финансовой отчетности ООО «Комфорт-Эко»

В последней колонке таблицы 3 подан бюджет на следующий год. Планируется увеличение на несколько процентов производства вместе с небольшим увеличением расходов. Переменная управления не должна уменьшаться, поскольку она включает в себя прибыльность и оборотность активов. Достижение планируемых финансовых результатов позволит на выплату премии в сумме 1 597 540 гривен, что составляет 16,68% от общей суммы основной заработной платы работников. Данная премия является хорошей мотивацией для рабочих, чтобы реализовывать запланированный бюджет. Такая мотивация в будущем будет способствовать увеличению производительности труда. Нужно добавить, что на основании данного примера можно предвидеть несколько вариантов развития финансовой ситуации на предприятии.

Синтетическая модель измерения человеческого капитала, разработанная М. Добией [5], дает возмож-

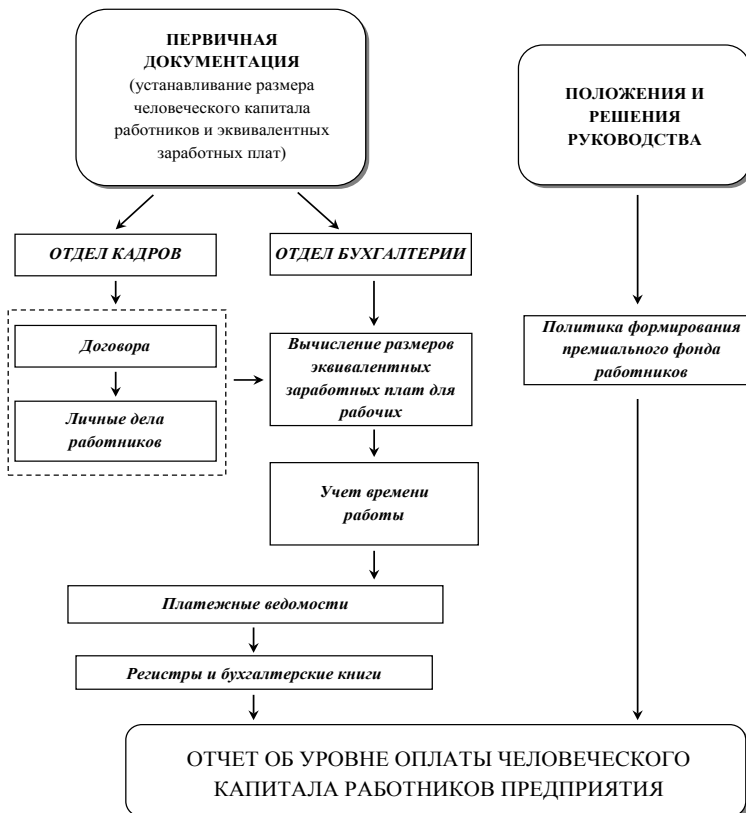


Рис. 2. Схема формирования отчета об уровне оплаты человеческого капитала работников предприятия

Источник: собственная разработка

Таблица 4  
Исходные данные для определения структуры и общей стоимости активов предприятия

Показатель	Сумма
Количество работников, в т.ч.:	5
- работник I категории	2
- работник II категории	3
Сумма начисленных заработных плат (затраты труда), в т.ч.:	163 600,00
- премии	21 000,00
<i>Структура человеческого капитала</i>	
Стоимость человеческого капитала работников, установленная на основании расходов на содержание (K)	1 340 018,00
Капитал с образования (E)	81 260,00
Капитал с опыта (D(T))	294 070,00
Общая стоимость человеческого капитала работников	1 715 348,00
<i>Структура активов предприятия</i>	
Материальные активы предприятия	1 400 000,00
Нематериальные активы предприятия	670 000,00
Человеческие активы предприятия	1 715 348,00
Общая стоимость активов предприятия	3 785 348,00

Источник: собственная разработка

ность организовать систему регистрации и обработки данных, которые касаются человеческого капитала работников и уровня его оплаты, что, в свою очередь, связано с концепцией отчета об уровне оплаты человеческого капитала. С помощью данной модели можно установить стоимость индивидуального человеческого капитала каждого работника на предприятии и соответствующую ей эквивалентную заработную плату. Полученная таким образом информация может стать основой для организации системы оплаты труда на предприятии. Исходные данные для приведения наочного примера представлены в таблице 4.

Здесь нужно сказать несколько слов по теме человеческих активов предприятия. Необходимо помнить, что, принимая на работу работников, работодатель не покупает людей с физической точки зрения, а покупает их способность к выполнению труда. Он выплачивает им заработную плату как компенсацию за переданный для потребностей фирмы человеческий капитал. Поэтому, используя понятие «человеческие активы», нужно понимать под ними общую стоимость человеческого капитала работников предприятия, которые передают в использование для работодателя свою способность к выполнению труда, а взамен ожидают его эквивалентную оплату. Именно эти активы являются ключевыми в деятельности предприятия, и от них зависит ее эффективность.

Как мы можем увидеть, представленные в таблице 4 данные дают возможность сравнивать разные предприятия с точки зрения их материальных, нематериальных и человеческих активов. Имея представленные выше элементы информации, касающиеся человеческого капитала работников, можно представить новую форму отчетности (таблица 5). Ее структура построена в свете тарификаторов, которые являются основой в регулировании квалификационного раз-

Таблица 5  
 Пример заполнения отчета об уровне оплаты  
 человеческого капитала работников предприятия

	Статья	В начале отчетного периода	На конец отчетного периода
<b>I. Структура и норма оплаты человеческого капитала работников</b>			
1.1.	Человеческий капитал работников предприятия	-	1 715 348,00
1.2.	Интеллектуальный капитал работников	-	375 330,00
1.3.	Капитал с опыта	-	294 070,00
1.4.	Нормативные затраты труда (п.1.1 × 0,08)	-	137 227,84
1.5.	Основная заработная плата	-	142 600,00
1.6.	Разница (п.1.5 – п.1.4)	-	5 372,16
1.7.	Процент соответствия (п.1.5/п.1.1 × 100%)	-	8,3 %
1.8.	Сумма премии	-	21 000,00
1.9.	Общая сумма заработной платы (п.1.5 + п.1.8)	-	163 600,00
1.10.	Реальный уровень оплаты труда (п.1.9/п.1.1 × 100%)	-	9,5 %
<b>II. Структура и норма оплаты человеческого капитала работников I категории</b>			
2.1.	Человеческий капитал работников I категории	-	740 630,00
2.2.	Интеллектуальный капитал работников I категории	-	215 900,00
2.3.	Капитал с опыта работников I категории	-	142 770,00
2.4.	Нормативные затраты труда (п.2.1 × 0,08)	-	59 250,40
2.5.	Основная заработная плата	-	64 000,00
2.6.	Разница (п.2.5 – п.2.4)	-	4 749,60
2.7.	Процент соответствия (п.2.5/п.2.1 × 100%)	-	8,6 %
2.8.	Сумма премии	-	14 000,00
2.9.	Общая сумма заработной платы (п.2.5 + п.2.8)	-	78 000,00
2.10.	Реальный уровень оплаты труда (п.2.9/п.2.1 × 100%)	-	10,5 %
<b>III. Структура и норма оплаты человеческого капитала работников II категории</b>			
3.1.	Человеческий капитал работников II категории	-	974 718,00
3.2.	Интеллектуальный капитал работников II категории	-	159 430,00
3.3.	Капитал с опыта работников II категории	-	151 300,00
3.4.	Нормативные затраты труда (п.3.1 × 0,08)	-	77 977,44
3.5.	Основная заработная плата	-	78 600,00
3.6.	Разница (п.3.5 – п.3.4)	-	622,56
3.7.	Процент соответствия (п.3.5/п.3.1 × 100%)	-	8,1 %
3.8.	Сумма премии	-	7 000,00
3.9.	Общая сумма заработной платы (п.3.5 + п.3.8)	-	85 600,00
3.10.	Реальный уровень оплаты труда (п.3.9/п.3.1 × 100%)	-	8,8 %

Источник: собственная разработка на основе данных с таблицы 4

деления работников. Это дает возможность анализировать стоимость и процент оплаты человеческого капитала работников в контексте их квалификационного разделения. Ниже (таблица 5) приведен пример заполнения отчета об уровне оплаты человеческого капитала работников предприятия, на котором используется тарификатор с двумя квалификационными разрядами. Исходные данные взяты с таблицы 4.

Как мы можем увидеть с таблицы 5 реальный уровень оплаты труда в общем по предприятию составляет 9,5% (от общей стоимости человеческого капитала работников). В случае работников первой категории составил он 10,5%, с чего можно сделать вывод, что данный работник имеет возможность компенсировать природное рассеивание своего человеческого капитала (которое согласно теории составляет 8%) и дополнительно использовать остальные 2,5% на его развитие. Поэтому теперь каждый работник предприятия с помощью такого отчета может анализировать и оценивать уровень оплаты его индивидуального человеческого капитала.

Приведенный отчет требует дополнительного источника информации, которым являются личные дела работников дополненные оценкой отдельных составных их индивидуального человеческого капитала (капитал с образования, капитал с опыта и др.). Это однозначно указывает на его оригинальность. Весь процесс формирования отчета об уровне оплаты человеческого капитала работников предприятия начиная с первичной документации и заканчивая соответствующим отчетом представлен на рисунке 2.

Предложенная форма отчетности займет свое место среди пяти элементов финансовой отчетности (рис. 3), которые установлены законодательством и сегодня составляются на предприятиях. Будучи шестым элементом отчетности, она удовлетворит информационные требования как работников, так и остальных получателей данной информации, которая касается уровня оплаты человеческого капитала работников предприятия.



Рис. 3. Отчет об уровне оплаты человеческого капитала работников как отдельный шестой элемент финансовой отчетности

Источник: собственная разработка

Введение такого отчета ликвидирует информационный пробел, касающийся оплаты человеческого капитала работников предприятия. Поскольку капитализм (в позитивном значении этого слова) предусматривает учет всех видов капитала (независимо от его локализации), а также равные права на его

сохранение и преумножение, то и финансовая отчетность, дополненная вышеприведенной информацией, является проявлением общественной рыночной экономики.

**Выводы.** Поскольку каждый бухгалтер имеет соответствующий доступ к информации, которая необходима для формирования отчета об уровне оплаты человеческого капитала работников, единственной проблемой оставалось найти соответствующую методику вычисления стоимости индивидуального человеческого капитала, на основании которого устанавливается размер эквивалентной заработной платы. Представленная в данной статье концепция измерения человеческого капитала позволила решить данную проблему. Также установлено, что размер заработной платы работника непосредственно зависит, во-первых, от стоимости его индивидуального человеческого капитала и, во-вторых, от количества проработанного им времени.

Сегодня при использовании данной концепции бухгалтера имеют возможность сами проводить соответствующие вычисления, связанные с установлением сумм эквивалентных заработных плат для работников, что в свою очередь позволяет составлять отчет об уровне оплаты их человеческого капитала.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

- Dobija M., 1997, Ile powinien zarabiać anestezjolog?, Master of Business Administration, Nr5.
- Ijiri Y., 1995, Segment Statements and Informativeness of Measures: Managing Capital vs. Managing Resources, Accounting Horizons, Vol 9, № 3.
- Dobija M., 2011, Abstract Nature of Money and the Modern Equation of Exchange, Modern Economy, 2011, Vol. 2, May 2011, pp. 142-152. doi:10.4236/me.2011.20019.
- Koziol W., 2007, Wykorzystanie analitycznej funkcji produkcji w procesie motywacji płacowej, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie", nr 752, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Dobija M. (red), 2010, Teoria pomiaru kapitału i zysku. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Cieślak I., Dobija M., 2007, Teoretyczne podstawy rachunkowości kapitału ludzkiego (Theoretical ground of the human capital measurement), Zeszyty Naukowe nr 735, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, ss. 5-24.
- Kurek B., 2011, Hipoteza deterministycznej premii za ryzyko (Monografie: Prace doktorskie Nr 10). Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Ренкас Ю., 2011, Розмір економічної сталої потенційного зросту та встановлення за її допомогою мінімальної заробітної плати для України // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Міжнародний збірник наукових праць. / Серія: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. Випуск 2 (20). / Відповідальний редактор д.е.н., проф. Ф.Ф. Бутинець. – Житомир: ЖДТУ, 2011. – 532 с. – ss. 406-413.
- Renkas J., 2012, An Analysis and Assessment of the Minimum Wage in the Economy of Ukraine on the Basis of the Human Capital Theory. W: A. Malina, R. Oczkowska, T. Rojek (ed.), Knowledge – Economy – Society. Dilemmas of the contemporary management (pp. 81-86). Cracow: Cracow University of Economics.
- Renkas J., 2012, Empiryczny test modelu kapitału ludzkiego i minimalnych wynagrodzeń. Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy: Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej w czasach kryzysu, Zeszyt 24, 180-191. Rzeszów: Uniwersytet Rzeszowski.
- Dobija M., 2007, Abstract Nature of Capital and Money. W: M. Linda Cornwall (Eds.), New Developments in Banking and Finance (pp. 89-114). New York, Inc.: Nova Science Publishers.
- Koziol W., 2010, Kształtowanie wynagrodzeń podstawowych nauczycieli akademickich na podstawie pomiaru kapitału ludzkiego i intelektualnego, [w:] Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Spójność społeczno-ekonomiczna a modernizacja gospodarki, Zeszyt Nr 16, M.G. Woźniak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Kurek B., 2008, The risk premium estimation on the basis of adjusted ROA, [w:] I. Górowski (Ed.), General Accounting Theory. Evolution and Design for Efficiency, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warsaw, ss. 375-392.
- Холда А., 2012, Перспективный и ретроспективный характер справедливой стоимости в современном бухгалтерском учете, Кримський економічний вісник. Науковий журнал, # 2(03) квітень 2013. Частина II. – С. 222–225.
- Добия М., Ренкас Ю., 2011, Затратная функция производства в формировании заработной платы на предприятии // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки [Текст]: Випуск 27: У трьох частинах / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси: ЧДТУ, 2011. – Частина I. – 224 с.

УДК 338.246.87:005.334

Хома І.Б.

доктор економічних наук,  
доцент кафедри фінансів

Національного університету «Львівська політехніка»

## ФОРМУВАННЯ СУТНОСТІ ВПЛИВУ БІЗНЕС-КОНФЛІКТІВ НА СТАН ЕКОНОМІЧНОЇ ЗАХИЩЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена формуванню та розкриттю сутності впливу бізнес-конфліктів на поточний стан економічної захищеності підприємства з використанням економіко-математичних методів. Уточнено рівень економічної захищеності господарюючого суб'єкта за рахунок введення коригувального коефіцієнта, який може бути прирівняний до ймовірності виникнення економічних конфліктів з негативними наслідками, що впливають на перебіг підприємницької діяльності при укладанні та розвитку бізнес-угод. Використано елементи багатокритеріальної оптимізації в умовах непрогнозованих наслідків бізнес-конфліктів для зміни нижнього та верхнього допустимого значення рівня економічної захищеності підприємства.

**Ключові слова:** бізнес-конфлікти, підприємницька діяльність, умови невизначеності, стан економічної захищеності, розрахунковий рівень економічної захищеності.

### Хома И.Б. ФОРМИРОВАНИЕ СУЩНОСТИ ВЛИЯНИЯ БИЗНЕС-КОНФЛИКТОВ НА СОСТОЯНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЗАЩИЩЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена формированию и раскрытию сущности влияния бизнес-конфликтов на текущее состояние экономической защищенности предприятия с использованием экономико-математических методов. Уточнен уровень экономической защищенности хозяйствующего субъекта за счёт введения корректирующего коэффициента, который может быть приравнен к вероятности возникновения экономических конфликтов с негативными последствиями, влияющими на ход предпринимательской деятельности при заключении и развитии бизнес-соглашений. Используются элементы многокритериальной оптимизации в условиях непрогнозируемых последствий бизнес-конфликтов для изменения нижнего и верхнего допустимого значения уровня экономической защищенности предприятия.

**Ключевые слова:** бизнес-конфликты, предпринимательская деятельность, условия неопределённости, состояние экономической защищенности, расчётный уровень экономической защищенности.

### Khoma I.B. FORMATION OF THE ESSENTIALITY OF THE IMPACT OF BUSINESS CONFLICTS ON THE CONDITION OF ECONOMIC PROTECTABILITY OF ENTERPRISE

The article is devoted to the formation and disclosure of the essentiality of the impact of business conflicts on the current condition of economic protectability of enterprise using economic and mathematical methods. There was clarified the level of economic protectability of business entity through the introduction of adjusting factor, which can be equated to the probability of occurrence of economic conflicts with negative consequences that affect the course of entrepreneurial activity when concluding and developing business agreements. There were used the elements of multiple-criteria optimization under conditions of unpredictable consequences of business conflicts in order to change the lower and upper acceptable value of the level of economic protectability of enterprise.

**Keywords:** business conflicts, entrepreneurial activity, conditions of uncertainty, condition of economic protectability, calculated level of economic protectability.

**Постановка проблеми.** Будь-який конфлікт, зокрема у підприємницькій діяльності, маючи багатогранну природу зародження та індивідуальний характер впливу на розвиток окремого господарюючого суб'єкта, ґрунтується, насамперед, на неспівпадінні інтересів бізнес-партнерів. Це неспівпадіння інтересів може виникати або відразу, або через деякий проміжок часу від початку укладання бізнес-угод та буде характеризуватись частковою або повною втратою певного рівня взаємодії цих партнерів на ринку, зокрема втратою економічної довіри між ними, що у майбутньому у більшості випадках може призвести до серйозних економічних проблем, розбалансовуючи рівновагу створених стосунків. Проте, маючи бажання їх врегулювання і контролю та згодом цілковитого уникнення, виникає проблема формування адекватної до реального середовища концептуальної сутності, яка розкривала би значення не тільки зародження та перебігу бізнес-конфліктів, але й впливу конфліктних ситуацій на поточний стан економічної захищеності підприємства. Саме від повноти побудови цієї концепції буде залежати якість змодельованого стратегічного процесу розвитку економічних угод в спектрі максимального усунення їх негативних наслідків у підприємницькій діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемою дослідження виявлення проблемних зон у

діяльності підприємств під впливом кризових ситуацій і, зокрема різноманітних конфліктів, у тому числі економічних, займалась значна кількість як вітчизняних, так і зарубіжних вчених таких, як О. Беліков, А. Бобришев, В. Зігерт, М. Капітоненко, В. Курбатов, Л. Ланг, Г. Осовська, С. Юрченко та багато інших [1-5]. Їм вдалось дослідити фактори утворення конфліктів, поглиблено проаналізувати їх природу виникнення при спонтанній або закономірній несумісності інтересів сторін бізнес-угод, проте поза їх увагою залишилось дослідження сутності впливу бізнес-конфліктів та, насамперед, їх наслідків на вимір рівня економічної захищеності підприємства за участю кількісних економіко-математичних методів.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати цілі дослідження, які полягають у встановленні закономірного взаємозв'язку між причинами виникнення бізнес-конфліктів, їх процесом розвитку, ідентифікацією економічних результатів підприємства під дією конфліктних ситуацій та їх впливом на стан економічної захищеності підприємства на основі запроваджених кількісних методів оцінювання, що дозволяє повноцінно зрозуміти всю сутність перебігу економічних конфліктів та запобігти їх різноманітні негативні наслідки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У зв'язку з тим, що всі бізнес-конфлікти є динамічними з притаманними їм різними рисами у кожний момент часу, їх об'єднує наявність потенційного одночасного впливу на поточний стан економічної захищеності підприємства.

Будь-який економічний конфлікт слід вважати сформованим конфліктом з того моменту, якщо порушуються або цілеспрямовано не виконуються умови бізнес-угоди. Тобто, згідно з [5, с. 10] «конфлікт – це ситуація, за якої учасники відносин, об'єднані одним і тим самим об'єктом, усвідомлюють несумісність їхніх інтересів стосовно нього і діють з урахуванням такого усвідомлення».

Зародженню бізнес-конфліктів передують непередбачувані та неконтрольовані події. Проте їх перебіг підпорядковується правилам раціональності [5, с. 16], маючи початок і завершення; до того ж, етап завершення має максимально кореспондуватись з оцінкою економічних результатів підприємства, які абсолютно не застраховані від економічних втрат, що є одним із ідентифікаторів кількісного виміру рівня економічної захищеності підприємства, зміненого під впливом бізнес-конфліктів.

Схема рекомендованого формування взаємозв'язку перебігу бізнес-конфліктів з оцінюванням стану та, зокрема, рівня економічної захищеності підприємства подана на рис. 1.

Причини виникнення бізнес-конфліктів у підприємницькій діяльності є індивідуальними, хоча поле конфліктних ситуацій в підприємницькому середовищі можна наперед спрогнозувати на основі попередніх досліджень наслідків бізнес-угод.

Припустимо, що певний суб'єкт господарювання протягом звітного календарного року укладає низку бізнес-угод з постійною кількістю партнерів, а також вони, своєю чергою, вступають в економічні стосун-

ки між собою, до того ж, наперед відома ймовірність виникнення деяких конфліктних ситуацій, без яких не може обійтись підприємницька діяльність (див. табл. 1).

Таблиця 1

Матриця ймовірності виникнення економічних конфліктів при укладанні бізнес-угод

	$B_p^1$	$B_p^2$	$B_p^3$	$B_p^4$	$B_p^5$	$B_p^6$
$B_u^1$	-	0,2	0,1	-	-	0,3
$B_u^2$	0,2	-	0,5	0,3	0,4	0,5
$B_u^3$	0,1	0,5	-	0,7	0,3	0,3
$B_u^4$	0,1	0,3	0,7	-	0,6	0,5
$B_u^5$	-	0,4	0,3	0,6	-	0,2
$B_u^6$	0,3	0,5	0,3	0,5	-	-

Відомо, що річні бізнес-угоди  $B_u^i$  з ймовірністю виникнення економічних конфліктів  $P_i$ , де  $i$  – їх порядковий номер, укладались на господарюючому суб'єкті лише в січні, лютому, а також наприкінці календарного року – в грудні, зокрема їх найменша кількість спостерігалась саме в останньому місяці.

Січень

$$B_u^1 = B_p^1 \cup B_p^2 \rightarrow P_1 = 0,1; B_u^3 = B_p^4 \cup B_p^5 \rightarrow P_3 = 0,6.$$

$$B_u^2 = B_p^2 \cup B_p^6 \rightarrow P_2 = 0,5; B_u^4 = B_p^1 \cup B_p^6 \rightarrow P_4 = 0,3.$$

Середня ймовірність виникнення бізнес-конфліктів:  $P = 0,375$ .

Лютий

$$B_u^1 = B_p^3 \cup B_p^5 \rightarrow P_1 = 0,3; B_u^4 = B_p^1 \cup B_p^2 \rightarrow P_4 = 0,2;$$

$$B_u^2 = B_p^6 \cup B_p^4 \rightarrow P_2 = 0,5; B_u^5 = B_p^3 \cup B_p^4 \rightarrow P_5 = 0,7.$$

$$B_u^3 = B_p^2 \cup B_p^3 \rightarrow P_3 = 0,5.$$

Середня ймовірність виникнення бізнес-конфліктів:  $P = 0,44$

Грудень

$$B_u^1 = B_p^2 \cup B_p^5 \rightarrow P_1 = 0,4; B_u^2 = B_p^3 \cup B_p^6 \rightarrow P_2 = 0,3;$$

$$B_u^3 = B_p^4 \cup B_p^2 \rightarrow P_3 = 0,3.$$

Середня ймовірність виникнення бізнес-конфліктів:  $P = 0,333$ .

Оцінюючи рівень економічної захищеності підприємства, трактують поняття «рівень» як певний ступінь досягнення комплексної захищеності від різноманітних загроз, що задовольняє або не задовольняє допустимий діапазон коливання ряду введених кількісних характеристик та ознак господарюючого суб'єкта стосовно захищеності їх законних інтересів за певний період часу.

Для пошуку нижнього дозволеного рівня економічної захищеності підприємства і уточнення верхнього в практичних умовах можна скористатись критерієм Вальда щодо прийняття оптимальних рішень і згідно з [6, с. 148; 7]. Якщо змоделювати діяльність господарюючого суб'єкта за останні три роки його функціонування за діагностованою величиною рівня економічної захищеності на кінець кожного місяця з подальшим визначенням мінімального і максимального значення, то можна визначити кращий серед найгірших результатів (нижній рівень) та кращий з найкращих (верхній рівень), де за основу взято діапазон рівня економічної захищеності підприємства від 0 до 10 балів (табл. 2).



**Рис. 1. Формування взаємозв'язку перебігу бізнес-конфліктів з елементами оцінювання стану економічної захищеності підприємства**



Таблиця 2

Результати нижньої та верхньої межі дозволеного рівня економічної захищеності змодельованого підприємства за критерієм Вальда

рік місяць	Діагностований рівень економічної захищеності ( $R_{E3}$ )			Критерій Вальда	
	1 рік	2 рік	3 рік	max-min	max-max
Січень	0	2	9	0	9
Лютий	0	2	8	0	8
Березень	2	3	5	2	5
Квітень	1	3	4	1	4
Травень	3	8	6	3	8
Червень	0	6	7	0	7
Липень	0	7	3	0	7
Серпень	4	4	6	4	6
Вересень	4	6	7	4	7
Жовтень	3	8	6	3	8
Листопад	7	4	5	4	7
Грудень	5	6	7	5	7

За результатами табл. 2, у нашому випадку, дозволений рівень економічної захищеності на підприємстві коливатиметься у межах від 5 до 9 балів із середнім значенням у 7 балів.

Проте внаслідок існуючої ймовірності виникнення бізнес-конфліктів та встановленого впливу конфліктних ситуацій на рівень економічної захищеності за останній рік і у подальшому підприємство скоріше всього не досягне верхнього максимального можливого рівня економічного захисту у 10 балів, оскільки завжди буде існувати коригувальний коефіцієнт ( $k_i$ ) для уточнення кількісного виміру рівня економічної захищеності господарюючого суб'єкта, що дорівнюватиме величині середньої ймовірності виникнення бізнес-конфліктів з певними негативними наслідками.

Тоді можна запропонувати наступний підхід до визначення реальної величини рівня економічної захищеності підприємства:

$$R_{E3}^{\text{календарний місяць}} = R_{E3}^* - k_i, \quad (1)$$

де  $R_{E3}^*$  – рівень економічної захищеності підприємства за звітний період на кінець календарних місяців, в яких укладались бізнес-угоди, що обчислюється за методом структурно-функціональної діагностики, згідно з [8, с. 346-355];  $i$  – ідентифікатор календарного місяця, в якому укладались бізнес-угоди (у нашому випадку  $i=1,3$ , де січень (1), лютий (2), грудень (3)).

Таким чином, уточнені рівні економічної захищеності підприємства будуть дорівнювати:

$$R_{E3}^{\text{січень}} = 9 - 0,375 = 8,625;$$

$$R_{E3}^{\text{лютий}} = 8 - 0,44 = 7,560;$$

$$R_{E3}^{\text{грудень}} = 7 - 0,333 = 6,667.$$

Проте вони все одно будуть задовольняти допустимому діапазону у межах відрізка від 5 до 9 балів.

Як відомо, для уточнення верхньої величини рівня економічного захисту господарюючого суб'єкта часто в екстремальних умовах використовують кількісні методи з елементами багатокритеріальної оптимізації, а саме,  $\alpha$ -критерій Гурвіца.

За  $\alpha$ -критерій Гурвіца у ті календарні місяці, коли укладались бізнес-угоди на підприємстві, візьмемо величину, яка дорівнює середній ймовірності виникнення бізнес-конфліктів з певними негативними наслідками, тобто у січні:  $\alpha=0,375$ ; у лютому:  $\alpha=0,44$ ; у грудні  $\alpha=0,333$ . Для решта календарних місяців  $\alpha=1$ . Усі величини знаходяться в діапазоні  $0 \leq \alpha \leq 1$  між критерієм max-min і max-max [8, с. 373-376; 9]. Проміжні розрахунки виконуються за формулами:

$$\bar{R}_{E3}^j = \alpha \times \max R_{E3}^j + (1 - \alpha) \times \min R_{E3}^j, \quad (2)$$

$$\bar{R}_{E3} = \max_{j=1,12} \{ \bar{R}_{E3}^j \}, \quad (3)$$

де  $j$  – відповідний кластер, що охоплює три роки діяльності підприємства у розрізі конкретного календарного місяця ( $j=1,12$ ) з вибором максимального значення  $\bar{R}_{E3}^j$ , наведено у табл. 3.

Отже, в умовах невизначеності, зокрема і з врахуванням впливу не завжди прогнозованих наслідків бізнес-конфліктів на поточну підприємницьку діяльність, дозволений діапазон рівня економічної захищеності підприємства може додатково звужитись з відрізка [5; 8, с. 625] до [5; 8].

Таблиця 3

Значення верхнього можливого рівня економічної захищеності змодельованого підприємства в умовах невизначеності за  $\alpha$ -критерієм Гурвіца за участю впливу бізнес-конфліктів

Рік Місяць	Діагностований рівень економічної захищеності ( $R_{E3}$ )			$\alpha$	max $R_{E3}^j$	$\alpha$ max $R_{E3}^j$	min $R_{E3}^j$	$(1-\alpha)$ min $R_{E3}^j$	$\bar{R}_{E3}^j$
	1 рік	2 рік	3 рік *						
Січень	0	2	9	0,375	9	3,375	0	0	3,375
Лютий	0	2	8	0,44	8	3,52	0	0	3,52
Березень	2	3	5	1	5	5	2	0	5
Квітень	1	3	4	1	4	4	1	0	4
Травень	3	8	6	1	8	8	3	0	8
Червень	0	6	7	1	7	7	0	0	7
Липень	0	7	3	1	7	7	0	0	7
Серпень	4	4	6	1	6	6	4	0	6
Вересень	4	6	7	1	7	7	4	0	7
Жовтень	3	8	6	1	8	8	3	0	8
Листопад	7	4	5	1	7	7	4	0	7
Грудень	5	6	7	0,333	7	2,331	5	3,335	5,666

\* у звітному (третьому році) рівень економічної захищеності підприємства розглядається без коригувального коефіцієнта врахування ймовірності виникнення бізнес-конфліктів, так як його наявність цілеспрямовано вже закладена при виборі критерію Гурвіца

Застосовувати  $\alpha$  – критерій Гурвіца можна лише тоді, якщо можливо раціонально обґрунтувати для нього рівень ймовірності виникнення ринкового ризику або ймовірність виникнення бізнес-конфліктів на підприємстві з різноманітними негативними наслідками.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, слід вважати, що існує прямий взаємозв'язок впливу бізнес-конфліктів, зокрема їх негативних наслідків, на вимір стану економічної захищеності підприємства. Особливо це точно фіксується за участі запропонованого використання кількісних економіко-математичних методів в процесі здійсненого аналізу.

Перспективами подальших досліджень можна вважати пошук шляхів як часткової, так і повної нейтралізації бізнес-конфліктів у підприємницькій діяльності, що дозволить безперервно контролювати допустимий діапазон кількісного виміру рівня економічної захищеності підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Беліков О. Конфлікти у підприємницькій діяльності та можливості їх врегулювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://justinian.com.ua/article.php?id=2664>.
2. Бобрышев А.Д. Выявление проблемных полей в организации деятельности компаний под влиянием кризиса / А.Д. Бобрышев // Проблемы прогнозирования. – М. : ИНП РАН, 2012. – № 4. – С. 127–136.
3. Осовська Г.В. Комунації в менеджменті: [курс лекцій] / Г.В. Осовська. – К. : «Кондор», 2003. – 218 с.
4. Юрченко С.М. Методи вирішення бізнес-конфліктів конкуруючих підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://rusnauka.com/14.NTP\\_2007/Economics/21411.doc.htm](http://rusnauka.com/14.NTP_2007/Economics/21411.doc.htm).
5. Капітоненко М.Г. Міжнародні конфлікти: Навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / М.Г. Капітоненко. – К. : Либідь, 2009. – 352 с.
6. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. / В.М. Приймак; Міністерство освіти і науки України. – К. : Атіка, 2008. – 240 с.
7. Хома І.Б. Управління проблемним підприємством на основі діагностованого рівня економічної безпеки / І.Б. Хома // Науковий журнал «Економіка розвитку» Харківського національного економічного університету. – Харків : Видавництво ХНЕУ, 2010. – № 4 (56). – С. 91–95.
8. Хома І.Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства: [монографія] / І.Б. Хома. – Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2012. – 504 с.
9. Алексеев И.В. Диагностика экономической защищенности предприятия с применением поликритериальной оптимизации финансово-экономических показателей / И.В. Алексеев, И.Б. Хома // Научно-аналитический журнал «Вестник Уральского Федерального университета (УрФУ) им. Первого Президента России Б.Н. Ельцина». – Серия экономика и управление. – Екатеринбург, 2013. – № 2. – С. 112–122.

УДК 330.837

**Чаусовський О.М.**

*кандидат економічних наук,  
професор кафедри економічної теорії  
Донецького національного університету*

**Романінець Р.М.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємств  
Донецького державного університету управління*

**Баранник Ю.Г.**

*кандидат економічних наук, доцент  
Донецького національного університету*

## РОЛЬ ВНУТРІШНІХ ІНСТИТУЦІЙ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ

У статті досліджуються теоретичні питання ролі внутріфірмових інституцій у досягненні стратегічної мети фірми. Розглядається взаємозалежність державних економічних інститутів і внутрішніх інститутів фірми.

**Ключові слова:** формальні і неформальні інститути, стратегія, фірма, інноваційна діяльність, адміністрування.

**Chaусовский А.М., Романінець Р.Н., Баранник Ю.Г. РОЛЬ ВНУТРЕННИХ ИНСТИТУЦИЙ В ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ ФИРМЫ**

В статье рассматриваются теоретические вопросы роли внутрифирмовых институций в достижении стратегической цели фирмы. Рассматривается взаимозависимость государственных экономических институтов и внутренних институтов фирмы.

**Ключевые слова:** формальные и неформальные институты, стратегия, фирма, инновационная деятельность, администрирование.

**Chaysovski A.M., Romaninec R.N., Barannik U.G. A ROLE OF INTERNAL INSTITUTES IS IN FORMING OF STRATEGY OF FIRM**

The article discusses the theoretical issues about the role of domestic of the firm institutions in achieving the strategic objectives of the firm. Discusses the interdependence of public economic institutions and the domestic institutions of the firm.

**Keywords:** formal and informal institutes. "Strategy, firm, innovative activity, administration.

**Постановка проблеми.** Стратегічним напрямом сучасних вітчизняних економічних суб'єктів господарювання є отримання прибутку. Для досягнення поставленої мети, фірма змушена використовувати

функції формальних та неформальних інститутів. При широкому дослідженні інституціональної економіки випало дослідження внутріфірмових формальних та неформальних інститутів. Без визначення ролі

таких утворень неможливо зменшити трансакційних витрат на різних рівнях прийняття господарських рішень. Осмислення змісту, внутрішніх механізмів, суперечностей та наслідків ринкових перетворень вимагає належного науково-теоретичного обґрунтування та концептуального втілення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема інституцій розглядається багатьма видатними економістами і соціологами минулого та сьогоденними закордонними та українськими (Т. Веблен, М. Вебер, Д. Норт, Д. Коммонс, Х. Ламперт, А. Нестеренко, М. Дерябіна, А. Пасхавер, В. Демент'єв, О. Поважний, А. Чаусовський та ін.).

Один із класиків економічної теорії (П. Самуельсон) дуалістично відноситься до теорії інституціоналізму. Хоча у Веблена та інституціоналістів були послідовники в академічних колах Америки – наприклад, Уесли Клер Мітчел, який започаткував Національне бюро економічних досліджень, яка сторонилася теорії систематики циклів ділової активності, – 40 років тому інституціоналізм як серйозна економічна течія перестав існувати. Хто може пояснити, чому течія стає безплідною? Можливо, справа в тому, що основний напрямок американської економічної науки завжди відрізнявся більшим прагматизмом та імперичністю, ніж австрійська, англійська або французька економіки. Це дозволило їй відрити себе та сприйняти, поряд з високорозвинутим аналітичним і економетричним апаратом, дискриптивні цілі задачі формування політичної лінії, які притаманні інституціоналізму як течії [1, с. 401]

**Постановка задачі.** На основі вищевикладеного аналізу відмітимо, що у розвитку сучасних підприємств, які базуються на приватній власності і, в більшості випадків, спільній, знизилася значення робітничих колективів для отримання кінцевого результату. В той же час при складній ринковій конкуренції, значення результату фірми ніскільки не зменшилося, а навіть зросло. Тому у виборі стратегії фірми необхідно надавати провідну роль трудовим колективам. Як відмічає О.С. Поважний, «реальна ж мета корпорації або напрямок її розвитку являє собою комплекс її об'єктивних цілей, відкоригований з урахуванням спрямованості суб'єктивних цілей груп-учасників процесу корпоративного управління. Причому процес визначення основної мети корпорації має бути організований таким чином, щоб при узгодженні цілей груп-учасників досягнення об'єктивних цілей корпорації залишалася домінуючим, а прийняті механізми досягнення суб'єктивних цілей не суперечили досягненню цілей об'єктивних» [2, с. 40-41].

Зрозуміло, що ціллю корпорації є прибуток, а групи-учасників об'єднують робітничі колективи та адміністративне управління, тобто внутрішні інституції фірми.

**Основна частина досліджень.** Усі визначення інститутів як соціального феномена в рамках «старого» інституціоналізму підкреслюють ознаку звичності, стійкості та розповсюдження образу думок [3, с. 39].

По-перше, треба зупинитися на визначенні категорії «інститут».

По-друге, слід розрізняти формальні та неформальні інститути.

У цьому напрямку значною проблемою є співпадіння цілей формальних та неформальних інститутів, про що широко відмічається у праці О. Поважного [1].

По-третє, показати місце внутріфірмових інститутів у досягненні кінцевої мети фірми.

По-четверте, стратегію фірми неможливо розробити без урахування інтересів внутріфірмових інститутів.

Спираючись на праці Т. Веблена [4] та інших основоположників сучасного інституціоналізму, можна зробити висновок, що вони вводять в аналіз соціальні, правові, політичні процеси і їх інститути у взаємодії з економічними. Для Веблена і його послідовників теза про «економічну людину» як суспільну одиницю неприйнятна. Як і інші, Веблен досліджує поведінку і мислення соціальних груп, обумовлених їх особистими соціальними й етичними умовами. Ці умови під впливом такого фактора, як технологія, змінилися. За Вебленом технологія – єдність знань, кваліфікації й технічної бази суспільства на даний період. За технологією – єдиний клас. Це всі, хто зайнятий у промисловості [5, с. 294].

Можна погодитися з окремими авторами, які визначають, що існує кілька суттєвих причин, які викликають цікавість до інституціональної економічної теорії і основної категорії дефініції «інститут» [6, с. 18-20].

По-перше, інститут, у широкому трактуванні цієї категорії, має більш, ніж одне, функціональне призначення. Наприклад, бюджетні інституції – мультифункціональні, вони регулюють процеси інвестування в основний капітал, забезпечують соціальний захист, гарантують макроекономічну стабільність у країні тощо.

Назва напряму походить від латинського слова «institutio» (звичай, настанова) і близького до нього «інститут» (зовнішнє втілення «інституцій», закріплення їх у вигляді законів). Дуже часто ці терміни вживаються як синоніми. Їх тлумачення є досить широким і не надто чітким. Представник інституціоналізму і автор терміна «інституціоналізм». У. Гамільтон писав: «Інститути – це словесний символ для ліпшого описання низки суспільних звичаїв. Вони означають переважний і постійний спосіб мислення, який став звичкою для групи або звичаєм для народу...від звичаїв і звичок, що до нього ми пристосовуємо наше життя, є сплетінням і безперервною основою інститутів». Як правило, «інститути» визначають як форму прояву «інституцій». Так, «економічні інститути» – приватна власність, гроші, конкуренція, торгівля, прибуток тощо є лише формою прояву або втіленням «інституцій», тобто навичок, звичаїв [7]. Ставши такими, вони організують і регулюють поведінку людей. Прихильники інституціоналізму вирішальну роль у суспільному розвитку надають саме цим інститутам. Відтак економічні процеси в інституціоналістів набувають психологічного забарвлення. Усім інститутам притаманні риси колективної психології. Саме тому, щоб зрозуміти природу інститутів, їхню еволюцію, необхідно вивчати рушійні сили, мотиви поведінки, якими керуються окремі особи, професійні або соціальні групи у своїх діях. Інституціоналісти не лише посилили психологічне трактування економічного процесу, а й почали, по суті, конструювати психологічну теорію економічного розвитку.

Інституціоналізм, таким чином, є якісно новим напрямом економічної думки. Він увібрав у себе кращі теоретико-методологічні дослідження кон'юнктури ринку попередніх шкіл економічної теорії, а також методологічний інструментарій історичної думки Німеччини (для дослідження проблем «соціальної психології» суспільства).

Заслуга інституціональної теорії полягає в тому, що вона, спираючись на наукове пізнання НТП,

структуризацію його розвитку як технологічних укладів, технологічних способів виробництва, ввела їх в економічну теорію й перевела на якісно новий рівень, коли технологічні процеси розглядаються в єдності з економічним прогресом, з розвитком і вдосконаленням виробничих і суспільних відносин. Це якісно новий рівень економічної теорії й методології, який не тільки відображає сучасний рівень пізнання, але й нерозривно пов'язаний зі становленням нової, постіндустріальної парадигми економічної теорії.

У своїй праці О. Чаусовський при визначенні інституціоналізму спирається на працю Д. Норта, який відмічає, що інститути являють собою правила гри у суспільстві або обмеження, які оформляють взаємодію між людьми... Інститути знижують невизначеність, структуруючи повсякденне життя [3, с. 40].

Інститути впливають на економічну діяльність, визначаючи (поряд з технологією) транзакційні й виробничі (трансформаційні) витрати. Щоб не вступати у тривалу дискусію, ми погоджуємося з визначенням, що інститути – це правила гри, організації – це гравці.

По-друге, існує значна кількість інституцій, які забезпечують виконання однієї і тієї самої функції, або функцій, які частково дублюють одна одну. Наприклад, у фінансовій сфері макроекономічна стабільність досягається не тільки подоланням центральним банком рівня інфляції самотужки, а й сукупністю дій інших державних інституційних одиниць: завдяки фінансовому регулюванню, всебічному використанню бюджетного механізму, встановленню фіксованого рівня заробітної плати тощо. Але слід зауважити, що побудова однієї такої державної інституції, як фінансова система є складним процесом, що вимагає створення відповідних фінансових інституцій та органів управління, прийняття нормативно-правових актів, що регламентують найважливіші принципи формування, розподілу і використання фондів фінансових ресурсів, запровадження дієвих засобів контролю з метою забезпечення національних інтересів і безпеки країни [8, с. 245].

З формуванням приватної власності все меншого значення набувають внутрішні інституції підприємств, особливо неформальних інститутів. Прикладом може слугувати навіть формування бюджету України на 2014 рік, який загальмувався через невизначеність зовнішніх чинників розвитку економіки країни (ЄС, Митна угода і ін.), а підприємства не можуть намітити або виконати уже прийняту стратегію розвитку.

Зрозуміло, що досягнення кінцевої мети фірми залежить, в значній мірі, від державної інноваційної діяльності та забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. В цьому напрямку, в межах державного бюджету, необхідно збільшити видатки на фінансування розвитку академічного, освітнього і виробничого секторів науки [9, с. 94].

Чому в ринкових умовах постає дана проблема?

Ринкова економіка, яка ще формується в Україні, спирається на середній і дрібний бізнес, який не в змозі витратити необхідні кошти на фундаментальні та значні прикладні дослідження, що вимагають відповідних кадрів. Тому для них великого значення мають державні інституції. До речі, виконання влада України фактично не підтримує малий і середній бізнес ні фінансово ні адміністративно, хоча юридично такий напрямок розвитку прийнятий на державному рівні.

Аналогічну функцію можуть виконувати різні інституції в неоднорідних за своєю природою суспіль-

ствах, або у соціумах, що знаходяться на різних стадіях соціально-економічного розвитку.

Філософія ринку, за умов стійкого корпоративно-го утворення, передбачає рух ресурсів не через ціновий механізм, а шляхом внутрішньо корпоративних контактів та домовленостей, тобто через систему внутрішньо корпоративних інститутів. Вони представлені у двох основних формах: як формальні інститути корпорації (внутрішня документація, офіційні договори та домовленості) та неформальні інститути (змови, неофіційні домовленості, погрози, шантаж, шпигунство) [10, с. 231-132].

У наш час вирішальної ролі набувають фактори суб'єктні (включно з наукою), тобто здатність соціальних суб'єктів (від пересічних громадян до національних урядів і міжнародних організацій) реагувати на внутрішні (в межах цих суспільств) і зовнішні (з боку світової системи) виклики, випереджувати або стримувати небажані й небезпечні тенденції природних, соціальних, економічних, політичних змін і сприяти бажаним.

Формальні та неформальні інститути здійснюють неформальний і формальний контроль за виконанням стратегії фірми. А значить, і за досягненням кінцевої мети фірми.

Неформальний контроль, з соціальної точки зору, ґрунтується на схваленні або засудженні дій людини з боку її родичів, друзів, колег, знайомих, а також з боку громадської думки, яке висловлюється через звичаї і традиції, або через засоби масової інформації. Що стосується економічної складової, то неформальний контроль здійснюється (бажано щоб здійснювався) працівниками за дотриманням режиму економії ресурсів, раціональному використанні робочого часу, дотриманням наукової організації праці та інше. В цьому напрямку слід використати досвід робітничого контролю, народного контролю інших неформальних об'єднань працівників, які існували на підприємствах соціалістичної економіки.

У традиційному суспільстві існувало дуже мало усталених норм. Більшість аспектів життя членів традиційних сільських спільнот контролювалися неформально. Суворе дотримання ритуалів і церемоній, пов'язаних із традиційними святами й обрядами, виховувало повагу до соціальних норм, розуміння їх необхідності, відношенням суспільства до непрацюючих, прогульників, тих хто вів нездоровий спосіб життя.

Неформальні інститути обмежені невеликою групою і можуть здійснювати неформальний контроль за діяльністю суб'єктів трудової діяльності, бо у великій групі він неефективний. Агентами неформального контролю є родичі, друзі, сусіди, знайомі, а в трудовому колективі це товариші по роботі, можливо однопартійці.

Формальний контроль ґрунтується на схваленні або засудженні дій людини з боку офіційних органів влади й адміністрації. У складному сучасному суспільстві, яке налічує багато тисяч чи навіть мільйонів людей, підтримувати порядок засобами неформального контролю – неможливо. У сучасному суспільстві контроль за порядком здійснюють спеціальні соціальні інститути, такі як суди, освітні заклади, армія, церква, засоби масової інформації, підприємства та ін. Відповідно, агентами формального контролю виступають працівники цих установ, таким чином, скорочуються транзакційні витрати фірми.

Якщо індивід виходить за межі суспільних норм, а його поведінка не відповідає соціальним очікуван-

ням, він неодмінно стикається з санкціями, тобто з емоційною реакцією людей на нормативно врегульовану поведінку.

Слід зауважити, що однією з проблем досягнення стратегічної мети, є протиріччя між стабільністю і розвитком підприємства. Успішне виконання поточних завдань вимагає стійкості і стабільності організації (фірми). Але зовнішні умови, які постійно змінюються вимагають змін: у меті, структурі керівництва, методах роботи на ринку, мотивації персоналу [11, с. 103].

Формальні інститути безпосередньо впливають на регулювання соціально-трудова відносин (економічних, правових, соціальних, політичних) на мікро-, мезо- і макроекономічних рівнях.

Формальні економічні інститути здійснюють основний вплив на функціонування господарського механізму, оскільки їх роль в соціально-трудова відносинах полягає у виконанні регулятивних функцій, що безпосередньо пов'язані з організацією і управлінням процесами життєдіяльності, матеріального та соціального відтворення робочої сили.

До основних формальних економічних інститутів, що мають безпосередній вплив на регулювання соціально-трудова відносин, можна віднести форми і системи оплати праці.

Заробітна плата як економічний інститут віддзеркалює взаємодію багатьох економічних процесів. З одного боку, оплата праці виступає основною статтею доходів працівника, а з іншого – найбільш значною статтею витрат роботодавця. Заробітна плата повинна гарантувати оплату праці кожному працівнику у відповідності до результатів його діяльності і вартості робочої сили на ринку праці. Але, з іншого боку, вона має забезпечувати відшкодування витрат на утримання робочої сили та отримання роботодавцем прибутку після реалізації продукції. Тому очевидна подвійна природа заробітної плати: вона одночасно виступає витратами для фірми і доходом для працівника. Саме на цьому протиріччі і ґрунтується низка норм, що регулюють відносини між основними суб'єктами трудових відносин.

Як між інститутами, так і всередині будь-якого інституту, діють своєрідні правила поведінки, або так звані неформальні інститути. Вони виникають там, де є «несправність» формального інституту, що викликає порушення функцій, важливих для життєдіяльності всього соціального організму. В основі механізму компенсації таких «несправностей» лежить певна спільність інтересів організації та її членів.

Неформальні інститути засновуються на виборі індивідом або організацією суспільних зв'язків, що припускають неформальні відносини, відсутність чітко закріплених стандартів. Разом з тим неформальний інститут може перетворитися на повноцінний формальний, що може відбутися у тому випадку, коли «базисний («технологічний») процес підтримується цілеорієнтованими допоміжними нормами, психологічними і аксіологічними установками, а також механізмами взаємодії з іншими інститутами, що існували раніше» [12, с. 413].

Визначаючи місце внутріфірмових інститутів у досягненні кінцевої мети фірми відмітимо, що відповідно до інституціональної економічної теорії в сфері праці (тобто робітничих колективів) можна виділити взаємозалежні інститути-норми, що характерні для ринкової економіки: довіри, емпатії, свободи, легалізму [13, с.100-103]. Інститут довіри передбачає очікування тих або інших вчинків від своїх контр-

агентів, партнерів, клієнтів, роботодавців, найманих працівників тощо, які впливають на рішення, що приймає суб'єкт в ситуації, коли він повинен починати діяти, не знаючи, чи здійснені ці вчинки, чи ні [13, с. 693].

Але ці зв'язки залежать від кваліфікації суб'єкта. Роботодавці вказують на труднощі в пошуку працівників з необхідними навичками, у той же час безробітним важко знайти роботу через те, що навички, якими вони володіють, не користуються попитом. Дефіцит навичок співпадає з безробіттям, яке свідчить про те, що більшість безробітних не володіє тими навичками, які потрібні роботодавцям [14, с. 53].

Стратегію фірми неможливо розробити без урахування інтересів внутріфірмових інститутів.

Проте в період кризового і післякризового стану економіки зазначені інститути-норми не виконують своїх основних функцій, що проявляється через недовіру суб'єктів економічної діяльності до своїх контрагентів. У свою чергу, це тягне за собою порушення емпатії, виникнення глибоких протиріччя в системі соціально-трудова відносин, обмежує свободу раціональності суб'єктів і призводить до тінізації відносин сфери праці. Тому до неформальних інститутів соціально-трудова відносин доцільно приєднати відповідальність.

Теоретичні дослідження показують, що відповідальність є одним з головних неформальних інститутів, який безпосередньо впливає на розвиток економічних відносин у суспільстві, і від якого залежить реалізація інших

У XX ст. складались інститути соціального захисту населення. Їх метою було зниження впливу наслідків безробіття й зменшення злиденності, забезпечення населення доступною медичною допомогою, освітою. Це сприяло консолідації суспільства, зниженню внутрішніх протиріччя і конфліктів, що перешкоджали соціальному і економічному розвитку. В цей час зростала роль держави, її бюджету, державних інститутів.

Слід зазначити, що позитивні функції інститутів у багатьох розвинутих країнах не забезпечили ефективної діяльності таких інститутів у країнах-імпортерах – навпаки, зросли інституціональні витрати й практично не збільшилась ефективність економіки. Важливим чинником стали управлінські, політичні й інші рішення, що зробило їх об'єктом купівлі-продажу, а це є економічною і інституціональною основою корупції. Оскільки наявні інститути не відповідають рівню економічного й соціального розвитку підприємництва, розвивається тіньова економіка.

**Висновки.** Таким чином, можемо зробити наступні висновки:

по-перше, стратегія фірми зумовлює формування її виконавців;

по-друге, у формуванні стратегії фірми безпосередню участь беруть внутрішні інститути;

по-третє, дієвість внутрішніх інститутів у виконанні мети фірми залежить від компетентності суб'єктів, що формують формальні та неформальні інститути;

по-четверте, наявність внутріфірмових формальних та неформальних інститутів не гарантує фірмі стійкості у конкурентній боротьбі;

по-п'яте, в умовах ринкових відносин, без допомоги державних інститутів, внутрішньофірмові інститути не мають значної ефективності.

Такі напрямки можуть бути визначені для подальшого наукового дослідження і матимуть реальне прикладне значення.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Самуэльсон П. Экономика. Том II. / Москва НПО «АЛГОЛ» ВНИИСИ «МАШИНОСТРОЕНИЕ», 1993. – 415 с.
2. Поважний О.С. Корпоративне управління / О.С. Поважний Навч. посібник. – Донецьк : Видавництво «Норд-Прес», 2005 – 337 с.
3. Чаусовский А. Формальное и неформальное в экономике / А. Чаусовский : Монография. – Донецк, 2001. – 206 с.
4. Веблен Т. Теория праздного класса / Т.Веблен. – М. : Прогресс, 1984. – 367 с.
5. Кондратьев Н.Д. Избранные сочинения / Р.Д. Кондратьев Москва: Экономика, 1993. – 543 с.
6. Дементьев В.В. Институциональная теория в Украине: направления исследований, особенности, перспективы. / Научные труды ДонНТУ, Серия: экономическая. Выпуск 103-1. Режим доступа : <http://www.donntu.edu.ua> / «Библиотека»/ «Информационные ресурсы». – 2006.
7. Мельникова В.І. Институціоналізм і його роль у вивченні національної економіки, Національна економіка / В.І. Мельникова, О.П. Мельникова, Т.В. Сідлярук та ін. – 2-ге вид., перероб. – К. : ЦУЛ, 2012. – 248 с.
8. Гринів Л.С. Національна економіка / Л.С Гринів., М.В. Кічурчак : Навч. посібник. – Львів: «Магнолія 2006», 2008. – 464 с.
9. Потехіна В.О. Інтелектуальна власність / В.О. Потехіна : Навч. пос. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 414 с.
10. Круша П.В. Національна економіка / П.В. Круша : Підручник. – К. : Каравела; Піча Ю В., 2008. – 416 с.
11. Соболев Ю.В. Стратегія підприємства та стратегічний менеджмент / Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, О.Г. Дейнека, Л.О. Позднякова : Навч. посібник. – Х. : ТОВ «Олант», 2002. – 416 с.
12. Клейнер Г.Б. Институциональные изменения: проектирование, селекция или протезирование? / Г.Б. Клейнер // Постсоветский институционализм: [под ред. Р.М. Нуреева, В.В. Дементьева] – Донецк : «Каштан», 2005. – С. 408–433.
13. Олейник А.Н. Институциональная экономика / А.Н. Олейник. – М. : Инфра-М, 2005. – 416 с.
14. Бобков А.М. Кто мы в современном мире ? / А.М Бобков, Н.Г. Каптуренко, Я.И. Тульку, Е.Ю. Бобров // (Украина в международных сравнениях). – Донецк. : МСПСБ-Пресс, 2010. – 122 с.

УДК 331.108.2

Шахно А.Ю.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами  
Криворізького економічного інституту  
Криворізького національного університету

### ДІАГНОСТИКА ТА ПЛАНУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

У статті досліджено основні методи діагностики кадрового потенціалу підприємств та його планування. Проведено діагностику ефективності використання кадрового потенціалу на прикладі ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» в кризових умовах. Запропоновано алгоритм комплексної діагностики кадрового потенціалу підприємства та визначено основні резерви і напрямки щодо підвищення його ефективності.

**Ключові слова:** кадровий потенціал, персонал, діагностика, планування, підприємство, ефективність.

#### Шахно А.Ю. ДИАГНОСТИКА И ПЛАНИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ

В статье исследованы основные методы диагностики кадрового потенциала предприятий и их планирование. Проведена диагностика эффективности использования кадрового потенциала на примере ПАО «ПВП «Кривбасвибухпром» в кризисных условиях. Предложен собственный алгоритм комплексной диагностики кадрового потенциала предприятия, и определены основные резервы и направления по повышению его эффективности.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, персонал, диагностика, планирование, предприятие, эффективность.

#### Shakhno A.Yu. CADRE POTENTIAL DIAGNOSTICS AND PLANNING AT ENTERPRISES UNDER CRISIS CONDITIONS

The article deals with main methods of an enterprise's cadre potential diagnostics and planning. The effective use of cadre potential at the PJSC «Industrial Production Enterprise Kryvbasvybukhrom» under crisis conditions is diagnosed. The algorithm of complex diagnostics of an enterprise's cadre potential is suggested and mandatory reserves and directions of cadre potential effectiveness increase are determined.

**Keywords:** cadre potential, personnel, diagnostics, planning, enterprise, effectiveness.

**Постановка проблеми.** Розвиток сучасної економіки, підвищення її конкурентоспроможності, зростання масштабів науково-технічних перетворень, випуску високоякісної продукції обумовлюється, в першу чергу, трудовими ресурсами країни. Вони являються головною продуктивною силою суспільства. У сучасній практиці управління трудовими ресурсами велике значення мають такі поняття як «кадри» і «кадровий потенціал», які за своїм значенням не ідентичні. Категорія «кадровий потенціал» включає не тільки власне кадри, а й певний рівень спільних можливостей кадрів для досягнення заданих цілей. Кадровий потенціал підприємства залежить від потенціалів кадрів, але не є їхньою суми.

Дослідження проблеми ефективності використання кадрового потенціалу підприємства має велике значення в умовах зростаючої конкуренції між підприємствами, адже ефективність використання кадрового потенціалу є визначальним фактором в підвищенні ефективності господарювання підприємства та досягнення ним конкурентних переваг на ринку. В сучасних умовах господарювання проведення діагностики кадрового потенціалу обмежується досвідом аналізу у ході реструктуризації або приватизації підприємств. При цьому методологічна та методична база майже не обґрунтована, і діагностика виконується на основі експертної оцінки за участю експертів, які не мають потрібного досвіду роботи в умовах ринку, орієнтуються не стільки на

потреби нової виробничої та організаційної структури, скільки на бажання нових власників створити власну команду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання визначення методик оцінки кадрового потенціалу, підвищення його якості і ефективності використання містяться в роботах багатьох дослідників, таких як Ф. Базаров, Б. Бачевський, Т. Городня, І. Мойсеєнко, С. Покропивний, І. Репіна, О. Федонін, Ф. Шульц та інші. Однак, незважаючи на посилене наукове дослідження проблем кадрового потенціалу, науковці ще не дійшли до єдиної думки щодо визначення змісту цієї форми потенціалу і, відповідно, єдиної точки зору щодо його оцінки.

**Постановка завдання.** Метою статті є вивчення та аналіз основних теоретико-методологічних основ дослідження ефективності використання кадрового потенціалу підприємств, проведення комплексної діагностики та визначення основних напрямків ефективності використання кадрового потенціалу на прикладі ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» в кризових умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Науковці не розглядають кадровий та трудовий потенціал трудових ресурсів як дві окремі й взаємозв'язані властивості, тому найчастіше вирішують питання визначення його загальної вартісної оцінки, при цьому незалежно від того, розглядає автор потенціал як трудовий або кадровий. Працівник є не тільки носієм свого потенціалу, але й його власником. Він продає право тимчасового використання своїх властивостей. Таким чином, вартісна оцінка права на такі властивості – це вже не оцінка потенціалу підприємства, а питання вартості права на використання робочої сили звичайної та поширеної, або унікальної, на яку попит переважає пропозицію. Відповідно з цим можна виділити два основні напрямки дослідження потенціалу трудових ресурсів:

– діагностика стану кадрового потенціалу трудових ресурсів для підвищення рівня його використання та розвитку;

– оцінка вартості створення та розвитку трудового потенціалу трудових ресурсів підприємства як частки вартості створення носія загального потенціалу підприємства при визначенні ціни даного підприємства на продаж [1].

Недосконалість науково-прикладних розробок у сфері діагностики кадрового потенціалу підприємства не дає змоги визначити хоча б кілька альтернативних методик, які б створили основу для подальшого вирішення цього складного проблемного завдання.

В напрацювання вітчизняних та іноземних науковців виділено наступні підходи до діагностики кадрового потенціалу підприємства, а саме: доходний, порівняльний та витратний [2, с. 156].

Доходний підхід до визначення вартості кадрового потенціалу пов'язаний з оцінкою реальної вигоди, яку має підприємство від праці працівників. У цьому випадку вартість кадрового потенціалу дорівнює капіталізації частини прибутку, що генерується цією працею, і у випадку, якщо показники ефективності підприємства перевищують середньогалузеві, то ця вартість певною мірою враховується через гудвіл.

Порівняльний підхід використовується переважно для оцінки трудового потенціалу підприємства, а не кадрового. Він може охоплювати такі методи, як анкетування, описовий метод, методи класифікації, рейтингу, інтерв'ю, тестування, ділових ігор, суджень трудового оточення та інші.

Витратні методики діагностики кадрового потенціалу підприємства чи окремого працівника прирівнюють розмір кадрового потенціалу підприємства (працівника) до суми минулих витрат на його підготовку, поточне утримання та майбутній розвиток. Даний напрямок досліджень, який демонструє витратне розуміння кадрового потенціалу, найбільше розроблявся вітчизняними науковцями. У даному випадку кадровий потенціал підприємства ототожнюється з сумою витрат на його персонал. Таким чином, за даним підходом розмір кадрового потенціалу організації в основному визначається сумою витрат на промислово-виробничий персонал.

Отже, найкращим показником ефективності використання кадрового потенціалу підприємства чи окремого працівника є продуктивність праці. Підвищення продуктивності праці означає зростання кількості виготовленої продукції за певний проміжок часу або скорочення часу, який витрачається для виробництва одиниці продукції. Але у даній методиці сам показник продуктивності праці не застосовується як результируючий показник, а характеризує ефективність використання персоналу як специфічного ресурсу підприємства.

Порівняно з попередньою методикою діагностика потенціалу на основі одиниці живої праці дає змогу краще врахувати ефективність використання кадрового потенціалу підприємства. Розрахунки кадрового потенціалу згідно з даною методикою проводяться за такими етапами [2]:

1. Визначається одиниця оцінки живої праці одного робітника через встановлення її фондового аналога у вартісному виразі:

$$A = \Pi_n \cdot \Delta\Phi_o / \Delta\Pi_n, \quad (1)$$

де  $A$  – оцінка одиниці живої праці працівника;  $\Pi_n$  – продуктивність праці співробітника у звітному році, грн./особу;  $\Delta\Phi_o$  – зростання фондоозброєності праці у розрахунку на одного працівника порівняно з базовим роком, %;  $\Delta\Pi_n$  – зростання продуктивності праці працівника порівняно з базовим роком.

2. Визначається трудовий потенціал технологічного персоналу підприємства:

$$T\Pi_{\text{тех}} = A - \text{Ч}_n \cdot K_p, \quad (2)$$

де  $\text{Ч}_n$  – середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб;  $K_p$  – коефіцієнт реалізації кадрового потенціалу технологічного персоналу підприємства, що приймається на рівні нормативу ефективності капітальних вкладень.

3. Управлінський потенціал у вартісному виразі виявляється на основі частки витрат на адміністративно-управлінський апарат у загальній структурі витрат підприємства.

4. Загальний кадровий потенціал підприємства визначається додаванням вартості кадрового потенціалу технологічного персоналу і вартості управлінського потенціалу.

Враховавши зазначені підходи та напрацювання зарубіжних та вітчизняних науковців, нами запропоновано узагальнений алгоритм комплексної діагностики кадрового потенціалу підприємства (рис. 1).

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи може бути досягнуто за рахунок двох принципових підходів: 1 – ліквідація існуючих недоліків в організаційній структурі підприємства, які перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності персоналу; 2 – створення привабливого іміджу підприємства [3].

В умовах розвитку ринкової економіки в нашій країні особливе значення набувають питання кадрово-



**Рис. 1. Алгоритм комплексної діагностики кадрового потенціалу підприємства**

го планування, важливою складовою частиною якого є планування та прогнозування потреби в персоналі. Ефективне кадрове планування позитивно впливає на результати діяльності організації завдяки оптимізації використання персоналу, створення основи для планомірного набору та відбору персоналу, виявленню й продуктивному застосуванню професійного потенціалу співробітників, скорочення загальних витрат на роботу силу за рахунок продуманої, активної та послідовної політики на ринку праці.

Основною метою планування потреби в персоналі є забезпечення підприємства необхідною робочою силою при мінімізації витрат. Основні етапи планування персоналу на підприємстві наступні: 1) оцінка наявних резервів, їх кількості і структури; 2) оцінка майбутніх потреб; 3) виявлення потреби в робочій силі з вказівкою кількісних і якісних показників; 4) відстеження змін у професійно-кваліфікаційній структурі кадрів, 5) розробка програми майбутніх потреб [4, с. 61].

Проведемо діагностику кадрового потенціалу підприємства на прикладі ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» за період 2008-2010 рр. На нашу думку, для виваженого прийняття управлінських рішень на підприємстві, необхідно більш ґрунтовно проаналізувати ефективність використання кадрового потенціалу даного підприємства за наступними етапами: дина-

міка складу і структури персоналу; аналіз руху трудових ресурсів; оцінка використання робочого часу; оцінка впливу факторів на зміну робочого часу; факторний аналіз продуктивності праці робітників.

Динаміка руху трудових ресурсів підприємства представлена в табл. 1.

Дані табл. 1 свідчать, що чисельність працюючих постійно зменшувалась і за період 2008-2010 рр. знизилась на 32,95%. Найбільшу питому вагу у складі персоналу ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» мають робітники (у 2008 р. – 51%), але частка їх в аналізованому періоді постійно зменшувалась (на 5% у 2010 році порівняно з 2008). Загалом кількість робітників за аналізований період зменшилась на 39,60%. Темп скорочення чисельності робітників перевищує темп зменшення чисельності працівників, що є негативною тенденцією. Це свідчить про те, що структура персоналу ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» не є прогресивною та потребує поліпшення.

Аналіз зміни відносних показників динаміки трудових ресурсів показав, що коефіцієнт обороту приймання у звітному періоді не мав постійної динаміки. Так, у 2009 році значення даного показника знизилось на 5,68%, а у 2010 р. спостерігався приріст на 0,12%. Коефіцієнт обороту зі звільнення у 2009 році знизився на 2,09%, тоді як у 2010 підвищився на 6,15%. Коефіцієнт плинності кадрів у 2009 збільшився на 2%, та у 2010 знизився на 3,55%.

Динаміка даних показників свідчить про те, що у звітному періоді підприємство переважно скорочувало чисельність персоналу без наступного набору працівників. Зниження коефіцієнта плинності кадрів пов'язане із зменшенням числа звільнених за власним бажанням на 44,64% порівняно з 2008 роком.

Аналіз використання робочого часу у даному періоді показав, що кількість відпрацьованих днів на одного працівника порівняно з 2009 р. зменшилась на 1,28% за рахунок збільшення втрат робочого часу на 9,9%. У 2010 році відбулося зниження ефективності використання робочого часу на ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром».

На основі аналізу основних показників використання трудового потенціалу на підприємстві представимо діагностику кадрового потенціалу ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром» за період 2008-2010рр. з використанням розрахункових значень за наведеними формулами (1)-(2) [2], які представлено в табл. 2.

Таблиця 1

**Аналіз руху трудових ресурсів ПАТ «ПВП «Кривбасвибухпром»**

Показники	Період			Відхилення, %		
	2008	2009	2010	2009/2008	2010/2009	2010/2008
Середньоспівска чисельність працюючих, осіб	1460	1224	979	-16,16	-20,02	-32,95
З них робітники, осіб	750	604	453	-19,47	-25,00	-39,60
Прийнято на роботу по комбінату, осіб	108	21	18	-80,56	-14,29	-83,33
Вибуло по підприємству, осіб	312	236	249	-24,36	5,51	-20,19
– за власним бажанням	112	115	62	2,68	-46,09	-44,64
– за угодою сторін	-	-	50	-	-	-
– за порушення трудової дисципліни	3	6	-	100,00	-	-
– на пенсію і іншим причинам	194	115	137	-40,72	100,00	-29,38
Коефіцієнт обороту приймання	7,40	1,72	1,84	-5,68	0,12	-5,56
Коефіцієнт обороту зі звільнення	21,37	19,28	25,43	-2,09	6,15	4,06
Коефіцієнт плинності	7,88	9,89	6,33	2,01	-3,55	-1,54



Таблиця 2

## Діагностика кадрового потенціалу ПАТ «ПВП «Кривбасвибхупром»

Показники	Період		
	2008	2009	2010
Середньорічна чисельність ПВП, осіб	1460	1224	979
Темп приросту, %	-	-16,16	-20,02
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн./особу	340,90	276,98	258,23
Темп приросту, %	-	-18,75	-6,77
Продуктивність праці одного робітника, тис. грн./особу	663,61	561,30	558,07
Темп приросту, %	-	-15,42	-0,58
Зростання фондоозброєності праці у розрахунку на одного працівника порівняно з базовим роком, %	9,92	28,58	27,22
Зростання продуктивності праці працівника порівняно з базовим роком, %	18,22	-18,75	-6,77
Оцінка одиниці живої праці працівника	185,60	-422,28	-1038,21
Трудовий потенціал технологічного персоналу	-33,40	-605,88	-1185,06
Коефіцієнт реалізації кадрового потенціалу технологічного персоналу підприємства	0,15	0,15	0,15
Частка витрат на адміністративно-управлінський апарат у загальній структурі витрат підприємства, %	4,157	6,156	8,581
Загальний кадровий потенціал підприємства	-29,24	-599,72	-1176,48

Дані табл. 2 свідчать, що продуктивність праці одного працівника зменшилась на 24,25%, а одного робітника – на 15,9%. За результатами проведеної діагностики кадрового потенціалу ПАТ «ПВП «Кривбасвибхупром» за період 2008-2010 рр., який характеризується початком фінансово-економічної кризи (з кінця 2008 року), можна зробити висновок, що на підприємстві існують проблеми, пов'язані з неефективним використанням даного потенціалу, про що свідчать від'ємні значення загального показника кадрового потенціалу підприємства, розраховані за методикою [2].

Резервами підвищення продуктивності праці робітників ПАТ «ПВП «Кривбасвибхупром» є: зниження плинності кадрів; збільшення кількості відпрацьованих днів на одного працівника шляхом скорочення числа невиходів на роботу та збільшенням середньої тривалості робочого дня за рахунок усунення внутрішньозмінних втрат робочого часу.

На підприємстві недостатньо приділяється увага плануванню чисельності працюючих на підприємстві і не розглядаються причини відхилень від запланованих показників. Важливо не тільки розраховувати основні показники, а й здійснювати аналіз і прогноз зміни значення даних показників.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, виявлені певні резерви підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства дали змогу, з нашої точки зору, запропонувати відповідні заходи, а саме:

- 1) проведення організаційно-кадрового аудиту;
- 2) здійснення кадрового планування, яке, відбиваючи політику і стратегію організації, визначає якісну і кількісну потребу в персоналі;
- 3) удосконалення нормування праці та контроль за виконанням поставлених цілей:
  - виконання правил трудового розпорядку з урахуванням специфіки робіт, що виконуються;
  - приведення робочих місць цеху у безпечний стан згідно з вимогами правил техніки безпеки;
  - проведення контролю за правильністю застосування норм обслуговування з фактичним завантаженням робітників;
  - щорічне проведення навчання робітників з метою підвищення їхньої професійної підготовки та опанування ними суміжних професій тощо;
- 4) запровадження єдиної гнучкої тарифної системи, яка забезпечує механізм врахування в тарифі відмін-

ностей ефективності праці конкретних працівників, дає змогу скоротити втрати робочого часу, сприяє підвищенню продуктивності праці, підвищенню якості виконання замовлень за рахунок зниження браку, що дозволить скоротити матеріальні витрати;

5) удосконалення системи стимулювання працівників, яка має орієнтацію на особистісні якості людини;

6) підвищення організаційної культури на підприємстві з метою спрямування дій колективу на досягнення загальної мети; залучення працівників до процесу прийняття рішень та вирішення проблем;

7) розробка на підприємстві «прозорої» кар'єрної політики, що передбачає визначення ролі у команді кожного працівника;

8) запровадження системи заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації тощо.

Таким чином, запропоновані заходи сприятимуть підвищенню мотивації та ефективності роботи персоналу, що матиме позитивний вплив на результати діяльності підприємства в цілому та безпосередньо на результативність кадрового потенціалу, що дасть змогу підприємству підвищити свою конкурентоспроможність та зайняти тверду позицію лідера на ринку.

Перспектива подальших наукових досліджень полягає у впровадженні та реалізації запропонованого алгоритму комплексної діагностики кадрового потенціалу промислових підприємств в кризових умовах господарювання, наданні оцінки ефективності використання персоналу та визначенні соціально-економічного ефекту для підприємств та галузі в цілому.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства / Б.Є. Бачевський. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://pidruchniki.ws/17280924/ekonomika/otsinyuvannya\\_potentsialu\\_trudovih\\_resursiv\\_pidpriyemstva](http://pidruchniki.ws/17280924/ekonomika/otsinyuvannya_potentsialu_trudovih_resursiv_pidpriyemstva).
2. Городня Т.А. Економічна та фінансова діагностика: [навч. посіб.] / Т.А. Городня, І.П. Мойсеєнко. – Львів : Вид-во «Магнолія 2006», 2009. – 282 с.
3. Іваницька С.Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання / С.Б. Іваницька, Н.В. Анісова, А. О. Петрова // Ефективна економіка. – 2013. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>.
4. Закаблук Г.О. Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства / Г.О. Закаблук // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 5 (74). – С. 61–67.

УДК 631.162:631.11

**Шерман Є.М.***аспірант кафедри економічної теорії  
Херсонського національного технічного університету***СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО  
МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Стаття присвячена розгляду суті та принципам формування організаційно-економічного механізму розвитку харчової промисловості, здійсненню системного підходу щодо формування механізму розвитку харчової промисловості як однієї з провідних галузей економіки. Основою для ефективного розвитку підприємств харчової промисловості є наявність сировинної бази та місця споживання готової продукції, природні умови та науково-технічний прогрес.

**Ключові слова:** системний підхід, харчова промисловість, економічний зміст, сировина, конкуренція, управління, чинники розвитку, галузі економіки.

**Шерман Е.М. СУТЬ И ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА РАЗВИТИЯ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Статья посвящена рассмотрению сути и принципам формирования организационно-экономического механизма развития пищевой промышленности, осуществлению системного подхода к формированию механизма развития пищевой промышленности как одной из ведущих отраслей экономики. Основой для эффективного развития предприятий пищевой промышленности является наличие сырьевой базы и места потребления готовой продукции, природные условия и научно-технический прогресс.

**Ключевые слова:** системный подход, пищевая промышленность, экономическое содержание, сырье, конкуренция, управление, факторы развития, отрасли экономики.

**Sherman E.M. ESSENCE AND PRINCIPLES OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF DEVELOPMENT OF THE FOOD INDUSTRY**

Article considers the merits and principles of organizational and economic mechanism of development of the food industry. Of systematic approach to the formation mechanism of the food industry as one of the leading sectors of the economy. The basis for the effective development of the food industry is the availability of raw materials and finished goods consumption space, natural environment and technological progress.

**Keywords:** the systemic approach, food, economic content, materials, competition, management, factors of development economics.

**Постановка проблеми.** Здійснення системного підходу щодо формування механізму розвитку харчової промисловості як однієї з провідних галузей економіки. Харчова промисловість – одна з найбільших та найважливіших галузей промисловості України. Від рівня її розвитку, стабільності функціонування залежить стан економіки, продовольча безпека держави, розвиток внутрішнього і зовнішнього ринків, рівень життя населення. Основою для ефективного розвитку підприємств харчової промисловості є наявність сировинної бази та місця споживання готової продукції, природні умови та науково-технічний прогрес [16].

Харчова промисловість України складається з різноманітних галузей і підгалузей виробництва: борошномельно-круп'яної, цукрової, спиртової, пивоварної, хлібопекарської, кондитерської, м'ясо-молочної, рибної, крохмально-мелясної, лікеро-горілчаної, олійно-жирової, виноробної, консервної, соляної, овочевої тощо, що представлені понад 22 тис. великих, середніх і малих підприємств різних форм власності, які виробляють майже 20% від загального об'єму промислової продукції. Найбільша частина реалізованої продукції – це напої, м'ясні та молочні продукти, тютюнові вироби, хліб і хлібобулочні вироби, олія та тваринні жири.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями тенденцій та перспектив розвитку харчової промисловості України займалися багато вітчизняних науковців, зокрема: А.В. Барабаш, Л.В. Дейнеко [11], О.Г. Дерев'янюк, Л.А. Євчук, Г.О. Єресько, В.М. Калінчик, В.В. Лисков, Т.Л. Мостенська [12], Н.І. Працюк, М.П. Сичевський [13], О.Б. Шмаглій [15], І.Р. Юхновський [14] та інші.

Розвиток харчової промисловості до середини ХХ ст. характеризувався суттєвими національними

особливостями, зумовленими традиціями споживання продуктів харчування, які відбивали певні смаки й уподобання населення різних країн світу. Глобальна експансія в другій половині ХХ ст. провідних продовольчих транснаціональних компаній світу («Кока-кола», «Нестле», «Юнілевер» та ін.), яка мала конкретний вираз у завойовуванні національних ринків, призвела до універсалізації споживання, стандартизації випуску готової продукції та напівфабрикатів. Глобальна й регіональна конкуренція на продовольчих ринках спонукає виробників до диверсифікації асортиментного портфеля, складові якого здатні конкурувати зі світовими лідерами [10].

Серед важливих чинників розвитку харчової промисловості доцільно відзначити залежність територіального розміщення виробництва від сировинної бази, що є характерним для галузей, які використовують нетранспортоздатну сировину, яка швидко псується, або велику кількість сировини (цукрова, олійна, рибна, овочеконсервна, молочна та інші галузі); від споживчого ринку через короткий термін зберігання готової продукції та/або економії на транспортних витратах (кондитерська, хлібопекарська, пивоварна та інші галузі). Також на ефективність роботи та розміщення виробничих потужностей впливає структура ринків праці, можливість залучати висококваліфіковані кадри, наявність енергетичних і фінансових ресурсів, зручність транспортного сполучення тощо. Однак сьогодні вимагає від підприємств харчової промисловості пошуку компромісу між розглянутими чинниками.

За технологічним та економічним змістом харчова промисловість є високо інтегрованою з сільським господарством галуззю виробництва і природно, що неврожай, кон'юнктурні коливання цін на сировину та матеріали призводять до коливання попиту й про-

позиції на окремі види продукції. На жаль, аграрна реформа в Україні виявилася неспроможною захистити українських виробників від наслідків кризи, яка охопила майже всі галузі сільського господарства, що призвело до істотного скорочення обсягів виробництва продукції, зниження ефективності діяльності галузі та негативно відобразилося на підприємствах харчової промисловості й спричинило зменшення обсягів виробництва і, як результат, подорожчання продовольчих ресурсів для населення України та світу.

**Постановка завдання.** Вищевикладене дозволяє стверджувати, що у розвитку аграрного сектору та харчової промисловості прослідковується тяжіння до збитковості окремих складових, що не дозволить цій галузі посісти гідне місце на світовому продовольчому ринку. Відсутність вільних коштів для модернізації обладнання, впровадження новітніх інноваційних технологій, закупівлі сировини змушує підприємства скорочувати виробництво. Тому проблеми економічно-фінансових відносин між підприємствами харчової промисловості та сільського господарства, пошуку паритету цін на сільськогосподарську сировину й продовольчі товари, розширення ринків сировини та збуту повинні вирішуватися на основі управління агропромисловим комплексом з використанням сучасних інструментів менеджменту та маркетингу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основним напрямком подолання зазначених негативних тенденцій є розвиток інтеграційних зв'язків і побудова на їх основі інтегрованих об'єднань. Останнім часом для галузей харчової промисловості характерним стає поширення інтеграційних стратегій і зростання ефективності як у межах окремих складових єдиного технологічного ланцюга (сільськогосподарські формування та переробні підприємства, заготівля, гуртова й роздрібна торгівля), так і у виробничих відносинах між ними. Посилення зв'язків виробників сільськогосподарської сировини й переробних підприємств призводить до появи нових цілісних властивостей у системі, зміни структури та якості інтегрованої системи.

Доцільно зазначити, що значні конкурентні переваги в харчовій промисловості України мають компанії з вертикально інтегрованою структурою виробництва із замкнутим циклом виробництва – від вирощування, зберігання та переробки сировини до виробництва та реалізації готової продукції. За рахунок власної системи елеваторів, сільських господарств і торговельних домів компанії досягають замкнутого виробничого циклу, економії витрат і раціонального управління фінансовими потоками. Додатковими перевагами є розташування у спеціальних економічних зонах і на територіях пріоритетного розвитку, а також співпраця з іноземними партнерами.

В основі розвитку харчової промисловості лежать об'єктивні економічні закони розвитку суспільного виробництва. Керувати економікою на будь-якому організаційному рівні – це значить надходити у виробництві так, як вимагають економічні закони, одним з яких є, наприклад, закон випереджаючого зростання продуктивності праці в порівнянні із зростанням заробітної плати. Його порушення призведе до порушення грошового обігу, появи в зверненні так званих «зайвих грошей», породить незадоволений попит, дефіцит багатьох видів продукції та інші негативні явища. Пізнанням економічних законів займається економічна наука.

Визначення даного механізму як організаційно-економічного характеризує його як організаційну систему, що являє собою «сукупність методів, принципів, правил, прийомів, використовуваних для виконання організаційно-економічних завдань» [26]. Цей механізм має забезпечувати оптимальний рівень функціонування організаційно-економічної системи підприємства.

Контроль діяльності підприємства за допомогою адміністративно-розпорядчих методів гальмує розвиток виробництва, сковує ініціативу і заповзятливість. Непряме регулювання виробництва через економічні важелі і стимули без певної регламентації веде до зниження цілеспрямованості, особливо в довгостроковому плані. породжує елементи стихійності. А тому господарський механізм являє собою сукупність різних форм і методів, що використовуються для свідомого, цілеспрямованого впливу на економіку з метою всебітньої її інтенсифікації про підвищення ефективності.

Соціально-економічна природа господарського механізму визначається пануючими відносинами власності на засоби виробництва. Кожному способу виробництва суттєвий власний господарський механізм, ядром якого є система стимулів, які формують спонукальні мотиви досягнення високих кінцевих результатів. Від дієвості цих стимулів, їх в'язі з об'єктивно існуючими, постійно змінюються інтересами людей залежить результат виробничої діяльності. Виділимо деякі загальні принципи формування господарського механізму, характерні як для галузі, регіону, так і для окремого підприємства або його підрозділу:

- по-перше, господарський механізм на будь-який щаблі ієрархії повинен бути зорієнтованим на досягнення різноманітних, взаємозв'язаних і періодично змінюються цілей виробничої системи даного рівня, тобто на досягнення кінцевого, а не проміжного результату виробничої діяльності;

- по-друге, господарський механізм повинен погоджувати з об'єктивно існуючим неспівпаданням і суперечливістю інтересів різних ланок виробництва, груп та окремих працівників, виробляючи порядок застосування того чи іншого стимулу. Ігнорування цієї вимоги може обернутися значними економічними, соціальними, екологічними втратами. Тому дуже важливим є наукове обґрунтування умов застосування різних довготривалих нормативів, порядку їх визначення, рівня стабільності і гнучкості цін, процентних ставок, податків, пільг, санкцій тощо;

- по-третє, господарський механізм повинен виробляти також способи впливу на процес залучення у виробництво різного роду ресурсів, які стимулювали б, з одного боку, прагнення трудових колективів і окремих працівників до максимально можливого при даному рівні розвитку виробничої системи наближенню до мети, з іншого боку – прагнення до мінімально необхідного залученню у виробничий процес кількості живої і матеріалізованої праці. А саме, господарський механізм за допомогою стимулів повинен забезпечувати ефективне й якісне функціонування виробничих систем;

- по-четверте, господарський механізм повинен бути пристосований до форм і методів управління виробництвом, що передбачає поєднання юридичної та економічної самостійності підприємств і об'єднань.

Господарський механізм можна розглядати у двох аспектах:

- 1) господарський механізм свідомо створюється і приблизно використовується людьми (з цієї точки

зору він суб'єктивний за своєю природою). Завдяки своїй суб'єктивності він вбирає в себе не тільки економічні (базисні), але й неекономічні (надбудовні) форми і методи, наприклад, юридичні норми (господарське право), морально-психологічні фактори (моральне заохочення) та інше;

2) за своїм змістом господарський механізм об'єктивний, так як він реалізує сутність виробничих відносин, суть об'єктивних економічних законів.

До основних характеристик організаційно-економічного механізму запропоновано віднести такі: а) організаційно-економічний механізм є підмеханізмом економічного механізму, який, в свою чергу, є важливішою складовою господарського механізму підприємства; б) організаційно-економічний механізм є приналежністю організаційно-економічної системи, взаємодіє в системі інших механізмів на підприємстві як цілісної системи; в) до складових організаційно-економічного механізму відносяться: організаційно-технічний; виробничо-технологічний; фінансово-економічний механізми; г) основною функцією даного механізму є реалізація процесу організації та прийняття економічних рішень, які спрямовані на досягнення поставленої мети підприємства; д) об'єктом впливу організаційно-економічного механізму є потенціал галузі, а кінцевою метою його функціонування – підвищення економічної ефективності використання потенціалу.

Погоджуємося з підходом багатьох вітчизняних вчених, що організаційно-економічний механізм будь-яких явищ в національній економіці необхідно розглядати крізь призму механізмів і форм державного регулювання.

У сучасних умовах в Україні особливістю організаційно-економічного механізму розвитку харчової промисловості є те, що він має ліберальний характер та містить в собі сукупність дій державних органів влади у сфері бюджетних видатків, засобів характерного контролю, сертифікації і стандартизації, науково-технічного забезпечення по формуванню преференційних умов розвитку певних галузей.

Методичну базу створення організаційно-економічного механізму формують знання тенденцій розвитку економіки, сутності і механізмів дії економічних законів, вміння їх використовувати на практиці в процесі діяльності підприємства. Механізм дії економічних законів є складовою частиною виробничих відносин і разом з тим науково об'єктивною основою організаційно-економічного механізму розвитку харчової промисловості.

Формування організаційно-економічного механізму розвитку харчової промисловості починається із визначення принципів здійснення цього процесу, головними з яких є:

1. Принцип інноваційного характеру розвитку системи передбачає опору промислового підприємства на високі стандарти роботи та прагнення до нововведень. Постійний пошук нових можливостей стимулює розвиток харчової промисловості. Орієнтація на інновації допомагає промислому підприємству ефективно здійснювати свою діяльність.

2. Принцип системності представляє сукупність взаємодіючих підсистем та ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем. Робота кожного окремого відділу та підсистеми будується таким чином, щоб у визначений термін головна мета підприємства була досягнута.

3. Принцип урахування інтересів усіх учасників виробничого процесу – це один з головних принципів управління. Тільки на основі урахування інтересів

всіх економічних контрагентів, з якими співпрацює підприємство харчової промисловості в процесі своєї діяльності, можна заснувати тривалу та стабільну взаємодію.

4. Принцип ефективного та справедливого управління персоналом (повноваження і відповідальність; справедливий поділ відповідальності за результати роботи між менеджерами та робітниками; корпоративний дух; стабільність; мотивація праці та справедлива винагорода за виконання обов'язків).

5. Принцип дотримання етики бізнесу передбачає чесність і довіру в ділових стосунках, дотримання домовленостей та підписаних угод, повагу до партнерів та інших учасників взаємодії. Цей принцип покладений в основу довготривалих відносин, бо без нього накопичення ресурсів та потенціалу споживчого капіталу неможливе.

6. Принцип адаптивності. Цей принцип вимагає своєчасної динамічної реакції на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі (зміни запитів споживачів, дії конкурентів, видання нових чи редагування існуючих законодавчих актів, кризові явища в економіці, зниження ефективності праці та інше).

7. Принцип безперервності і надійності виявляється у створенні таких організаційно-господарських та технічних умов, за яких досягається стійкість і безперервність заданого режиму виробничого процесу [7].

8. Принцип економічності та ефективності на основі багатоваріантного вибору шляхів розвитку. Найявність альтернатив розвитку допоможе обирати більш ефективний та економічний шлях, краще пристосуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах, поліпшувати організацію виробництва, випускати конкурентоспроможну продукцію.

Такі принципи дозволяють визначити місце організаційно-економічного механізму розвитку харчової промисловості серед інших механізмів, його особисті функції та чітко сформувані його взаємодію в сукупності із іншими механізмами підприємства в єдиній ієрархії всіх механізмів функціонування підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Однією з перешкод на шляху інвесторів є нерегульованість важливих питань в сфері законодавства, тобто першим кроком по вдосконаленню галузі має стати розробка національної стратегії продовольчої безпеки країни, перегляд існуючих стандартів у бік їх спрощення і перехід до європейських норм і, як наслідок, формування ефективного організаційно-економічного механізму розвитку харчової промисловості України.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Довгань Л.Є., Дудукало Г.О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ruh.znaimo.com.ua/index-27522.html>.
2. Полозова Т.В., Овсяченко Ю.В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://http://archive.nbuv.gov.ua/articles/2005/05ptvfp.html>.
3. Садеков А.А. Управление предприятием в условиях кризиса: моногр. / А.А. Садеков, В.В. Цурик. – Донецк : ДонГУЭТ, 2006. – 178 с.
4. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління / Л.І. Піддубна. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 368 с.
5. Пономарев І.Ф., Полякова Е.И. // Научные труды ДонНТУ, серия: экономическая, выпуск № 69.

6. Основы социального управления: учебное пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. Под ред. В.Н. Иванова. – М. : Высш. шк., 2001. – 271 с.
7. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба; за ред. М.Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
8. Каліна І.І. Організаційно-економічний механізм ефективного управління машинобудівним підприємством // Актуальні проблеми економіки № 9 (123). – 2011. – С. 130–134.
9. Білік Ю., Файчук О. Оцінка порівняльних переваг в умовах міжнародної економічної інтеграції // Економіка України. – 2007. – № 6. – С. 69–76.

УДК 338

**Шипуліна Ю.С.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу та управління інвестиційною діяльністю  
Сумського державного університету***Ілляшенко Н.С.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу та управління інвестиційною діяльністю  
Сумського державного університету*

### ЗАСАДИ КОМПЛЕКСНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-СПРИЯТЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розроблено концептуальні засади комплексного механізму формування інноваційно-сприятливого середовища підприємства на основі розвитку його інноваційної культури, який розглядається як відкрита, динамічна, адаптивна система, що здатна до саморозвитку. Розкрито особливості взаємодії складових підсистем цього механізму. Отримані результати формують науково-методичне підґрунтя активізації переходу вітчизняних промислових підприємств на інноваційний шлях розвитку.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, інноваційно-сприятливе середовище, механізм формування, інноваційна культура підприємства, стимулювання інноваційної діяльності, потенціал інноваційного розвитку.

#### **Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. ОСНОВЫ КОМПЛЕКСНОГО МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННО-БЛАГОПРИЯТНОЙ СРЕДЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Разработано концептуальные основы комплексного механизма формирования инновационно-благоприятной среды предприятия на базе развития его инновационной культуры, который рассматривается как открытая, динамичная, адаптивная система, способная к саморазвитию. Раскрыты особенности взаимодействия составляющих подсистем этого механизма. Полученные результаты формируют научно-методическую основу активизации перехода отечественных промышленных предприятий на инновационный путь развития.

**Ключевые слова:** инновационное развитие, инновационно-благоприятная среда, механизм формирования, инновационная культура предприятия, стимулирование инновационной деятельности, потенциал инновационного развития.

#### **Shipulina Y.S., Illiashenko N.S. PRINCIPLES OF COMPLEX MECHANISM OF FORMATION THE ENTERPRISE'S INNOVATIVE ENVIRONMENT**

Conceptual principles of complex mechanism of formation the enterprise's innovative environment was developed based on enterprise's innovative culture. This involves the interaction of coordinate tools and methods of regulating and fostering innovations at the micro and macro levels. The scheme of interaction of mechanisms involved in the formation of innovative environment at the state level (region or industry) and at the level of the separate enterprise was developed. The scheme of adaptation of the innovative enterprises' internal conditions to the external conditions was proposed. Innovative culture of the enterprise is the basis for innovative environment formation at the enterprise level. Therefore, innovative culture management underlies the formation of a favorable environment for innovation. Accordingly, the graphical information models were developed: diagnostics of the enterprise's innovative culture state, including its components and their elements; management of innovative culture development based on the results of diagnostics

**Keywords:** innovative development, innovative environment, the mechanism of formation, an enterprise's innovative culture, encouraging of innovative activity, innovative development potential.

**Постановка проблеми.** Загострення конкуренції, що спричинено глобалізацією економіки, підвищенням вимог споживачів до характеристик продукції, її передпродажного і післяпродажного сервісу, а також входженням світової економіки у спадаючу фазу економічного циклу актуалізує дослідження спрямовані на пошук шляхів активізації інноваційної діяльності як на рівні окремих підприємств і галузей, так і національних економік у цілому. Як свідчить світовий досвід, одним з найбільш перспективних шляхів є формування інноваційно-сприятливого середовища на усіх рівнях управління економічним розвитком. Формування сприятливих умов для активізації інноваційної діяльності буде ефективним якщо вдасться

забезпечити узгоджену взаємодію механізмів управління цим процесом на макро- і мікрорівнях. Це потребує створення комплексного механізму формування інноваційно-сприятливого середовища.

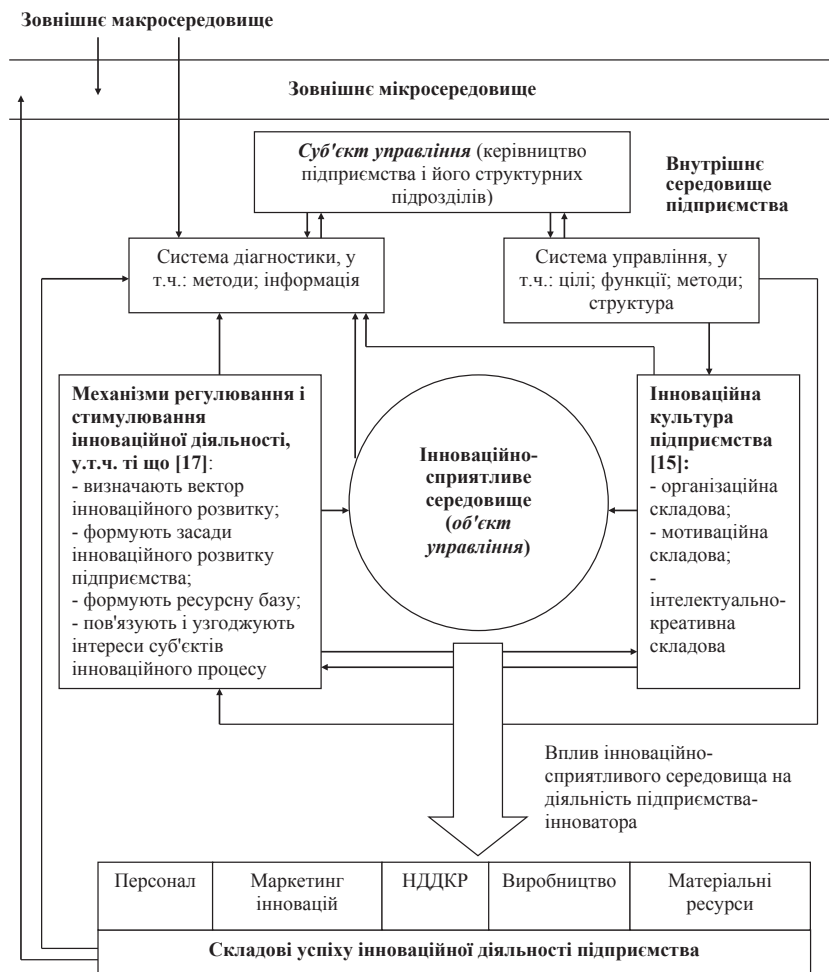
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розроблення механізмів регулювання і стимулювання інноваційної діяльності досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, ними досліджено загальні засади управління інноваційним розвитком економічних систем [4; 5; 10-12], підходи до формування механізмів управління інноваціями на промислових підприємствах [1; 2; 3], методи мотивування і стимулювання інноваційної діяльності на підприємствах і установах [6; 7; 8], за-

гальні засади формування інноваційно-сприятливого середовища на рівні держави і окремого підприємства [9]. Проте питання забезпечення узгодженої взаємодії механізмів регулювання і стимулювання інноваційної діяльності на макро- і мікрорівнях, які у сукупності формують інноваційно-сприятливе середовище [13] є малодослідженими. Наявні розробки практично не ураховують вплив інноваційної культури яка, як свідчить зарубіжний досвід, є одним з головних засобів формування інноваційно-сприятливого середовища як на рівні національної економіки, так і на рівні окремого підприємства.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розроблення засад комплексного механізму формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві на основі розвитку його інноваційної культури.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Спираючись на результати аналізу публікацій, присвячених стимулюванню і регулюванню інноваційної діяльності [1-12], а також власних досліджень [13-16], авторами розроблено укрупнену схему механізму формування інноваційно-сприятливого середовища (рис. 1).

Як слідує зі схеми на рис. 1, на формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві впливають механізми державного регулювання і стимулювання інноваційної діяльності, які на рівні підприємства розглядаються як зовнішні фактори опосередкованої дії. Схема їх впливу показана на рис. 2 [15].



**Рис. 1.** Концептуальна схема комплексного механізму формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві

Джерело: авторська розробка



**Рис. 2.** Взаємодія механізмів формування інноваційно-сприятливого середовища на макро- і мікрорівнях

Джерело: авторська розробка [15]

Механізми регулювання і стимулювання інноваційної діяльності зазначені на рис. 1 є достатньо відомими [17], вони формують засади інноваційного розвитку конкретного підприємства на основі приведення у відповідність його внутрішніх можливостей розвитку до зовнішніх, які генеруються ринком. Зокрема, вони включають:

- механізми, що визначають вектор формування сприятливого середовища для інноваційного розвитку підприємства: управління змінами; випереджаючого розвитку;
- механізми, що формують засади інноваційно-сприятливого середовища: організація інноваційної діяльності; формування інноваційної культури; мотивація персоналу;
- механізми, що формують ресурсну складову інноваційно-сприятливого середовища: фінансування інноваційної діяльності; управління інноваційними ризиками;
- механізми, що пов'язують і узгоджують інтереси суб'єктів інноваційного процесу: управління знаннями.

Схема забезпечення узгодженої взаємодії цих механізмів у процесі приведення у відповідність до зовнішніх внутрішніх можливостей інноваційного розвитку (потенціалу інноваційного розвитку підприємства) подана на рис. 3.

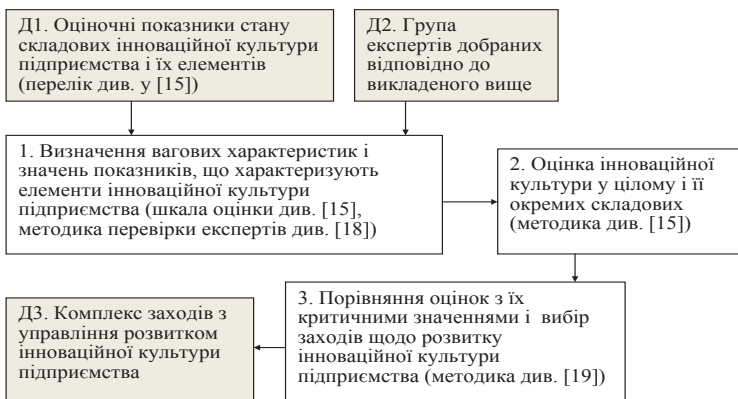
Стрілками показано інформаційні потоки, велика стрілка показує напрямок управлінських дій перерахованих механізмів, які забезпечують приведення потенціалу інноваційного розвитку підприємства у відповідність до умов зовнішнього середовища.

Розглянемо детальніше особливості управління формуванням і розвитком інноваційної культури підприємства як однієї з головних



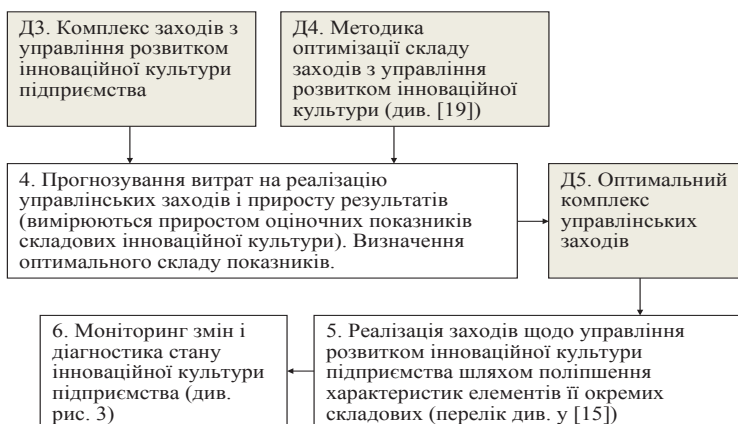
**Рис. 3. Схема механізму приведення у відповідність внутрішніх умов інноваційного розвитку підприємства до зовнішніх**

Джерело: авторська розробка



**Рис. 4. Укрупнена графічна інформаційна модель діагностики стану інноваційної культури підприємства**

Джерело: авторська розробка



**Рис. 5. Укрупнена графічна інформаційна модель управління розвитком інноваційної культури підприємства**

Джерело: авторська розробка

складових середовища сприятливого для інноваційної діяльності.

Цілеспрямоване і ефективне управління розвитком інноваційної культури потребує попередньої діагностики її стану. Вона передбачає оцінку поточного стану інноваційної культури підприємства, а також її окремих складових і їх елементів, порівняння отриманих оцінок з критичними значеннями і вибір на цій основі заходів щодо розвитку інноваційної культури [15; 16].

Дослідження авторів свідчать, що фактично єдиною прийнятним методом оцінки є експертний, причому у якості експертів слід обирати як працівників самого підприємства-інноватора (керівників і провідних фахівців), так і осіб зі сторони (представників економічних контрагентів підприємства: споживачів, посередників, постачальників та ін., а також контактних аудиторів: ЗМІ, місцевого населення, місцевих органів влади тощо). Такий підхід дозволить усебічно і неупереджено оцінити стан інноваційної культури, підвищить ступінь об'єктивності. Узгодженість думок експертів слід перевіряти за коефіцієнтом коркордації та критерієм Пірсона.

Графічна інформаційна модель діагностики стану інноваційної культури підприємства подана на рис. 4. Затіненням подано документи (Д1–Д3), що містять інформацію необхідну для діагностики. Блоки 1-3 відображають комплекси дій з відповідним методичним забезпеченням.

Управління реалізацією обраних заходів передбачає попередню оптимізацію їх складу за критерієм максимізації результату при фіксованому обсязі витрат.

Побудована з урахування цього графічна інформаційна модель управління формування і розвитком інноваційної культури підприємства подана на рис. 5. Зміст блоків аналогічний рис. 4.

Як слідує з викладеного вище, формування інноваційно-сприятливого середовища передбачає, у першу чергу, створення сприятливих організаційних умов для високоефективної творчої праці, розкриття креативного потенціалу персоналу підприємства, його мотивування створювати і впроваджувати інновації. Тобто формування і розвиток організаційної, мотиваційної і інтелектуально-креативної складових інноваційної культури підприємства як основи його інноваційно-сприятливого середовища. У табл. 1 подано авторське бачення окремих складових системи управління їх формуванням і розвитком.

Узагальнюючи викладене слід зазначити, що авторами розроблено засади комплексного механізму формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві. Цей механізм слід розглядати як відкриту, динамічну, адаптивну систему, що здатна до саморозвитку.

Відкритість полягає у обміні інформаційними потоками з зовнішнім і внутрішнім середовищем інноваційної діяльності (діяльності підприємства-інноватора взагалі).

Таблиця 1

## Деякі аспекти управління розвитком складових інноваційної культури підприємства

Характеристики	Складові інноваційної культури підприємства		
	Організаційна	Мотиваційна	Інтелектуально-креативна
Відповідальні за розвиток	Вище керівництво, керівники структурних підрозділів	Вище керівництво, керівники структурних підрозділів	Вище керівництво, відділ кадрів, керівники структурних підрозділів, служба підвищення кваліфікації і перепідготовки
Методи управління [20]	Формування адаптивних гнучких організаційних структур; вибір графіку і режиму роботи; виділення горизонтальних і вертикальних комунікаційних ліній; мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків; демократичний стиль керівництва; формування команд; дотримання балансу між збереженням і модифікацією традицій	Створення нормативної бази мотивування і стимулювання ефективної, творчої праці персоналу; матеріальне і моральне стимулювання; рейтинг підрозділів і працівників; гласність і відкритість при визначенні позицій у рейтингу і заохоченні персоналу; горизонтальні і вертикальні переміщення; стимулювання командної роботи	Добір персоналу; тренінги; підвищення кваліфікації; стажування за кордоном; впровадження концепції «навчання протягом життя»; застосування сучасних методів генерування і перевірки ідей; юридичний захист авторських прав

Про динамічність свідчать постійні зміни ролі, місця і значення його систем, що відбуваються у залежності від змін стану зовнішнього макро- і мікросередовища, цілей підприємства, особливостей його діяльності на обраних ринках, поточних мотивів діяльності тощо.

Адаптивність полягає у коригуванні методів і інструментів формування інноваційно-сприятливого середовища відповідно до змін умов інноваційної діяльності, функціонування підприємства у цілому.

Про здатність до саморозвитку свідчить можливість самовдосконалення (наприклад, шляхом коригування за відхиленнями) з метою забезпечення тривалого виживання і розвитку підприємства-інноватора на ринку за рахунок приведення у відповідність його потенціалу інноваційного розвитку до змін умов зовнішнього макро- і мікросередовища.

**Висновки з проведеного дослідження.** Розроблено концептуальні засади комплексного механізму формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві на основі розвитку його інноваційної культури, який передбачає взаємоузгоджену взаємодію інструментів і методів регулювання і стимулювання інноваційної діяльності на макро- і макrorівнях.

Розроблено схему взаємодії механізмів, що задіяні у формуванні інноваційно-сприятливого середовища на рівні держави (регіону чи галузі) і рівні окремого підприємства. При цьому механізми державного регулювання і стимулювання інноваційної діяльності на рівні підприємства розглядаються як фактори впливу зовнішнього середовища (ринкові можливості і загрози). До їх дії слід пристосовуватися шляхом модифікації потенціалу інноваційного розвитку підприємства таким чином, щоб максимально використовувати сприятливі можливості і протидіяти чи з мінімальними втратами уникати несприятливих впливів. Розроблено схему механізму приведення у відповідність внутрішніх умов інноваційного розвитку (потенціалу інноваційного розвитку) підприємства до зовнішніх.

Показано, що основою інноваційно-сприятливого середовища на рівні підприємства є його інноваційна культура. Відповідно управління розвитком інноваційної культури покладено в основу формування середовища сприятливого для інноваційної діяльності. З урахуванням цього розроблено графічні інформаційні моделі: діагностики стану інноваційної культури підприємства, у т. ч. її складових і їх елементів; управління розвитком інноваційної культури за результатами її діагностики. Визначено відпові-

дальних за розвиток окремих складових інноваційної культури підприємства, а також окреслено коло методів управління.

Подальші дослідження повинні бути орієнтовані на розробку алгоритму і практично-орієнтованих формалізованих процедур управління формуванням інноваційно-сприятливого середовища, які б урахували специфіку діяльності конкретного підприємства у конкретних умовах зовнішнього середовища.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації: монографія. – Харків : АдВАТМ, 2009. – 436 с.
2. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія / С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська. – Суми : Університетська книга, 2010. – 281 с.
3. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком : монографія / за заг. ред. О.А. Біловодської. – Суми : Університетська книга, 2010. – 432 с.
4. Захарченко В.И. Инновационное развитие в Украине: наука, технология, практика: монография / В.И. Захарченко, Н.Н. Меркулов, Л.В. Ширяева. – Одесса : «Печатный дом», «Фаворит». – 2011. – 598 с.
5. Мельник Л.Г. Экономика развития. – Суми : ИТД «Университетская книга», 2006. – 662 с.
6. Прокопенко О.В. Соціально-економічна мотивація екологізації інноваційної діяльності: монографія / О.В. Прокопенко. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – 395 с.
7. Сидоров В.И. Мотивационный механизм управления инновационной деятельностью в условиях транзитивных экономических процессов / В.И. Сидоров, Т.Е. Шедякова // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 3. – Т. 1. – С. 102–109.
8. Виноградова М.А. Мотивация достижения как один из критериев повышения инновационной активности организации / М.А. Виноградова, О.В. Юрова // Проблемы современной экономики: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Челябинск.). – 2011. – С. 121–124.
9. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2010. – 334 с.
10. Кристенсен К. Решение проблем инноваций в бизнесе / К. Кристенсен, М.Е. Рейнор. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2004. – 290 с.
11. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс. – М. : Экономика, 1989. – 281 с.
12. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто. – М. : Прогрес, 1990. – 296 с.
13. Шипуліна Ю.С. Механізми формування інноваційно-сприятливого середовища на промисловому підприємстві // Інноваційна економіка. – 2013. – № 8(46). – С. 77–83.
14. Шипуліна Ю.С. Організаційно-економічні передумови формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 100–113.



15. Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура як основа сприятливого середовища інноваційного розвитку організації: методичні засади оцінки // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 1. – С. 236–246.
16. Ілляшенко С.М. Факторний аналіз стану інноваційної культури підприємства / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Економічний часопис XXI, 2014. – № 3-4. – С. 31–34.
17. Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура як складова інноваційно-сприятливого середовища на сучасному підприємстві / Ю.С. Шипуліна // Інновації у маркетингу і менеджменті : монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. – С. 132–140.
18. Подивись у дисертації Голишевої методику перевірки думок експертів.
19. Шипуліна Ю.С. Підходи до оптимізації структури інструментів і методів формування та розвитку інноваційної культури підприємств / Ю.С. Шипуліна // Вісник НТУ «ХПІ», 2013.– № 44(1017).– С. 137–145.
20. Прокопенко О.В. Мотивація персоналу і інноваційна культура підприємства / О.В. Прокопенко, Ю.С. Шипуліна // Маркетинг: теорія і практика. Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля / Ред. кол.: Т.С. Максимова (гол. ред.) – Луганськ, вид-во СНУ ім. В. Даля, 2014. – № 21. – С. 134–142.

УДК 336.1

**Дворянінов А.В.**  
*аспірант кафедри фінансів та банківської справи  
Європейського університету*

### ПОДАТКОВІ МЕХАНІЗМИ ДЕТИНІЗАЦІЇ ПРИБУТКІВ

Стаття присвячена проблемі тіннізації прибутків в Україні та пошуку способів їх детинізації за рахунок використання податкових механізмів. Досліджено недоліки чинної системи оподаткування в Україні, які провокують суб'єктів господарювання до ухилення від сплати податків. Запропоновано зміни у податкових механізмах, які сприятимуть детинізації прибутків.

**Ключові слова:** тіннова економіка, податок на прибуток, ухилення від сплати податку на прибуток, податкові механізми, детинізація прибутків.

#### **Дворянинов А.В. НАЛОГОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ ДЕТЕНИЗАЦИИ ПРИБЫЛИ**

Статья посвящена проблеме тенизации доходов в Украине и поиску способов их детенизации за счет использования налоговых механизмов. Исследованы недостатки действующей системы налогообложения в Украине, которые провоцируют субъектов хозяйственной деятельности к уклонению от уплаты налогов. Предложены изменения в налоговых механизмах, которые способствовали бы детенизации прибыли.

**Ключевые слова:** теневая экономика, налог на прибыль, уклонения от уплаты налога на прибыль, налоговые механизмы, детенизация доходов.

#### **Dvoryaninov A.V. TAX MECHANISMS OF PROFITS UNSHADOWING**

The article is about the problem of shadow incomes in Ukraine and ways of their unshadowing through the use of tax mechanisms. It has been researched the shortcomings of the current tax system in Ukraine that provoke businesses to avoid paying taxes. It has been proposed the changes in tax mechanisms that contribute to unshadowing profits.

**Keywords:** shadow economy, income tax, evasion of income tax, tax mechanisms, legalization of profits.

**Постановка проблеми.** Питання боротьби з тінговою економікою є одним з найгостріших на сучасному етапі розбудови вітчизняного господарства. На даний час присутність такого феномену в економічній системі України оцінюється в середньому у 50% від загального ВВП, що є найбільшим показником серед усіх європейських країн. Попри особливості та передумови побудови економічної моделі, недостатньо законодавчу врегульованість діяльності суб'єктів господарювання, значний обсяг тінзових відносин також зумовлений чинною недосконалою податковою системою, яка здебільшого стає основною причиною податкової оптимізації та відходу господарської діяльності у тінзовий спектр.

Закономірно, що боротьба з тінговою економікою може бути ефективною при налагодженні взаємовідносин суб'єктів господарювання та держави з приводу сплати податків за рахунок вдосконалення або зміни існуючих податкових механізмів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми детинізації економіки України в цілому та детинізації прибутків зокрема присвячені праці вітчизняних науковців З. Варналія, А. Базилюка, І. Мазур, О. Турчинова, Ю. Харазішвілі, Т. Тищука, Я. Жаліла та ін.

Проте щорічна динаміка зростання кількості порушень податкового права, збільшення обсягів капі-

талу, який виводиться за кордон через тінвові схеми податкової оптимізації, нарощування обсягів прибутків, що уникають офіційного обліку, зумовлює подальший науковий пошук щодо змін у системі оподаткування та вдосконалення податкових механізмів задля недопущення вищепереліченого та детинізації вітчизняної економіки.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати мету дослідження, яка полягає в аналізі недоліків чинної системи прибуткового оподаткування та розробці рекомендацій щодо удосконалення податкових механізмів, які сприятимуть детинізації доходів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Діючи в Україні система оподаткування, попри певні позитивні трансформації останніми роками, залишається ще далекою від зразкової, яка була б прийнятною хоча б для половини усіх платників податків. Недосконалість податкових механізмів, які формують модель оподаткування, сприяє розвитку тінгової економіки, яка проявляється у різних способах та шляхах ухилення від оподаткування. За даними податкової статистики близько 80% підприємств – платників податків порушують податкове законодавство, причому переважна більшість – в частині ухилення від оподаткування або мінімізації податкових зобов'язань.

Ухилення від сплати податків являє собою дії, спрямовані на використання незаконних прийомів зменшення розміру податкового зобов'язання, за вчинення яких передбачається адміністративна та кримінальна відповідальність. У свою чергу, податкова оптимізація являє собою дії, спрямовані на зменшення розміру податкового зобов'язання шляхом цілеспрямованих правомірних дій платника податку, що включають в себе повне використання всіх наданих законодавством пільг, податкових звільнень та інших законних переваг.

Обов'язок сплачувати податки є конституційним обов'язком. Проте велике бажання суб'єктів господарювання не виконувати або зменшити податкові зобов'язання породжує безліч способів ухилення від оподаткування в українській податковій системі. Способи ухилення від сплати обов'язкових платежів можуть бути різноманітними і залежати як від податку, збору, іншого обов'язкового платежу, що не сплачується, так і від самого платника.

Приховування власного прибутку до оподаткування є одним з найпоширеніших видів податкового зловживання. Суб'єкт господарювання може мінімувати розмір податку на прибуток за рахунок певних дій, а саме:

- завищення в первинних документах, в документах обліку, в звіті про фінансові результати даних про матеріальні затрати (внесення в затрати матеріалів замовника, складання фіктивних документів зі списування матеріалів на виробництво, внесення в авансові звіти витрат на неіснуючі відраджень та ін.);

- заниження в первинних документах, в документах обліку, в звітних документах даних про виручку (заниження кількості куплених товарів, заниження ціни реалізації товарів, оплата товаром («чорний бартер»), покупка і реалізація товарно-матеріальних цінностей за готівковий розрахунок («чорний нал») та ін.;

- заниження оподаткованого прибутку (створення незареєстрованого підприємства (наприклад, на базі ліквідованого), завищення витрат на оплату праці, завищення чисельності працівників, безпідставне (незаконне) отримання податкових пільг);

- приховування прибутку за змовою з керівниками інших підприємств, які користуються пільгами по оподаткуванню (фіктивна здача в оренду основних засобів підприємствам, що користуються податковими пільгами, перерахування прибутку на підприємство, яке має податкові пільги).

Приховування реальних прибутків від оподаткування в Україні шляхом завищення собівартості продукції, робіт та послуг, реалізації контрабандних товарів, використання фіктивних фірм, здійснення

іншої підприємницької діяльності в «тіньовій» сфері підприємництва набули масового характеру та створили загрозу для економіки держави [1].

Впродовж 2007-2012 років кількість юридичних осіб – платників податку на прибуток зросла на 10% (347 тис. осіб – у 2007 році, 384 тис. осіб – у 2012 році). Однак більш ніж у 5,5 рази зросла сума зменшеного від'ємного значення об'єкта оподаткування податком на прибуток у результаті податкових перевірок за цей період (2703,8 млн грн – у 2007 році, 16801,5 млн грн – у 2012 році). Такі показники є свідченням розширення масштабів податкових зловживань з боку суб'єктів господарювання [2].

Приховування від оподаткування прибутків є однією з найбільш виразних форм тіньової економіки в Україні. Причиною тому є високе податкове навантаження на інвестиційний актив (бізнес-одиницю). За розрахунками Міністерства доходів та зборів України [3], ефективне податкове навантаження для власників бізнесу в існуючій системі оподаткування становить 45,5% у виробництві та 42% – у торгівлі. За існуючого фіскального навантаження суб'єкти господарювання часто вдаються до податкової оптимізації, яка дає їм змогу ухилитися від сплати податків. При використанні інституту «податкової оптимізації» ефективне податкове навантаження знижується до 19,2% у виробництві та 16,4% у торгівлі.

Прийнятий Податковий кодекс України, в якому було передбачено поступове зниження ставки податку на прибуток, не сприяв зниженню податкового навантаження на корпоративні прибутки в Україні, не створив серйозних інвестиційних стимулів та не сприяв виведенню прибутків у світловий спектр.

Базова ставка податку на прибуток розміром 25%, яка діяла в Україні до 1 квітня 2011 року, створювала відчутне податкове навантаження, проте не відносилася до категорії найвищих у світі. У більшості країн світу податок на прибуток корпорацій коливається в межах 20-30%.

В Україні ставка податку на прибуток зменшується поступово, зокрема з 1 квітня 2011 року ставка податку на прибуток становила 23%, з 1 січня 2012 р. – 21%, з 1 січня 2013 р. – 19% [4].

За оптимальних умов господарювання та наявності чітких правил гри, необтяжених корупційною складовою, заходи щодо скорочення ставки податку на прибуток могли б принести вагомий ефект, проте диспропорційні вітчизняної податкової системи стають на заваді інвестиційному стимулюванню та детінізації економіки.

Однією з головних ознак недосконалого оподаткування є надто велика частка податку на прибуток підприємств у структурі Зведеного бюджету країни. Як свідчать статистичні дані (табл. 1) за період з

Таблиця 1

Частка податку на прибуток у Зведеному бюджеті України

Показник	Роки						Відхилення 2012/2007 (-,+)
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Доходи бюджету, млрд грн	219,9	297,9	288,6	314,4	398,3	445,5	+225,6
Надходження податку на прибуток, млрд грн	34,4	47,85	33,04	37,38	54,7	55,3	+20,0
Частка податку на прибуток у доходах бюджету, %	15,6	16,1	11,5	12,8	13,8	12,5	-3,1
Частка податку з доходів фізичних осіб у доходах бюджету, %	15,8	15,4	15,4	16,2	15,2	15,3	-0,5
Частка податку на прибуток у податкових надходженнях до бюджету, %	21,3	21,1	15,9	17,8	16,3	16,5	-4,8

Джерело: за даними Інституту бюджету та соціально-економічних досліджень [5]

2007 по 2012 роки, його загальні обсяги, акумульовані в бюджет України, майже дорівнюють обсягам надходжень податку з доходів фізичних осіб.

У країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається зовсім протилежна тенденція, де надходження до бюджету податку на прибуток юридичних осіб в рази менше за надходження від податку з доходів фізичних осіб. Якщо в Україні частка податку з прибутків юридичних осіб в структурі податкових надходжень до Зведеного бюджету впродовж 2007-2012 років коливається в межах 15,9-21,3%, то, наприклад, в США аналогічний показник менший фактично втричі.

Ще однією проблемою функціонування податку на прибуток в Україні є перевищення ефективної ставки оподаткування над базовою номінальною ставкою (рис. 1), відповідно, у результаті суб'єкти господарювання фактично несуть більше податкове навантаження, ніж визначено Податковим кодексом. Відношення ефективної податкової ставки до нормативної відображає фіскальну ефективність податку, і його значення повинне прямувати до одиниці.

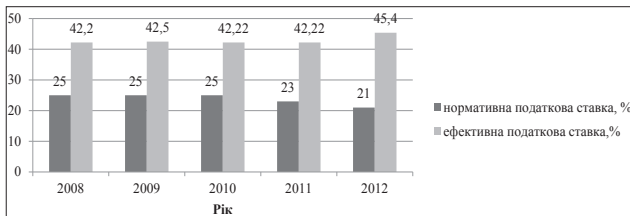


Рис. 1. Співвідношення нормативної та ефективної ставок податку на прибуток за 2008-2012 роки

Джерело: побудовано за даними AGN International [6]

Як видно з даних рис. 1, впродовж 2008-2012 років зберігається тенденція до значного переважання ефективної ставки податку на прибуток підприємств над нормативною, що визначається законодавством. Причому при зниженні нормативної ставки на 2% у 2012 році ефективна ставка зросла на 3,2%. Збільшившись з 42,2% у 2011 році до 45,4% у 2012 році, ефективна ставка податку на прибуток перевищує нормативну удвічі. Необхідно зазначити, що подібний розрив між номінальною та ефективною ставками податку на прибуток в Україні є найбільшим серед переважної більшості країн Європи.

Окремою негативною складовою у функціонуванні податкової системи України, що пов'язана з оподаткуванням прибутків підприємств, є недосконалий механізм надання податкових пільг у вигляді нульової ставки податку на прибуток певним категоріям підприємств. З 2011 року окремі сектори вітчизняної економіки отримали пільгу із сплати податку на прибуток, тим самим отримали стимул до перенесення прибутків до таких секторів з мотивації ухилення від сплати податків.

Розгалужена система податкових пільг є мало-ефективною через їх розподіл за галузевою належністю. Подібний підхід розподілу пільг провокує своєрідний кумулятивний ефект, коли збільшення переліку галузей, які отримують податкові пільги, посилює бажання підприємств інших галузей лобювати податкові преференції.

На стадії розробки Податкового кодексу пільги планувалося надавати лише галузям альтернативної енергетики, авіабудування та підприємствам, які займаються видобутком метану з вугільних родовищ. Проте на завершальній стадії перелік таких галузей розширили, включивши в нього суднобудування, аграрне машинобудування, легку промисловість, готельний бізнес, а після прийняття ПК пільг домоглися підприємства ІТ-індустрії [4]. Більш того, Закон «Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць» [7] взагалі дозволяє отримати пільги фактично будь-якому підприємству, що має можливість лобювати свої інтереси в органах влади.

Підприємства, що отримують пільги, не можуть гарантувати, що вивільнені від оподаткування кошти спрямовуватимуться на інноваційний розвиток. Проте бюджет держави щорічно зазнає відчутних втрат, надаючи пільг з податку на прибуток (табл. 2).

Податкові пільги мають використовуватися дуже обережно та вибірково, доки неможливо забезпечити таких умов, щоб пільговий режим оподаткування податком на прибуток не використовувався як стимул до перенесення прибутків до секторів, в яких застосовуються пільги з мотивації ухилення від сплати податків, або підприємствами, які не вдаються до інвестування у розвиток власної діяльності.

Взагалі, Україна відстала від глобальної тенденції поступового відходу від галузевого підходу до надання податкових пільг. Уряди країн з розвиненими ринковими економіками намагаються стимулювати не окремі галузі, а процеси технологічного і технічного оновлення як такі, незалежно від галузевої чи регіональної приналежності. Це стосується модернізації виробничих фондів та впровадження новітніх технологій; інвестицій в інновації та НДДКР, що підвищують конкурентоспроможність товарів; впровадження енергоефективних технологій, що дозволяють зменшити та раціоналізувати споживання енергії; підвищення екологічності виробництва і продукції; створення нових робочих місць; підтримки малого бізнесу як важливого чинника зайнятості населення [8].

У цілому податок на прибуток можна використати як потужний механізм для інвестиційної діяльності, прискорення економічного розвитку та детінізації економіки. Але саме по собі зменшення ставки оподаткування ще не означає гарантії поживлення у бізнес-середовищі. Тому основний акцент варто зробити не лише на номінальне зменшення податково-

Таблиця 2

Оцінка пільгового оподаткування з податку на прибуток, 2008-2012 рр.

Показник	Рік				
	2008	2009	2010	2011	2012
Загальні втрати бюджету внаслідок пільгового оподаткування, млн грн	22,9	28,2	37,1	59,1	48,7
У тому числі втрати бюджету від надання пільг зі сплати податку на прибуток, млн грн	1,7	1,9	2,1	15,4	15,1
Кількість пільговиків зі сплати податку на прибуток, осіб	931	1104	1 525	5 469	4 334

Джерело: складено за даними Міністерства доходів і зборів України [3]

го навантаження, тобто пригнічення його фіскальної функції, а й одночасно активізувати регуляторну та стимулюючу функції податку.

Сучасні методи податкового стимулювання економіки сприймаються економістами як пасивні та активні, де зниження ставок податків якраз належить до пасивних методів. Формально виникає ситуація, коли держава за власної ініціативи дозволяє суб'єктам господарювання залишати собі більшу частку отриманих прибутків. Такі кроки робляться з метою майбутнього поживлення інвестиційного клімату в країні. Проте відсутня гарантія того, що платники податків використають в майбутньому зекономлені кошти на інвестиційні проекти. У кращому випадку лише третина таких додаткових прибутків буде спрямовуватися за інвестиційним призначенням.

В українських реаліях в першу чергу необхідно на законодавчому рівні розмежувати поняття «податкові пільги» та «податкові стимули». До податкових стимулів необхідно віднести ті податкові інструменти, що знижують в кінцевому підсумку розмір сплаченого податку в порівнянні з тим, який сплачувався б відповідно до загального режиму оподаткування, проте які змінюють рішення інвестора на користь будівництва нового підприємства, збільшення обсягів інвестицій та виробництва, створення додаткових робочих місць.

Окрім того, до заходів стимулювання економічного розвитку за допомогою податків можна віднести нарахування прискореної амортизації. Використання чинника прискореної амортизації як основи для економічного стимулювання пояснюється його внутрішніми властивостями. По суті, прискорена амортизація є субсидією на інвестиційну діяльність за рахунок державного бюджету. Амортизаційні відрахування за своєю природою є найстабільнішим джерелом коштів для підприємства, які не залежать від зміни зовнішньої ситуації. Крім того, вони є власними коштами суб'єкта господарювання, що дозволяє йому уникати залучення позики у вигляді недешевих кредитів для інвестування. Контроль державних органів за цільовим призначенням амортизаційного фонду і штрафи у вигляді додаткового податкового навантаження є найкращою запорукою для того, щоб витратити його на модернізацію і розширення виробництва. Прискорена амортизація дозволяє отрима-

ти гроші вже у перші роки після введення основних фондів і спрямувати їх на подальший розвиток.

**Висновки з проведеного дослідження.** Попри прийнятий Податковий кодекс України, податкова система країни залишається все ще розбалансованою, що серед іншого проявляється у відсутності ефективної фіскальної політики відносно справляння податку на прибуток, оскільки його ефективна ставка значно перевищує номінальну, що закріплена Кодексом. Наслідком недоліків прибуткового оподаткування є тінізація економічних відносин в частині ухилення від сплати податку на прибуток суб'єктами господарювання.

Задля детінізації прибутків необхідною є переорієнтація у системі прибуткового оподаткування з використання податкових пільг для підприємств окремих галузей на впровадження податкових стимулів підприємств без галузевої приналежності. Також необхідно ввести метод прискореної амортизації задля стимулювання інвестиційного потоку в середі підприємства. Така зміна податкових механізмів сприятиме стимулюванню інвестиційного клімату та економічному зростанню в цілому.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Франчук С. Ухилення чи оптимізація? / С. Франчук // Юридична газета. – № 43(127) 25 октября 2007 года [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.yur-gazeta.com/ru/article/1337/>.
2. Основні показники з питань реалізації державної податкової політики. – К. : ДПС України, 2013. – 34 с.
3. Міністерство доходів та зборів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://minrd.gov.ua/>.
4. Податковий кодекс України : Закон України від 02 грудня 2010 № 2755-VI // Відомості Верховної Ради України . – 2011. – № 13-14; № 15-16; № 17. – С. 556.
5. Інституту бюджету та соціально-економічних досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ibser.org.ua/news/435/?lang=ua>.
6. AGN International [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.agn-europe.org/tax/index.html>.
7. Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць : Закон України 06.09.2012 р. № 5205-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5205-17>.
8. Молдован О.О. Щодо реформування податкових інструментів стимулювання господарської діяльності в Україні. Аналітична записка // Національний інститут стратегічних досліджень при Президенті України-и [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/1422/>.



**ДЛЯ НОТАТОК**

Наукове видання

**НАУКОВИЙ ВІСНИК  
ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

Збірник наукових праць

**Серія ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**Випуск 6**

**Частина 3**

Коректура • *О.А. Скрипченко*

Комп'ютерна верстка • *Н.М. Ковальчук*

Формат 64x90/8. Гарнітура SchoolBook.  
Папір офсет. Цифровий друк. Ум.-друк. арк. 27,67. Замов. № 14/14. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»  
73034, м. Херсон, вул. Паровозна, 46-а, офіс 105.  
Телефон +38 (0552) 39-95-80  
E-mail: mailbox@helvetica.com.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 4392 від 20.08.2012 р.