

## СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 334.726

**Алексєєв І.В.***доктор економічних наук  
професор кафедри фінансів  
Національного університету «Львівська політехніка»***Федевич Л.С.***старший викладач кафедри фінансів  
Національного університету «Львівська політехніка»*

### ДІЯЛЬНІСТЬ ГОСПОДАРСЬКИХ ОБ'ЄДНАНЬ ТА АНАЛІЗУВАННЯ ПРОБЛЕМ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА НЕЇ

Статтю присвячено аналізуванню проблем створення господарських об'єднань в Україні, що викликані у наш час слабкою організацією управлінських структур; відсутністю нормативно встановлених повноважень головного підприємства у сфері управління діяльністю учасників господарських об'єднань. Проте на формування господарських об'єднань впливають також проблеми загальноекономічного характеру, а саме виробнича та інвестиційна криза в країні. Вагомість проблем була визначена представниками досліджуваних господарських об'єднань у процесі їх опитування і проведена оцінка достовірності отриманих результатів.

**Ключові слова:** господарські об'єднання, проблеми створення, законодавчі обмеження, інвестиційна активність.

#### **Алексеев И.В., Федевич Л.С. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ И АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ, КОТОРЫЕ ВЛИЯЮТ НА НЕЕ**

Статья посвящена проблеме, которая анализирует создание хозяйственных объединений в Украине, вызванной в наше время слабой организацией управленческих структур; отсутствием нормативно установленных полномочий главного предприятия в сфере управления деятельностью участников хозяйственных объединений. Однако на формирование хозяйственных объединений влияют также проблемы общеэкономического характера, а именно производственный и инвестиционный кризис в стране. Весомость проблем была определена представителями исследуемых хозяйственных объединений в процессе их опроса и проведена оценка достоверности полученных результатов.

**Ключевые слова:** хозяйственные объединения, проблемы создания, законодательные ограничения, инвестиционная активность.

#### **Aliksieiev I.V., Fedevych L.S. ACTIVITIES OF BUSINESS ASSOCIATIONS AND THE ANALYSIS OF ITS PROBLEMS**

The article is devoted to analyzing problems creating business associations in Ukraine caused by presently weak organization management structures; lack of regulatory authority established by the parent company in the management of the members of business associations. However, the formation of business associations also influenced by problems of general nature, namely, production and investment crisis in the country. The weight problem was identified by the surveyed business associations in the process of questioning and an assessment of the reliability of the results.

**Keywords:** business associations, creating problems, legal restrictions, the investment activity.

**Постановка проблеми.** Світовий досвід не є абсолютно універсальним стосовно української економіки, оскільки економіку більшості країн світу складають великі, більш інтегровані господарські об'єднання, де об'єднання банківського і промислового капіталу має стійкий і закономірний характер. Для нашої країни це лише початковий етап створення потужних господарських об'єднань, який ще зазнає багато проблем щодо створення універсальних багатогалузевих комплексів, які будуть включати в свою організаційну структуру банківський, фінансовий центр, а також широкий набір виробничих підприємств.

Рушійною силою створення транснаціональних корпорацій, з одного боку, має бути намагання забезпечити гарантований доступ до фінансово-кредитних і матеріально-технічних ресурсів, а з іншого – найбільш надійне і прибуткове розміщення капіталу в інших країнах.

Одним із недоліків створення транснаціональних корпорацій є те, що розвиток економічних відносин одних підприємств з банківськими структурами ряду країн може викликати послаблення їх зв'язків

з іншими національними фінансово-виробничими одиницями і спричинить закономірну міграцію капіталу в найбільш перспективні галузі економіки при поглибленій диверсифікації виробництва. Іншим недоліком можуть стати відмінності в економічному стані країн, пріоритетах державної політики і ставлення держави до своїх господарських об'єднань.

На даний час в Україні руйнування галузевої структури управління промисловістю досягло критичного значення, що викликало необхідність проведення ряду кардинальних реорганізацій. Національні підприємства втратили економічну допомогу підприємств із свого регіону, централізовані ресурси скоротилися до мінімуму, галузеві міністерства втратили контроль над всіма підприємствами, це призвело до послаблення координування виробничої діяльності з випуску багатьох видів технологічно складної продукції.

Розрив коопераційних зв'язків, загальний економічний спад і несприятливі для виробництва умови порушили на певний період технологічні ланцюги з рядом вітчизняних підприємств. Процес формування господарських об'єднань і транснаціональних кор-

порацій продовжує залишатися складним, оскільки податкова система і законодавча база в Україні є ще недосконалою.

На цьому етапі створення господарських об'єднань і транснаціональних корпорацій існує досить важлива проблема організування технологічного процесу. Його сутність пов'язана із складними виробничо-фінансовими системами, їх управління має бути підпорядковано оптимальному організуванню технологічного ланцюга, під яким розуміють комплекс заходів з узгодження і затвердження всіх питань, пов'язаних з функціонуванням всієї групи (об'єднання) та її учасників. Організування технологічного процесу господарських об'єднань є складовою частиною циклу управління кожним учасником об'єднання, він полягає як в узгодженні організаційної структури, так і в узгодженні плану ефективного виробничого співробітництва; пошуку банку, що входить би до структури групи; а також у підготовці і узгодженні нормативних документів, підписанні договорів тощо.

Перед тим як будувати, а потім, якщо необхідно, реорганізувати організаційну структуру, керівництво господарських об'єднань повинно знати, які ринки збуту і які клієнти їх цікавлять, які дочірні підприємства будуть входити до його складу, оцінити технологічні можливості їх філій. Після цього доцільно розпочинати ідентифікування ключових процесів з метою зменшення витрат та прискорення розроблення нової продукції тощо.

Все ж таки процес формування господарських об'єднань в Україні деякий час буде залишатися складним, і немає сумніву, що доцільність того чи іншого напрямку реорганізації повинна визначатися для різних підприємств та інших учасників господарських об'єднань індивідуально.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основні проблеми становлення і функціонування ефективних господарських об'єднань викликані у наш час слабкою організацією управлінських структур; відсутністю нормативно встановлених повноважень головного підприємства у сфері управління діяльністю учасників господарських об'єднань; високою часткою витрат, які пов'язані з внутрішнім оборотом групи і впливають на загальний рівень рентабельності; нестачею кваліфікованих кадрів, що проявляється у відсутності механізму, навичок і досвіду в плануванні діяльності господарських об'єднань, зокрема у сфері маркетингу та менеджменту.

ПАТ «Концерн Галнафтогаз» [1] серед істотних проблем, які впливають на компанію, відзначив: відсутність власної нафти, власних потужностей переробки нафти, що зумовлює залежність від імпортних поставок нафтопродуктів, рівня цін та маржі на ринку, імпортних тарифів та мит, які структура компенсує за рахунок концентрації на продажах та сфокусованості на клієнтах. Окрім цього, відсутність власної переробки надає можливість вибору поставачальника з найкращою якістю нафтопродукту. Щоб зменшити залежність від поставачальників якісних нафтопродуктів, компанія їх диверсифікує. Товариство залежить від чинного законодавства та змін у ньому.

На діяльність ПАТ «Концерн «Стирол» [2] негативно впливає політична ситуація на сході країни, ріст цін на сировину, матеріали та енергоносії; ріст тарифів на залізничні перевезення. Ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень проявляється в наступному: зростання цін на природний газ призводить до зниження

конкурентоспроможності аміаку та мінеральних добрив на зовнішніх і внутрішньому ринках. На законодавчому рівні необхідно створити відповідну державну програму, реалізація якої могла б частково компенсувати загрозу стрімкого зростання ціни на газ для хімічних підприємств. Необхідна державна підтримка на рівні уряду України при відстоюванні інтересів українських підприємств у ході антидемпінгових розслідувань.

Окрім урожайності, на діяльність ПАТ «Концерн «Хлібпром» [3] впливають інші проблеми. Наприклад, ступінь залежності від законодавчих та економічних обмежень є досить високим, деякі сфери діяльності ПАТ «Концерн «Хлібпром» регулюються нормативно-правовими актами на загальнодержавному та регіональному рівнях.

Істотний вплив на розвиток бізнесу ПАТ «Концерн «Фреш Ап» [4] має нестача коштів для реконструкції основних засобів. Дошкучає нестабільність законодавства, часті зміни в законодавстві, зокрема податковому.

ПАТ «Концерн «Електрон» [5] залежить від загального рівня економіки України, нових законодавчих ініціатив, що створюють нестабільність та невизначеність у подальшій діяльності, бюрократичних затримок та перепон різних державних органів.

На діяльність ПАТ «Концерн «Оранта» [6] негативно впливають політичні та соціальні фактори. Товариство має середню ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень.

На діяльність ПАТ «Концерн «АВЕК та Ко» [7] впливає загальна комерційна активність, пов'язана з необхідністю орендувати комерційні площі. Великої залежності від законодавчих або економічних обмежень немає. Це чи не єдине із досліджуваних підприємств, яке серед проблем не відзначило недоліки чинного законодавства.

На формування господарських об'єднань впливають також проблеми загальноекономічного характеру, а саме виробнича та інвестиційна кризи в країні, що непоправно відображалися на фінансовому стані банків та підприємств.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Основні проблеми становлення і функціонування ефективних господарських об'єднань викликані у наш час слабкою організацією управлінських структур; відсутністю нормативно встановлених повноважень головного підприємства у сфері управління діяльністю учасників господарських об'єднань; високою часткою витрат, які пов'язані з внутрішнім оборотом групи і впливають на загальний рівень рентабельності; нестачею кваліфікованих кадрів, що проявляється у відсутності механізму, навичок і досвіду в плануванні діяльності господарських об'єднань, зокрема у сфері маркетингу та менеджменту.

**Мета статті** полягає в аналізі вагомості узагальнення проблем у діяльності господарських об'єднань та зв'язку між ними.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** При визначенні переліку проблем, які впливають на діяльність господарських об'єднань, ми використовували дані агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України (Smida). Вагомість проблем також була визначена представниками досліджуваних господарських об'єднань у процесі їх опитування. Узагальнення проблем у діяльності господарських об'єднань наведено на рис. 1.

За результатами проведеного опитування представників господарських об'єднань встановлено, що 89% підприємств вбачають проблеми їх інвестицій-

ної діяльності у законодавчих обмеженнях. 11% опитуваних зазначили у анкеті, що проблем, пов'язаних із законодавчими обмеженнями, у них не має.

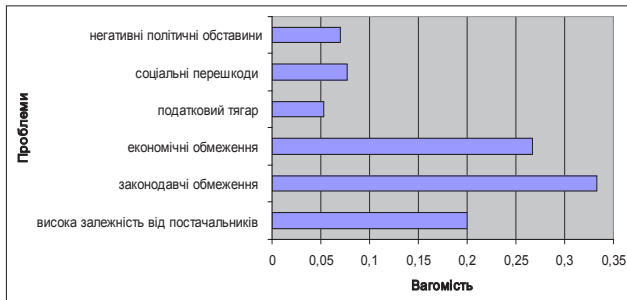


Рис. 1. Проблеми, що впливають на діяльність господарських об'єднань

Джерело: узагальнено автором

У даному контексті слід оцінити достовірність отриманих результатів анкетного опитування. Перевірка на достовірність передбачає спершу визначення інтервалів довіри для процентних мір за допомогою формули:

$$\bar{p} = p \pm t \times \sigma_{\bar{p}}, \quad (1)$$

де  $p$  – процент респондентів у вибірці, які підтримують першу альтернативу, % ;

$\sigma_{\bar{p}}$  – середня квадратична похибка вибіркової середньої, % ;

$t$  – критерій Стьюдента (табличне значення).

Оптимальний обсяг вибірки для безповторного відбору визначено за формулою (2), бо відомий обсяг генеральної сукупності  $N$  ( $N=47$ , це кількість підприємств, що приймали участь в опитуванні):

$$n = \frac{t^2 \times v^2 \times N}{v_x^2 \times N + t^2 \times v^2}, \quad (2)$$

де  $n$  – оптимальний обсяг вибірки, од.;

$v$  – коефіцієнт варіації ознаки (щоб забезпечити однорідність вибіркового дослідження, приймаємо значення менше граничного – 33%, тобто 32%);

$v_x$  – коефіцієнт варіації помилки (приймаємо рівним 5%);

$t$  – коефіцієнт  $t$ -статистики, визначається таблично і при рівні довіри 95%,  $t = 1,96$  [9; 10].

Підставивши числові значення отримаємо:

$$n = 36 \text{ (од.)}$$

Візьмемо за базове значення рівень довіри 95%, що забезпечує діапазон істинних значень для генеральної сукупності. При  $P=95\%$  параметр  $t=1,96$ , а середня квадратична помилка вибіркової середньої визначається як:

$$\sigma_{\bar{p}} = \sqrt{\frac{p \times q}{n}} * 100\%, \quad (3)$$

де  $p$  – процент респондентів у вибірці, які підтримують першу альтернативу, % ;

$q = (100-p)$  – процент респондентів у вибірці, які підтримують другу альтернативу, % ;

$n$  – обсяг вибірки, ос.

Підставимо значення у формулу:

$$\sigma_{\bar{p}} = \sqrt{\frac{0,89 \times 0,11}{36}} * 100\% = 5,2\%.$$

Процент респондентів у вибірці, які підтримують перший варіант відповіді, знаходяться в інтервалі:

$$\bar{p} = p \pm t \times \sigma_{\bar{p}} = 89\% \pm 1,96 \times 5,2\%.$$

Отже, для всієї генеральної сукупності середня процентна міра респондентів, які вважають, що най-

більшою проблемою інвестиційної діяльності господарських об'єднань є законодавчі обмеження, знаходиться в інтервалі:

$$78,8\% < \bar{p} < 99,2\%.$$

Також у процесі опитування респонденти вказали на низький рівень інвестиційної активності підприємств, що виражається низьким рівнем впровадження інвестиційних проектів, операцій із цінними паперами тощо. Загалом низький рівень інвестування вказали 74% опитаних представників господарських об'єднань.

Використаємо коефіцієнт взаємного узгодження  $\chi^2$  для визначення зв'язку між рівнем інвестиційної активності та законодавчими проблемами у інвестуванні господарських об'єднань. Для цього побудуємо матрицю спряжених частот за цими двома чинниками  $f_{ci}$ , які виражені у відсотках (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця спряжених частот

Показники	Вплив законодавчих обмежень, %	Відсутність законодавчих обмежень, %	Сума, %
Низький рівень інвестування	71	3	74
Високий рівень інвестування	18	8	26
Сума, %	89	11	100

З метою розрахунку коефіцієнта взаємного узгодження та виявлення узгодженості відповідей опитуваних визначаємо часткові очікувані частоти  $f_{oi}$ :

$$f_{01} = \frac{89 * 74}{100} = 65,86; \quad f_{02} = \frac{11 * 74}{100} = 8,14;$$

$$f_{13} = \frac{89 * 26}{100} = 23,14; \quad f_{14} = \frac{11 * 26}{100} = 2,86.$$

Критерій  $\chi^2$  визначається за формулою:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_{ci} - f_{oi})^2}{f_{oi}} = \frac{(65,86 - 71)^2}{65,86} + \frac{(8,14 - 3)^2}{8,14} + \frac{(23,14 - 18)^2}{23,14} + \frac{(2,86 - 8)^2}{2,86} \quad (4)$$

$$\chi^2 = 14,026.$$

Обчислена величина  $\chi^2$  ( $\chi^2_{табл} = 12,7062$ ), рівень довіри  $P=0,95$ ; коефіцієнт значущості  $\alpha=0,05$ ; ступінь вільності  $(k-1)*(m-1)=1$ ). Отже, можемо стверджувати, що зв'язок між рівнем інвестиційної діяльності господарських об'єднань та проблеми щодо існування законодавчих обмежень існують не лише для цієї вибірки, а й для всієї генеральної сукупності.

**Висновки.** Потрібно усвідомити, що від участі у господарських об'єднаннях їх учасники мають певні переваги. Банки одержують стабільні джерела формування банківського капіталу, можливість диверсифікації діяльності, зменшення кредитного ризику. Інші учасники мають полегшений доступ до кредитних ресурсів, можливість концентрації капіталу для реалізації інвестиційних проектів, зменшення витрат, пов'язаних із виробництвом та обігом, завдяки створенню спільних маркетингових, консультаційних, інформаційних, аудиторських та інших служб, підвищення ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Важливі події розвитку (в тому числі злиття, поділ, приєднання, перетворення, виділ) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.stockworld.com.ua/ru/analytics/emitent/template/13772/106>.

2. Публічне акціонерне товариство «Концерн «Стирол» та його діяльність [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.stockworld.com.ua/ru/analytics/emitent/template/54271/162>.
3. Економічне середовище, в умовах якого Товариство здійснює свою діяльність і управління ризиками [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.stockworld.com.ua/ru/analytics/emitent/template/53159/162>.
4. Істотний вплив на розвиток бізнесу ПАТ «Концерн «Фреш Ап» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.stockworld.com.ua/ru/analytics/emitent/template/48447/156>.
5. ПАТ «Концерн «Електрон» залежить від загального рівня економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.stockworld.com.ua/ru/analytics/emitent/template/48643/156>.
6. На діяльність ПАТ «Концерн «Оранта» негативно впливають [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.stockworld.com.ua/ru/analytics/emitent/template/51489/156>.
7. На діяльність ПАТ «Концерн «АВЕК та Ко» впливає [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.stockworld.com.ua/ru/analytics/emitent/template/53901/156>.

УДК 331.101.3

**Соколова Л.В.**

*доктор економічних наук,  
професор кафедри економічної кібернетики  
і управління економічної безпекою  
Харьківського національного університету радіоелектроніки*

**Беличенко А.Б.**

*аспірант кафедри економічної кібернетики  
і управління економічної безпекою  
Харьківського національного університету радіоелектроніки*

## ГЕЙМИФИКАЦИЯ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МОТИВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННОГО ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена изучению современных инструментальных подходов мотивации высококачественного труда персонала. Приведен пример применения данного научно-методического подхода в практической деятельности научно-производственного машиностроительного предприятия. Практическая значимость полученных результатов определяется более обоснованным применением современного методического инструментария для повышения мотивации персонала машиностроительных предприятий.

**Ключевые слова:** геймификация, мотивация, высококачественный труд, машиностроительное предприятие, обучение, персонал.

### Соколова Л.В., Біліченко А.Б. ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МОТИВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВИСОКОЯКІСНОЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Статтю присвячено вивченню сучасних інструментальних підходів мотивації високоякісної праці персоналу. Наведено приклад застосування даного науково-методичного підходу в практичній діяльності науково-виробничого машинобудівного підприємства. Практична значимість отриманих результатів визначається більш обґрунтованим застосуванням сучасного методичного інструментарію для підвищення мотивації персоналу машинобудівних підприємств.

**Ключові слова:** геймифікація, мотивація, високоякісна праця, машинобудівне підприємство, навчання, персонал.

### Sokolova L.V., Bilichenko A.B. GAMIFICATION AS EFFECTIVE MOTIVATIONAL TOOL OF HIGH QUALITY PERSONNEL WORK

The article deals with research of modern instrumental approaches high personnel motivation. An example of the application of the scientific and methodical approach in the practice of research and production of engineering company. The practical significance of the results is determined by a reasonable application of modern methodological tools to enhance staff motivation engineering companies.

**Keywords:** gamification, motivation, high quality work, engineering company, training, personnel.

**Постановка проблеми.** Сегодня вопрос мотивации высококачественного труда персонала становится важнейшей проблемой исследования менеджмента многих предприятий. Отсутствие новых нестандартных методов и инструментов подбора, адаптации, обучения персонала приводит к снижению мотивации персонала и, как следствие, расторжению трудовых отношений. Практическое применение нестандартных методов мотивации с использованием игровых инструментов, а именно инструментов геймификации, высококачественного труда персонала требует дальнейших исследований.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Исследованию теоретических основ мотивации персонала промышленных предприятий посвящены работы М. Армстронга, В. Врумма, Ф. Герцберга, Е. Лоудера,

А. Маслоу, М. Мескона и многих других зарубежных ученых. Проблемы формирования и повышения мотивации труда персонала рассмотрены в работах В. Виллюнаса, В. Гриневой, Е. Добролюбова, О. Колонтаевского, А. Колота, П. Перервы, В. Травина, Е. Уткина и др.

Геймификация как понятие и как инструмент мотивации персонала появился в 2010 г. Впервые данный инструмент описали в своем практическом пособии Д. Хантер, К. Вербах [1, с. 7]. Однако широкое практическое применение геймификация приобретает в компаниях только за рубежом. Поэтому применение инструментария геймификации как современного метода мотивации персонала является актуальным направлением исследования, приобретающим существенное практическое значение для отечественных предприятий.