

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



**НАУКОВИЙ ВІСНИК  
ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ**



Серія:  
**ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**  
Випуск 27  
Частина 2

**Херсон  
2017**

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

### Головний редактор:

*Шашкова Ніна Ігорівна, доктор економічних наук, доцент (завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Херсонського державного університету).*

### Заступник головного редактора:

*Стратонов Василь Миколайович, доктор юридичних наук, професор (професор кафедри галузевого права Херсонського державного університету).*

### Відповідальний секретар:

*Макаренко Сергій Миколайович, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Херсонського державного університету.*

### Члени редакційної колегії:

*Савіна Галина Григорівна, доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Херсонського національного технічного університету).*

*Соловійов Ігор Олександрович, доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри менеджменту організації Херсонського державного аграрного університету).*

*Шебаніна Олена В'ячеславівна, доктор економічних наук, професор (декан факультету менеджменту Миколаївського державного аграрного університету).*

*Назарова Галина Валентинівна, доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця).*

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

*Кузнцов Едуард Анатолійович, доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри економіки та управління Одеського національного університету імені І.І. Мечникова).*

*Скидан Олег Васильович, доктор економічних наук, професор (ректор Житомирського національного агроекологічного університету).*

*Ушкаренко Юлія Вікторівна, доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри економічної теорії Херсонського державного університету).*

*Драган Олена Іванівна, доктор економічних наук, професор (завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці Національного університету харчових технологій).*

*Грегорі Гарднер, Ph.D, професор економіки Державного університету штату Нью Йорк (м. Потсдам, США).*

*Едвін Португал, Ph.D, професор економіки Державного університету штату Нью Йорк (м. Потсдам, США).*

*Римантас Сташис, Ph.D, професор економіки, завідувач кафедри менеджменту Клайпедського університету (м. Клайпеда, 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

### **Затверджено відповідно до рішення вченої ради**

### **Херсонського державного університету**

(протокол від 26.12.2017 № 7)

### **Журнал включено до міжнародної наукометричної бази даних**

Index Copernicus

### Свідоцтво про державну реєстрацію

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

Електронна сторінка видання – [www.ej.kherson.ua](http://www.ej.kherson.ua)

## ЗМІСТ

## СЕКЦІЯ 4

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

**Касич А.О., Хондока А.М.**ДОСЛІДЖЕННЯ ЧИННИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ..... 7**Кузьомко В.М., Пискун І.М.**

ІННОВАЦІЇ НА РИНКУ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ: МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ..... 12

**Курасова В.Е., Євтушенко Г.В.**

РИЗИКИ, ПОВ'ЯЗАНІ ЗІ СТВОРЕННЯМ НОВИХ БРЕНДІВ..... 15

**Кустріч Л.О.**ОСНОВНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ..... 19**Легомінова С.В.**КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА: ЗМІСТ, СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ,  
ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ У СУЧАСНИХ УМОВАХ..... 23**Маказан Є.В.**ІНВЕСТИЦІЇ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР  
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ..... 27**Максименко О.А.**ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ ОЦІНКИ ЗЕМЕЛЬ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ В УКРАЇНІ..... 30**Маршук Л.М.**НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РІВНЯ  
РЕСУРСНО-ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА..... 34**Михайлов М.Г.**ФОРМУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ ХМЕЛЕПІДПРИЄМСТВ  
НА КЛАСТЕРНІЙ ОСНОВІ..... 37**Мірошник М.В., Чернобровкіна С.В., Єременко Н.Є.**

ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ..... 41

**Пекар К.Р., Лизунова О.М., Іщенко Я.Г.**УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА  
ШЛЯХОМ ВИКОРИСТАННЯ ПОСЛУГ КОПРАЙТЕРА..... 45**Персій Ю.О.**ПОБУДОВА ФАКТОРНО-ІНДЕКСНОЇ МОДЕЛІ РОЗРАХУНКУ  
ІНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
ЗАТРАТАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА..... 49**Петренко В.С.**МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
СПІЛЬНИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ..... 53**Старинець О.Г.**АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ  
НА РИНКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ..... 57**Фоміних В.І., Безпалова Д.І., Довгопола А.Д.**АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ  
ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА..... 61**Харченко Т.О., Муратов А.Г.**

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНСАЛТИНГОВИХ ФІРМАХ..... 65

**Циган Р.М., Синято А.О.**БУХГАЛТЕРСЬКА ІНФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ АГЕНТСЬКИМИ ВИТРАТАМИ..... 68**Чепелюк М.І.**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ  
ЗНАННЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ..... 74**Шашкова Н.І., Соловйов І.О., Горовий С.О.**МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ  
ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ..... 78

<b>Шашкова Н.І., Капліна Є.О.</b> МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ВИНОГРАДАРСЬКО-ВИНОРОВНОЇ ГАЛУЗІ.....	81
<b>Шевчук О.А.</b> СИСТЕМНО-СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ АРХІТЕКТОНІКИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	84
<b>СЕКЦІЯ 5</b>	
<b>РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА</b>	
<b>Буколова В.В.</b> ПРОГРАМА ЗМІЦНЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ: ЗМІСТ ТА ПОСЛІДОВНІСТЬ РОЗРОБЛЕННЯ.....	88
<b>Гедз М.Й., Бакум І.В.</b> ІНВЕСТИЦІЙНИЙ СКЛАДНИК РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ.....	93
<b>Коваленко Ю.О.</b> РОЛЬ І МІСЦЕ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ.....	97
<b>Петренко Н.О.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЛЕКСНОГО АНАЛІЗУ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ В АГРАРНІЙ СФЕРІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....	101
<b>Руденко О.А., Іванова Є.О., Соколова А.В.</b> ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ.....	107
<b>Сурай А.С.</b> ПРОБЛЕМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ДІЛОВОГО СЕРЕДОВИЩА РЕГІОНІВ УКРАЇНИ: ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ.....	112
<b>СЕКЦІЯ 6</b>	
<b>ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА</b>	
<b>Ситник Н.І.</b> СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКОСИСТЕМИ СТАРТАПІВ УКРАЇНИ.....	117
<b>Суска А.А.</b> СУТНІСТЬ, МЕТОДИКА ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛІСУ ЯК ОБ'ЄКТА РИНКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ.....	121
<b>СЕКЦІЯ 7</b>	
<b>ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА</b>	
<b>Гончарова С.Ю., Буряк І.В., Гончаров А.Б.</b> СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: СУТНІСТЬ, ОЗНАКИ ТА МІСЦЕ У ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ДОМОГОСПОДАРСТВ.....	125
<b>Пряхіна К.А., Висікан Ю.О., Немикіна К.О.</b> ОЦІНКА ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ, МОЛДОВИ ТА КРАЇН ЄС.....	130
<b>Чатченко Т.В., Пономаренко А.А.</b> ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ.....	135
<b>Юдіна М.І.</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	139
<b>СЕКЦІЯ 8</b>	
<b>ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ</b>	
<b>Андрущенко О.Ю., Луценко В.І.</b> НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОДАТКОВО-БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЇЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ.....	143
<b>Бойко Т.Ю.</b> ФІНАНСУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ НА МІСЬКОМУ РІВНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ.....	147

## CONTENTS

### SECTION 4

#### ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

**Kasych A.O., Khondoka A.N.**

RESEARCH OF COMPETITIVENESS FACTORS  
OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS.....7

**Kuzomko V.M., Pyskun I.M.**

INNOVATIONS IN THE AIR TRANSPORTATION MARKET:  
OPPORTUNITIES AND THREATS.....12

**Kurasova V.E., Ievtushenko G.V.**

RISKS ASSOCIATED WITH THE CREATION OF NEW BRANDS.....15

**Kustrich L.O.**

THE BASIC PRINCIPLES OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF STRATEGIC  
MANAGEMENT AND USING THE POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES.....19

**Legominova S.V.**

COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISE: CONTENT,  
COMPONENTS, DEFINITIONS OF FORMATION IN MODERN CONDITIONS.....23

**Makkan Y.V.**

INVESTING IN HUMAN CAPITAL AS A KEY FACTOR  
IN THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES.....27

**Maksymenko O.A.**

THE FEATURES OF DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL  
LAND VALUATION IN UKRAINE.....30

**Marshuk L.M.**

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACHES IN ESTIMATION  
OF THE LEVEL OF RESOURCE-FINANCIAL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE.....34

**Myhaulov M.G.**

FORMATION OF THE MATERIAL AND TECHNICAL  
BASE OF HOP-ENTERPRISES ON A CLUSTER BASIS.....37

**Miroshnik M.V., Chernobrovkina S.V., Eremenko N.E.**

INVESTIGATION OF INNOVATION ACTIVITY IN UKRAINE.....41

**Pekar K.R., Lyzunova O.M., Ishchenko Y.H.**

IMPROVEMENT OF MARKETING ACTIVITY OF THE ENTERPRISE  
BY USING THE SERVICES OF A COPYWRITER.....45

**Persiy Y.A.**

CONSTRUCTION OF FACTOR-INDEX MODEL OF CALCULATION  
OF INTEGRATED INDICATOR OF EFFICIENCY OF MANAGEMENT  
BY INDUSTRIAL ENTERPRISE COSTS.....49

**Petrenko V.S.**

JOINT AGRICULTURAL ENTERPRISES METHODOLOGY  
OF STRATEGIC MANAGEMENT.....53

**Starynec O.G.**

ANALYSIS OF ACTIVITY OF ENTERPRISES AT THE MARKET  
OF TELECOMMUNICATION SERVICES IN UKRAINE.....57

**Fominikh V.I., Bezpalova D.I., Dovgopola A.D.**

ASPECTS OF FORMATION AND USE OF THE FINANCIAL RESOURCES  
OF THE ENTERPRISE.....61

**Kharchenko T.A., Muratov A.G.**

FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN CONSULTING FIRMS.....65

**Tsygan R.M., Synyato A.O.**

BOOK-KEEPING INFORMATION AS A MEASURE  
FOR ENSURING AGENT EXPENSES MANAGEMENT.....68

**Chepeliuk M.I.**

CORPORATE CULTURE IN THE CONTEXT  
OF KNOWLEDGE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION.....74

**Shashkova N.I., Solovyov I.O., Horovyi S.O.**

MARKETING POTENTIAL OF HOTEL BUSINESS CORPORATE CULTURE.....78

**Shashkova N.I., Kaplina E.O.**

MARKETING MANAGEMENT OF THE WINE INDUSTRY  
ENTERPRISES COMPETITIVENESS.....81

<b>Shevchuk O.A.</b> SYSTEM-SYNERGETIC APPROACH TO THE ORGANIZATIONAL ARCHITECTON OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES.....	84
 <b>SECTION 5</b> <b>DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY</b>	
<b>Bukolova V.V.</b> PROGRAM OF STRENGTHENING SOCIAL-ECONOMIC SECURITY OF A REGION: CONTENT AND SEQUENCE OF DEVELOPMENT.....	88
<b>Gedz M.Y., Bakum I.V.</b> INVESTMENT COMPONENT OF THE RESOURCE POTENTIAL OF THE REGION.....	93
<b>Kovalenko Yu.O.</b> THE ROLE AND PLACE OF INFORMATION MANAGEMENT IN THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION.....	97
<b>Petrenko N.O.</b> IMPROVEMENT THE SYSTEM OF A COMPLEX ANALYSIS USE OF LABOR RESOURCES IN AGRO SPHERE AT THE REGIONAL LEVEL.....	101
<b>Rudenko O.A., Ivanova E.O., Sokolova A.V.</b> EVALUATION OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS AND INNOVATIVE RESULTIVITY OF REGIONS OF UKRAINE.....	107
<b>Suray A.S.</b> PROBLEMS AND PECULIARITIES FOR FORMING THE BUSINESS ENVIRONMENT OF THE REGIONS OF UKRAINE: FACTOR ANALYSIS.....	112
 <b>SECTION 6</b> <b>ECONOMY OF NATURAL RESOURCES MANAGEMENT AND ENVIRONMENT PROTECTION</b>	
<b>Sytnik N.I.</b> CURRENT STATE AND PERSPECTIVES OF THE UKRAINIAN STARTUP ECOSYSTEM DEVELOPMENT.....	117
<b>Suska A.A.</b> THE ESSENCE, THE ASSESSING METHODOLOGY FOR THE SOCIO-ECOLOGICAL POTENTIAL OF THE FOREST AS THE OBJECT OF THE SOCIO-ECOLOGICAL SERVICES MARKET.....	121
 <b>SECTION 7</b> <b>DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS</b>	
<b>Goncharova S.Yu., Buryak I.V., Goncharov A.B.</b> THE SOCIAL ENTERPRISE: CORE, FEATURES AND ROLE IN MODERN HOUSEHOLD'S ACTIVITY.....	125
<b>Pryakhina E.A., Vysikan Yu.A., Nemykina E.A.</b> ASSESSMENT OF THE QUALITY OF LIFE OF THE POPULATION OF UKRAINE, MOLDOVA AND EU COUNTRIES.....	130
<b>Chatchenko T.V., Ponomarenko A.A.</b> THE GLOBALIZATION IMPACT ON EMPLOYMENT.....	135
<b>Yudina M.I.</b> PECULIARITIES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE MODERN INDUSTRIAL ENTERPRISES.....	139
 <b>SECTION 8</b> <b>MONEY, FINANCES AND CREDIT</b>	
<b>Andrushchenko O.Yu., Lutsenko V.I.</b> THE DIRECTIONS FOR THE REFORM OF THE INSTITUTIONAL SUPPLY OF UKRAINIAN TAX AND BUDGET POLICY IN THE CONTEXT OF DEPARTMENT OF THEIR FINANCIAL SYSTEM.....	143
<b>Boyko T.Yu.</b> FINANCING OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS AT THE LOCAL LEVEL IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION OF POWER IN UKRAINE.....	147



## СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.45

**Касич А.О.***доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту**Київського національного університету технологій та дизайну***Хондока А.М.***студентка**Київського національного університету технологій та дизайну*

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЧИННИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті досліджено сутність понять конкуренції та конкурентоспроможності, систематизовано зовнішні та внутрішні чинники конкурентоспроможності, визначено етапність розвитку конкуренції та ключових чинників лідерських позицій на ринку. Також у статті наголошено на важливості врахування галузевої специфіки, наведено методологічні завдання вирішення проблеми низької конкурентоспроможності українських машинобудівних підприємств порівняно із зарубіжними.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, чинники, стратегія, машинобудування.

#### **Касич А.А., Хондока А.Н. ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

В статье исследована сущность понятий конкуренции и конкурентоспособности, систематизированы внешние и внутренние факторы конкурентоспособности, определены этапность развития конкуренции и ключевых факторов лидерских позиций на рынке. Также в статье отмечена важность учета отраслевой специфики, приведены методологические задачи решения проблемы низкой конкурентоспособности украинских машиностроительных предприятий по сравнению с зарубежными.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность, факторы, стратегия, машиностроение.

#### **Kasych A.O., Khondoka A.N. RESEARCH OF COMPETITIVENESS FACTORS OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS**

The article investigates the concepts of competition and competitiveness, external and internal factors of competitiveness are systematized, the stage of development of competition and key factors of the leading positions in the market are determined. The article also highlights the importance of accounting for industry specifics, presents methodological tasks for solving the problem of low competitiveness of Ukrainian machine-building enterprises in comparison with foreign ones.

**Keywords:** competition, competitiveness, factors, strategy, machine building.

**Постановка проблеми.** Невідокремленим атрибутом ринкової економіки є конкуренція, яку слід розглядати як постійний процес суперництва між виробниками однакових видів продукції з метою отримання найкращих позицій на ринку та підвищення рівня прибутковості діяльності. Оскільки процес науково-технічного прогресу є безупинним і відбувається постійне удосконалення продукції, технології її виробництва, слід наголосити на динамічних змінах умов конкуренції та ключових її чинників. Тому для успішного функціонування підприємства на ринку оцінка ключових чинників конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю.

Питання конкурентоспроможності набувають особливого значення у сучасних умовах, оскільки для глобальної економіки в останні роки характерна нестабільність, на ринку відбувається загострення конкуренції, а тому дослідження вказаного комплексу проблем є важливим і з позиції теорії конкуренції – оскільки ключові чинники змінюються, і з позиції практики управління.

Усі динамічні зміни в умовах ведення конкуренції найбільшою мірою простежуються на прикладі машинобудівних підприємств. Українські машинобудівні підприємства на сучасному етапі розвитку програють конкурентну боротьбу зарубіжним конкурентам не лише на зовнішніх, а й на внутріш-

ніх ринках. Вихідною умовою підвищення рівня конкурентоспроможності українських підприємств є дослідження ключових її чинників на ринку машинобудівної продукції, що дасть змогу визначити закономірності цих процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням розвитку конкуренції як одного з основних драйверів ринкових відносин займалися такі відомі вчені, як М. Портер [23, 24], А.А. Мазаракі [13], І.М. Зборіна [7], Г. Азоев [1], І.З. Должанський та Т.І. Загорна [5], О.Г. Нефедова [17], Н. Грицишин [4], В. Кривешко [12] та інші. Так, зарубіжні вчені досліджували конкуренцію та конкурентоспроможність у їх розвитку відповідно до еволюції ринкової економіки. Основа увага українських учених [9, 11, 12] спрямована на дослідження питань формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств. Вітчизняні вчені І. Должанський та Т. Загорна [5] визначають конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти і реалізовувати продукцію швидко, в достатній кількості, на високому технологічному рівні обслуговування та як можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.

Організаційно-методичні питання дослідження впливу особливостей галузі на конкурентні стратегії підприємства детально досліджено в роботі М. Пор-

тер [24]. Роль інновацій та інвестицій у розвитку підприємства розкрито в працях [8, 10]. Загалом визначення впливу чинників та галузевих особливостей на розвиток окремих підприємств потребує постійного моніторингу у контексті підвищення рівня конкурентоспроможності.

Безпосередньо чинники, що впливають на конкурентоспроможність машинобудівної галузі, досліджують О.П. Романко [25] та Д.В. Малащук [15].

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження ключових чинників конкурентоспроможності машинобудівних підприємств у сучасних умовах задля визначення змісту стратегії подолання відставання українських підприємств від зарубіжних.

Для досягнення поставленої мети слід дослідити сутнісні характеристики понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність», систематизувати чинники конкурентоспроможності та врахувати при цьому галузеві особливості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність» досить тісно пов'язані, тому доцільно проводити їх дослідження у взаємозв'язку та з урахуванням взаємного впливу. Відповідно еволюція тлумачення поняття конкуренції зумовлює зміни і в чинниках конкурентоспроможності.

Сьогодні існує безмежна кількість визначень поняття «конкуренція». Як економічна категорія конкуренція – це економічне змагання, суперництво виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та отримання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах [5].

Згідно із Законом України «Про захист економічної конкуренції» «економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [6].

Огляд наукової літератури [1, 4, 5, 11, 12, 14] дає змогу стверджувати, що це поняття є складним, а

автори беруть за основу ті чи інші характеристики. Конкурентоспроможність розглядається як:

- здатність підприємства виробляти продукцію, яка характеризується попитом;
- результативність та успішність діяльності;
- здатність підприємства формувати та ефективно використовувати власні та позикові ресурси тощо.

Спроможність підприємства брати участь у конкуренції створює якісно новий показник його успішної діяльності на певному ринку – поняття конкурентоспроможності [3, с. 44-45].

Г.Л. Азоев [1] вважає, що конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпорядитися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, тобто основна увага приділяється фінансовій стороні діяльності підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність – це здатність підприємства сформувати та ефективно використати наявні та залучені ресурси, що дає змогу виробляти послуги або товари, які є прийнятними для клієнтів з позиції ціни та якості, що загалом забезпечує підприємству стійкі та значущі позиції на ринку цього товару.

Різноманітність підходів до тлумачення поняття «конкурентоспроможність» у контексті забезпечення ефективного управління її формуванням свідчить про необхідність системного дослідження чинників.

Конкурентоспроможність підприємства визначається різними чинниками. Аналіз чинників дасть нам змогу виявити низку сильних сторін підприємства, управління розвитком яких дасть можливість підвищити рівень його конкурентоспроможності та, відповідно, ефективно функціонувати в умовах ринкового середовища. Ідентифікація слабких сторін, які становлять загрози для підприємства, дасть змогу приділити їм належну увагу в напрямі зменшення впливу на підприємство.

Проаналізувавши роботи відомих учених [4, 5, 8, 9, 12], доцільно розділити основні чинники впливу на зовнішні та внутрішні. Усі інші чинники за різними класифікаційними ознаками можна віднести до однієї з цих двох великих груп.

Зовнішні фактори – це фактори, вплив на які з боку підприємства є неможливим або обмеженим, проте

Таблиця 1

#### Систематизація чинників зовнішнього та внутрішнього середовища конкурентоспроможності підприємства

Ранжування за рівнем значущості	Чинники зовнішнього середовища	Чинники внутрішнього середовища
Менш значущі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність доступних і дешевих ресурсів;</li> <li>– прогнозованість економічних процесів;</li> <li>– національна система стандартизації і сертифікації;</li> <li>– рівень інтеграції всередині країни;</li> <li>– міжнародні конфлікти;</li> <li>– фондовий ринок.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– характеристики використовуваних сировини, матеріалів, напівфабрикатів;</li> <li>– концентрація виробництва, рівень спеціалізації;</li> <li>– ефективність використання ресурсів;</li> <li>– характеристики системи збуту продукції;</li> </ul>
Більш значущі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень конкуренції в галузі, на ринку;</li> <li>– поява нових конкурентів;</li> <li>– рівень кваліфікації робочої сили, її чисельність;</li> <li>– загальний рівень розвитку техніки і технологій;</li> <li>– діяльність державних владних структур, що включає фінансову та грошово-кредитну політику, законодавчі акти.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– система технологічного оснащення виробництва;</li> <li>– участь у стратегічних альянсах;</li> <li>– організаційно-правова форма підприємства;</li> <li>– організаційна культура;</li> <li>– діловий імідж підприємства;</li> <li>– канали постачання;</li> <li>– інвестиційна привабливість.</li> </ul>
Найбільш значущі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– загрози появи альтернативних виробів і послуг (продуктів-аналогів);</li> <li>– господарська кон'юнктура, що об'єднує ринок сировинних та матеріальних ресурсів, ринок трудових ресурсів, ринок засобів виробництва, ринок фінансових ресурсів;</li> <li>– конкурентоспроможність економіки країни;</li> <li>– розвиток освіти на науки;</li> <li>– політична ситуація у державі;</li> <li>– розвиток бізнес-середовища.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– фінансове забезпечення діяльності;</li> <li>– виробничі потужності та виробничий потенціал;</li> <li>– ефективність діяльності керівництва та апарату управління підприємства;</li> <li>– кваліфікація науково-технічного персоналу;</li> <li>– рівень кооперації та науково-технічного співробітництва;</li> <li>– рівень інноваційної активності.</li> </ul>

Джерело: складено авторами за даними [4, 5, 17, 23, 24, 26]



вони є важливими в аналізі конкурентного середовища, адже зовнішні фактори мають вагомий вплив на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Хоч підприємство і не може вплинути на ці фактори, але воно може пристосуватися до них і намагатися перетворити на переваги. Чинники зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, розглядали в своїх роботах такі вчені, як Н. Грицишин [4], М. Портер [24], О.Г. Нефедова [17], Р.А. Фатхутдінов [26], І.З. Должанський та Т.І. Загорна [5]. Внутрішніми чинниками конкурентоспроможності підприємство здатне повністю управляти. Класифікація зовнішніх чинників представлена а роботах Р.А. Фатхутдінова [26], О.В. Кривешко [12], Н. Грицишина [4], О.І. Мазилкіної [14].

Аналіз чинників внутрішнього середовища слід проводити у взаємозв'язку із зовнішніми. Так, здатність підприємства формувати та залучати фінансові ресурси залежить від макроекономічної ситуації в країні, від рівня розвитку банківського сектора тощо. Кваліфікація персоналу, який працює на підприємстві, є результатом рівня розвитку освіти та науки в країні, рівня вже її фінансового забезпечення.

Узагальнення теорій видатних авторів дає нам змогу виокремити основні фактори впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність, які наведені в табл. 1.

Отже, дія внутрішніх чинників та здатність підприємства сформувати їх необхідну комбінацію визначається сукупністю зовнішніх чинників.

Представлені чинники не є вичерпним переліком, це лише спроба систематизувати їх у розрізі більш та менш значущих та відстежити причинно-наслідкові зв'язки між зовнішніми та внутрішніми чинниками конкурентоспроможності.

Природа конкуренції та вплив чинників конкурентоспроможності на діяльність окремого підприємства найбільшою мірою проявляються на прикладі машинобудівних підприємств.

Машинобудування в економіці будь-якої країни є важливою галуззю, яка виконує функцію драйвера всієї промисловості. Машинобудування України за

складом представлено порівняно великими високотехнологічними підприємствами авто- й авіабудування, вагобудування, приладобудування тощо. Загалом машинобудівний комплекс країни охоплює понад 20 спеціалізованих галузей, 58 підгалузей. Фактично в країні представлені всі види машинобудування. За офіційними даними, в структурі зареєстрованих 11 267 підприємств, 146 з яких великі, 1834 – середні, і 9287 – малі. У структурі зайнято близько 15 млн працівників [16]. Однак той факт, що частка машинобудування у загальному експорті країни не перевищує в останні роки 10-12%, а середньорічні темпи росту імпорту перевищують 20%, свідчить про низьку конкурентоспроможність і продукції, і підприємств загалом.

Дослідження особливостей функціонування окремих українських та зарубіжних підприємств (табл. 2) дасть можливість визначити ключові чинники конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Досліджуючи розвиток машинобудування в Україні на мікрорівні, слід вказати, що і ПАТ «АвтоКрАЗ», і ПрАТ «АвтоЗАЗ» є фактично монополістами та мали досить сприятливі внутрішні умови для розвитку. Однак виробничі потужності й обсяги виробництва українських підприємств у рази менші порівняно із зарубіжними підприємствами. Порівняно з конкурентами частка автомобілів КрАЗ у світі незначна, і компанія займає 30-те місце за обсягами виробництва (для порівняння: КамАЗ – 17-те місце, МАЗ – 23-те місце, УралАЗ – 26-те місце) [18]. Той факт, що обсяги виробництва та експорту українських машинобудівних підприємств є нестійкими та постійно скорочуються, свідчить про те, що їм не вдається використати можливості розвитку за рахунок реалізації на зовнішніх ринках, відбувається втрата конкурентних позицій також на внутрішньому ринку. Основною причиною такого стану речей стало те, що підприємствам не вдалося підвищити рівень конкурентоспроможності продукції.

Основним конкурентом для ПАТ «АвтоКрАЗ» є ГО «КамАЗ», яке поступово витіснило українську

Таблиця 2

## Показники машинобудівних підприємств

Підприємства	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ПАТ «АвтоКрАЗ»</b>							
Обсяг виробництва, одиниць	1039	1071	1018	929	1388	1439	741
<i>темп росту, %</i>		103,1	95,1	91,2	149,6	103,7	51,5
Частка експорту, %	84,0	86,2	88,9	90,9	56,1	29,9	51,8
<b>ПрАТ «ЗАЗ»</b>							
Обсяг виробництва, одиниць	39900	58638	45879	21257	13428	2597	2170
<i>темп росту, %</i>		147	78,2	46,3	63,2	19,3	83,6
Частка експорту, %	48,6	58,5	45,9	37,2	38,7	37,2	21,5
<b>ГО «КамАЗ»</b>							
Обсяг виробництва, одиниць	32500	45300	45500	43500	38700	29900	34700
<i>темп росту, %</i>		139,3	100	95,6	88,9	77,3	116,1
Частка експорту, %	12,3	13,7	14,1	13,1	15,8	22,1	17,9
<b>«Фольксваген»</b>							
Обсяг виробництва, одиниць, тис. од.	7358	8494	9225	9728	10213	10017	10405
<i>темп росту, %</i>		115,4	108,6	105,4	105	98,1	103,9
Частка експорту, %	84,5	84,2	88,2	87,8	87,8	87,2	87,8
<b>«Тойота»</b>							
Обсяг виробництва, тис. од.	6809	7308	7401	8871	9016	8929	8974
<i>темп росту, %</i>		107,3	101,2	119,8	101,6	99,1	100,5
Частка експорту, %	57,0	73,8	71,4	74,3	74,9	64,3	64,7

Джерело: складено за даними [18, 19, 20, 21, 22]

продукцію з російського ринку та становить конкуренцію на потенційних ринках країн Африки та Азії.

Пошук конкурентних переваг ПАТ «АвтоКРАЗ» стосувався:

- розширення модельного ряду автомобілів, спецтехніки і шасі;
- забезпечення комплексного підходу до продажу автотехніки та послуг з її обслуговування;
- орієнтації на інноваційний та технічний розвиток, що дає змогу використовувати надсучасні новітні технології;
- застосування найкращих практик у галузі корпоративного управління.

Однак той факт, що підприємство працює нестійко, свідчить про слабкість його конкурентних позицій та необхідність вивчення зарубіжних підприємств.

Провідні автомобільні підприємства світу, як свідчить статистика, нарощують обсяги виробництва за рахунок експансії на зовнішніх ринках, а основою цього є їх конкурентоспроможність.

Так, компанія «Тойота» (Toyota) є одним із найбільших світових виробників автомашин, випускаючи понад 5,5 мільйонів машин на рік або один автомобіль кожні 6 секунд [21]. Ключовими чинниками конкурентоспроможності компанії «Тойота» є:

1. Надійність та якість автомобілів. «Тойота» посилює свою конкурентоспроможність, роблячи все більш ефективні автомобілі, водночас здійснюючи стратегічний зсув у напрямі електрифікації, інформації та інтелекту для покращення майбутньої мобільності.

2. Розвиток людських ресурсів та стимулювання інновації, активізація співпраці з широким колом партнерів, у тому числі в інших галузях.

3. Розширення ринків збуту. Реалізація продукції здійснюється через мережу з 28 національних компаній з маркетингу і збуту в 48 країнах Європи, які очолюють роботу понад 3 тис. фірмових автосалонів. Розширивши свій ринок збуту за межами Японії, компанія «Тойота» зробила свої перші кроки на ринках інших країн в кінці 50-х років минулого століття. У 2008 році щорічні обсяги реалізації автомобілів марки Toyota в США перевищили 2 млн. штук, причому 1,4 млн. автомобілів та майже 1,3 млн. двигунів вироблено на заводах компанії в США [21].

Для того щоб підвищувати конкурентоспроможність надалі і сприяти стійкому її зростанню, керівництвом «Тойоти» було вирішено переглянути свою внутрішню організацію та внести певні нововведення, основними з яких були: впровадження системи автономного регіонального управління, основою якої було розміщення головних співробітників в кожному регіоні, для того щоб всі операції підприємства були тісно пов'язані з місцевою громадою; удосконалення бізнес-моделі підприємства – підвищення ефективності управління всіма бізнес-підрозділами.

Загалом на конкурентоспроможність машинобудівних підприємств впливають такі чинники макrorівня, як зміст державної політики та розвиток бізнес-середовища; макроекономічна ситуація та сформованість ринкових інститутів; рівень розвитку технологічного та технічного, наукового та освітнього простору тощо. Це дасть змогу підприємствам активізувати інвестиційну та інноваційну активність, що і забезпечить підвищення рівня конкурентоспроможності.

Узагальнення висновків провідних учених у сфері конкуренції та конкурентоспроможності та власні дослідження дають змогу стверджувати, що важливою умовою розвитку конкурентоспроможності

є здатність підприємства забезпечувати власний прогрес за тими чинниками, які визначають ринковий успіх у той чи інший момент часу (рис. 1).

Так, українські підприємства не є конкурентоспроможними на рівні ресурсного забезпечення, тоді як зарубіжні підприємства активно ведуть боротьбу на рівні інноваційної конкуренції, тобто боряться за лідерство у сфері інновацій. Не вирішивши проблеми конкурентоспроможності попередніх стадій, підприємство не здатне вийти на конкурентні позиції, які характерні для поточного моменту часу.

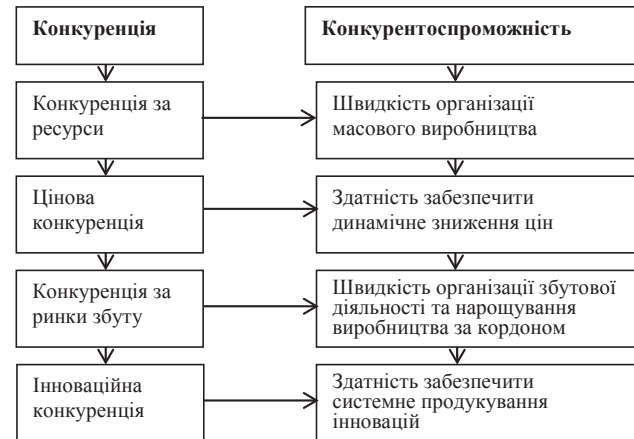


Рис. 1. Етапи розвитку конкуренції та ключових чинників конкурентоспроможності

Джерело: розробка авторів

Загальна формула конкурентоспроможності машинобудівних підприємств досить проста: це конкурентоспроможність всіх внутрішніх підсистем (технології, кадри, менеджмент, продукція) та конкурентоспроможність взаємодії із зовнішнім середовищем (збут, співробітництво тощо).

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, конкурентоспроможність – це складна категорія, яка на практиці означає постійну увагу підприємств до функціонування та розвитку всіх внутрішніх підсистем та вивчення динаміки зовнішніх ринків. Ключові чинники конкурентоспроможності змінюються та зумовлюють зміну самої конкуренції. Незважаючи на те, що низка чинників конкурентоспроможності є спільними для всіх підприємств, слід враховувати галузеві особливості.

Питання забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств, зокрема машинобудівних, визначає необхідність постійного моніторингу ситуації на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту; пошуку стратегічних партнерів, взаємодія з якими дасть змогу забезпечити розвиток власних конкурентних позицій; впровадження стратегії підвищення власної конкурентоспроможності, яка би передбачала поступовий розвиток ключових внутрішніх чинників конкурентоспроможності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков / – М.: Тип. Новости, 2000. – 256 с.
2. Волкова В.Н., Емельянова А.А. Теория систем и системный анализ в управлении организациями. Справочник: учебное пособие / под ред. В.Н. Волковой и А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 848 с.
3. Гетьман О.О. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Гетьман О.О., Шаповал В.М. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.

4. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Львівського університету. Серія економічна. Вип. 33. – 2004. – С. 431-436.
5. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна / – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
6. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210. – 14 (Редакція від 11.08.2013, підстава 406-18) // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – С. 64.
7. Зборіна І.М. Сутність категорії «Конкурентоспроможність підприємства» / І.М. Зборіна // Проблеми управління. – 2011. – № 2(39). – С. 121-24.
8. Касич А.О. Інноваційна продукція як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств України / Касич А.О., Назарова М.В., Климович Т.А. // Держава та регіони: науково-виробничий журнал. – 2008. – № 2. – С. 66-69.
9. Касич А.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства / Касич А.О., Глущенко Д.О. // Економіка та держава. – 2016. – № 11. – С. 65-70.
10. Касич А.О. Теоретичні і методичні основи аналізу внутрішніх джерел фінансування інвестиційної діяльності / Касич А.О. // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 3(117). – С. 243-250.
11. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства / Касич А.О., Харькова Ж.В. // Економічний аналіз. – 2016. – № 2, Том 25. – С. 79-85.
12. Кривешко О.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів / О.В. Кривешко, П.В. Сідун // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць]. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 180-188.
13. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, М.М. Ушакова; за ред. М.М. Ушакової / – К.: Хрещатик, 1999. – 707 с.
14. Мазилкіна Е.И., Паничкина Г.Г. Основы управления конкурентоспособностью / Мазилкіна Е.И., Паничкина Г.Г. – М.: Омега-Л, 2009. – 328 с.
15. Малащук Д.В. Методичні підходи щодо визначення рівня міжнародної конкурентоспроможності машинобудівної галузі України // Формування ринкових відносин в Україні, № 3(58), 2006 р., с. 60-67.
16. Машинобудування України: галузі та поточні тенденції – <http://xn--80aimveh.pp.ua/poradu/3571-mashinobuduvannya-ukrayini-galuz-ta-potochn-tendencyi.html>.
17. Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 5. Т. 2. – С. 212-215.
18. Офіційний сайт ПАТ «АвтоКрАЗ» [Електронний ресурс]: <http://www.autokraz.com.ua>.
19. Офіційний сайт ПАТ «ЗАЗ» [Електронний ресурс]: <http://www.zaz.ua/>.
20. Офіційний сайт ВАТ «КАМАЗ» [Електронний ресурс]: <https://kamaz.ru/>.
21. Офіційний сайт АТ «Тойота Мотор» [Електронний ресурс]: <http://www.toyota-global.com/>.
22. Офіційний сайт АТ «Фольксваген» [Електронний ресурс]: <http://www.vw.com/>.
23. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер/. – М.: Международные отношения, 1993. – С. 495.
24. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер // Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
25. Романко О.П. Чинники формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства // Актуальні проблеми економіки – 2009 – № 3, с. 113-125.
26. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Фатхутдинов Р.А. – М: Изд-во Эксмо, 2005, 544 с. Учебник. – 2-е изд.

УДК 629.73:339.138:005.591.6

**Кузьомко В.М.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємств  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана***Пискун І.М.***студент  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана*

## ІННОВАЦІЇ НА РИНКУ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ: МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ

У статті розглянуто інноваційні маркетингові інструменти розвитку ринку авіаперевезень. Визначено та проаналізовано можливості та загрози на шляху впровадження інноваційних рішень. Особливий акцент зроблено на необхідності підвищення безпеки польотів та подолання психологічного страху у пасажирів.

**Ключові слова:** інновації, маркетинг, авіаринок, авіабудування, безпека польотів, страх польотів.

### **Кузьомко В.М., Пискун І.М. ИННОВАЦИИ НА РЫНКЕ АВИАПЕРЕВОЗОК: ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ**

В статье рассмотрены инновационные маркетинговые инструменты развития рынка авиаперевозок. Определены и проанализированы возможности и угрозы на пути внедрения инновационных решений. Особый акцент сделан на необходимости повышения безопасности полетов и преодоления психологического страха у пассажиров.

**Ключевые слова:** инновации, маркетинг, авиаринок, авиастроение, безопасность полетов, страх полетов.

### **Kuzomko V.M., Pyskun I.M. INNOVATIONS IN THE AIR TRANSPORTATION MARKET: OPPORTUNITIES AND THREATS**

The article deals with innovative marketing tools for the development of the air transport market. Identify and analyze the opportunities and threats to the implementation of innovative solutions. Particular emphasis is placed on improving the safety of flights and overcoming the psychological fear of passengers.

**Keywords:** innovation, marketing, aviation market, aircraft construction, flight security, fear of flying.

**Постановка проблеми.** У сучасному глобальному світі збільшення конкуренції несе в собі зростання потреби в впровадженні інновацій. Це стосується безпосередньо й сфери авіабудування та продажу авіа-послуг кінцевому споживачу. Зміни у цінній політиці та рівні обслуговування пасажирів уже не дають тієї конкурентної переваги, як це було раніше. Залучення нових ринків стає все важчим, а отже, необхідні абсолютно нові якісні підходи до ведення маркетингової діяльності. Впровадження інноваційних рішень на ринку авіаперевезень може нести в собі не тільки вигідне капіталовкладення з можливістю залучення нових категорій споживачів, а й технічні та економічні ризики, які можуть поставити під сумнів доцільність використання тих чи інших ідей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми застосування інновацій у сфері авіабудування та продажу авіапослуг були предметом досліджень таких учених, як Д.І. Сидоров [5], Ю.А. Литвинчук, О.В. Коваленко, Ю.В. Голляк, І.М. Перебийніс, І.І. Каліна, М. Аріф, А. Гупта, А. Вільямс. Дослідження причин та методів усунення страху польотів досліджувалися такими вченими, як: С. Шнайдер, А. Мюльбергер [6], Б. Ротбаум, Н. Малтбі, А. Грей, Н. Рос [7].

Проте інноваційні маркетингові підходи до вирішення проблем розвитку ринку авіаперельотів поки що не набули належного дослідження і потребують подальших наукових розвідок у цій сфері.

**Мета статті** полягає у розгляді можливих інноваційних рішень у сфері авіаперевезень та авіабудування, їхнього технічного та економічного застосування, а також можливих ризиків, які вони можуть у собі нести. Для цього необхідно провести маркетинговий аналіз даних упровадження із погляду підвищення продажів та розширення наявних ринків збуту авіапослуг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Через збільшення глобалізації все більше людей надають перевагу користуванню послугами авіаперевізників, адже це не тільки значна економія часу, а й комфортний спосіб переміщення. Велика кількість відряджень та подорожей навіть усередині країни нині здійснюється за рахунок перельотів, особливо це актуально для країн із великою географічною зоною, до якої можна віднести й Україну. Прогнозують, що до 2025 р. пасажиропотік збільшиться в чотири рази порівняно з теперішніми показниками. Додаткове навантаження на летовища та літаки потребуватиме не лише їх переобладнання, а й підвищення безпеки польотів, адже чим більше здійснюється рейсів, тим більше аварій відбувається. Таким чином, необхідно буде потурбуватися про мінімізацію кількості постраждалих та загиблих під час аварій [5].

Незважаючи на те що за кількістю аварій авіакатастрофи займають лише шосте місце, масовість масштабів катастроф, коли кількість загиблих в одну мить становить у середньому 200-300 осіб, змушує людей боятися перельотів. Так, згідно зі статистичними даними, близько 15% дорослого населення може страждати аерофобією [3].

Чисельність дорослого населення в Україні станом на середину 2017 р. становить близько 33 млн. осіб [4], тобто можемо цілком імовірно припустити, що близько 5 млн. українців потенційно можуть страждати на аерофобію, що становить досить серйозну проблему для авіаперевізників, які на даний момент не мають механізмів, які допомогли б залучити хоча б частину даних осіб.

Нині населення нашої держави літає авіатранспортом найменше серед європейців. В Україні станом на середину 2017 р. послугами авіаперевізників користувалися лише близько 5% населення України, тобто 2,1 млн. осіб [2]. Основною причиною цього



є те, що після 2013 р. економіка України зазнала значного спаду. З авіаринку пішло багато компаній-перевізників, залишивши місце лише для найбільших компаній, які значно підвищили ціни на свої послуги через монополізацію ринку та збільшення собівартості надання послуг з авіаперевезення. Також однією з проблем стало зниження купівельної спроможності населення порівняно з попередніми роками, здійснюється менше подорожей, особливо у віддалені куточки світу. Населення почало віддавати перевагу внутрішньому туризму чи країнам близького зарубіжжя, до яких можна дістатися автомобілем чи автобусом.

Однак через деякий час економіка України почне зростати, на ринок почнуть заходити нові компанії та встановлювати більш низькі ціни на власні послуги, таким чином, збільшиться можливість для українського населення в здійсненні подорожей авіатранспортом. Оскільки пасажиропотік у світі буде збільшуватися і до 2025 р. зросте (за окремими оцінками, вчетверо), це буде стосуватися й України. Тобто навіть беручи до уваги теперішні цифри по чисельності тих, хто користується авіатранспортом, до прогнозованого 2025 р., чисельність українців, які користуватимуться авіаперельотами, буде дорівнювати 8,5 млн. осіб. Отже, за такої ж самої чисельності населення потенційний ринок України становитиме 13,5 млн. осіб з урахуванням тих, хто страждає аерофобією.

По суті, ці 15% дорослого населення, що бояться літати, є потенційним ринком споживачів авіапослуг. Із них 73% бояться літати через те, що під час польоту може статися механічна поломка, 62% бояться катастроф через погану погоду, 36% бояться можливих проблем під час посадки літака, стільки ж бояться літати вночі через те, що пілоти можуть не побачити якусь проблему, 33% бояться літати над відкритим океаном чи над морем [3]. Деякі з них користуються послугами авіаперевізників, але відчують при цьому великий дискомфорт, інші ж взагалі відмовляються від польотів, обираючи подорожі, в яких можна скористатися автомобілем, автобусом чи залізницею.

Для максимального охоплення даного потенційного ринку можливе розроблення інноваційних рішень щодо зменшення кількості авіакатастроф через помилку пілотів чи через несправність самого літака, а також щодо зменшення кількості жертв у результаті авіакатастрофи. Наприклад, поліпшення систем раннього реагування чи переобладнання крисел пасажирів за типом крисел пілотів авіавинищувачів, завдяки яким пасажир зможе катапультиватися та приземлитися на воді. На разі єдиним засобом для порятунку є рятівний надувний жилет, який допомагає лише у разі катастрофи на воді.

Також необхідно впливати на психологічний аспект причини страху польотів. Якщо запрошувати на борт літака психолога, який буде постійним членом команди, то ті, хто відчуває дискомфорт під час польоту, зможуть отримати професійну допомогу прямо на місці та поговорити про причину свого страху, усунути чи притупити симптоми, які виникають за аерофобії. Таким чином, пасажири знатимуть, що у разі нападів паніки вони не залишаться сам на сам зі своїм страхом.

Якісно новим підходом стало б використання окулярів віртуальної реальності. Можливі два варіанти їхнього використання: як симулятор польотів у кабіні літака та як відволікаючий фактор під час самого польоту. За першого варіанту шляхом тренувань

людина звикає до обстановки під час польоту. Можливо вводити режим турбулентності, наприклад, і тоді під час реальної турбулентності пасажир знатиме, як себе поводити та реагувати на ті чи інші події. Розробивши даний симулятор спільно з виробником окулярів віртуальної реальності, можна підвищити продажі як виробника окулярів, так і авіаперевізника чи заводу з авіабудування і шляхом кооперації здійснювати рекламну кампанію даного виробу.

За другого варіанту – застосування окулярів безпосередньо під час перельоту, акцент робиться на заглиблення пасажира в іншу атмосферу. Це може бути обраний споживачем сюжет із можливого списку, наприклад дайвінг чи прогулянка джунглями, диким пляжем, тобто такий, який дає змогу рухатися під час знаходження в літаку та розслаблятися. Механізм користування даною послугою такий: під час вибору квитка в економ-класі послуга не входить у вартість квитка, її можна буде придбати додатково; у разі купівлі квитка в бізнес-клас послуга входить у вартість квитка. Також послугу можна буде обміняти на накопичені милі в рамках програми лояльності авіаперевізника або купити абонементом за загальною нижчою вартістю на певну кількість використань незалежно від напрямку і тривалості польоту. Ця послуга також повною мірою зацікавить і тих пасажирів, що не страждають на аерофобію, адже нині молодь дуже зацікавлена у цій технології та багато хто купує окуляри віртуальної реальності навіть для домашнього користування. Отже, споживачам буде цікаво зайняти час польоту чимось цікавим на зміну звичним журналам від авіакомпаній та вбудованим у сидіння телеекранам для дальніх польотів.

У рамках даної послуги можна буде розробити також низку знижок, акцій, варіювати ціну залежно від сезону та популярності напрямку, аналізувати популярність того чи іншого сюжету та розробляти нові варіанти.

Ще одна можливість, яка допоможе переконати потенційних споживачів, – це апарати-симулятори польоту на літаку, які б відтворювали погані погодні умови, наприклад сильну зливу чи грозу, вітер. Нині на таких апаратах тренуються майбутні пілоти, але відсутнє масове споживання симулятора як у розважальному контексті, так і в навчальному. Також потрібно проводити лекції, під час яких пілоти чи інженери різних авіакомпаній розповідали б про те, як вони уникають різних неприємних ситуацій у небі, а також розвіювали б міфи про небезпеку тих чи інших явищ, оскільки багато хто досі не знає та не вірить у те, що влучання блискавки у фюзеляж літака зараз не несе ніякої загрози для пасажирів та літака, а сильний вітер спричиняє лише турбулентність. Якщо б такі лекції почали проводити провідні авіакомпанії світу, то їхні колеги в інших країнах із радістю підхопили б цю ідею, слідуючи за лідерами ринку. Такий метод збільшував би лояльність до бренду, адже відбувалося б безпосереднє спілкування фактично ключових фірм-перевізників із кінцевими споживачами.

Навіть якщо взяти приклад ринку автомобілів, то споживачі все більше й більше обирають ті машини, які мають систему підвищеної безпеки та максимально захищають життя пасажира в разі авткатастрофи чи зіткнення на автошляхах. Таким чином, потрібно розробити кампанію, яка б поставила безпеку та життя пасажирів на пріоритетне місце в авіабудуванні та продажі послуг, оскільки нині акцент ставиться на комфорті пасажирів, тому



й досі вони воліють літати в бізнес-класі та приватними літаками.

Завдяки таким нововведенням, а також глибшому аналізу даної проблематики можливо переконати певну частину населення у тому, що польоти стали безпечнішими і саме та авіакомпанія, яка переобладнає літаки поліпшеними системами безпеки авіапольотів, зможе, базуючись на даній ідеї, розробити нову маркетингову концепцію підвищення продажів квитків та навіть збільшити карту польотів.

Однак зазначені нововведення можуть наштовхуватися на низку проблем і загроз. Нині виникають великі проблеми під час спроби розроблення технології катапультації пасажирів у разі аварії на борту літака, адже тоді пасажир повинні мати фізичну та моральну підготовку на рівні пілотів авіавинищувачів, мати знання, як потрібно згрупуватися та тримати тіло, а верхня частина фюзеляжу літака повинна взагалі від'єднуватися від корпусу, що веде до повної розгерметизації і необхідності не тільки в кисневому постачанні, а й в оснащенні кожного пасажирів спецодягом, який захищатиме від перевантажень, які виникають у вищих шарах атмосфери. Можливим виходом із цієї ситуації може стати така інновація, як від'єднання нижньої частини фюзеляжу в разі аварії літака разом із кріслами пасажирів, яка б безпечно приземлялася на воді чи рівній поверхні. Якщо ж пошкодження стосуються нижньої частини літака, у даному разі буде від'єднуватися лише платформа, на якій розміщуються крісла пасажирів, через хвостову частину чи залишатися прикріпленою до верхньої частини фюзеляжу літака.

Якщо ж брати до уваги можливість розроблення нових технологій із підвищення безпеки польотів, то випробування займуть достатньо велику кількість часу та велику кількість випробувань, поки можна буде впевнено стверджувати про те, що дана інновація дійсно знизить як ризик технічної чи механічної поломки при перельоті, так і кількість жертв у разі авіакатастрофи.

Велику роль відіграватиме також і те, чи будуть приносити дані інновації прибуток компаніям. Дуже витратні інновації в будь-якій сфері починають приносити дохід у кращому випадку через кілька років, однак, беручи до уваги той факт, що пасажиропотік у світі буде тільки зростати у зв'язку з підвищенням ритму життя та бажанням людей економити час, проведений у дорозі, бажанням отримувати більше комфорту та послуг, вкладення інвестицій в інноваційну діяльність у сфері авіабудування окупатиметься

прямо пропорційно зі збільшенням кількості бажуючих користуватися літаками, а також даватимуть змогу цю кількість бажуючих лише збільшувати.

**Висновки.** Попри всі загрози та проблеми компанії, що займаються авіабудуванням, та ті, що є авіаперевізниками, зорієнтують маркетингову діяльність на підвищення продажів за рахунок інновацій, які дадуть змогу зробити польоти безпечнішими та комфортнішими з психологічного погляду, велика кількість як споживачів промислового ринку, так і кінцевих споживачів будуть купувати літаки та послуги включно з лізингом хоча б заради того, щоб підвищити власний імідж в очах споживачів. Попри високу вартість інноваційних проектів у сфері авіабудування можливі технічні та економічні ризики, розвиток інновацій щодо залучення нових ринків, а безпосередньо ринку споживачів, які бояться перельотів, є дуже перспективним та необхідним для ведення конкурентної боротьби на ринку авіапослуг в умовах зростання конкуренції та збільшення кількості гравців на цьому ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Воронцова А.М. Авиатранспортный рынок и управление его развитием / А.М. Воронцова // Вестник Национальной академии туризма. – 2013. – № 1(25). – С. 73-75.
2. Дихне Е. Летать себе могут позволить меньше 5% украинцев / Е. Дихне [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ubr.ua/market/transport/letat-na-samoletakh-mohut-sebe-pozvolit-menshe-5-ukraintsev-3849040>.
3. Інфографіка про причини боязні польотів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lifehacker.ru/2013/06/04/infografika-kak-poborot-boyazn-poletov/>.
4. Кількість населення України станом на листопад 2017 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://index.minfin.com.ua/reference/people/>.
5. Сидоров Д.А. Инновационный менеджмент в авиаконпаниях / Д.А. Сидоров // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2015. – № 214. – С. 119-123. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnyy-menedzhment-v-aviakompaniya>.
6. Andreas Mühlberger, Anne Weik, Paul Pauli & Georg Wiedemann: One-session virtual reality exposure treatment for fear of flying: 1-Year follow-up and graduation flight accompaniment effects [Online access]: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10503300500090944>.
7. Nicholas Kirsch, Irving Mayers, Michael Allen, J.J. George / Virtual reality exposure therapy for the treatment of fear of flying: A controlled investigation // Journal of Consulting and Clinical Psychology. – 2002. – № 70(5). – P. 1112-1118. [Online access]: <http://psycnet.apa.org/record/2002-18226-005>.

УДК 339.138:330.131.7

**Курасова В.Е.***студентка**Харківського національного університету  
імені В.Н. Каразіна***Євтушенко Г.В.***кандидат економічних наук,**викладач кафедри маркетингу та менеджменту ЗЕД**Харківського національного університету  
імені В.Н. Каразіна*

## РИЗИКИ, ПОВ'ЯЗАНІ ЗІ СТВОРЕННЯМ НОВИХ БРЕНДІВ

У статті предметом дослідження є ризики, пов'язані зі створенням нових брендів. Мета – дослідження процесу створення та управління брендом, оцінка потенціалу бренду, обґрунтування сутності брендингу, виявлення ризиків. Для досягнення поставленої мети використано діалектичний метод дослідження, метод установлення причинно-наслідкових зв'язків, системний та порівняльний аналіз. Визначено ризики створення нових брендів та виявлено значення брендингу, що має практичне значення та може бути застосовано у комунікаційній діяльності підприємства.

**Ключові слова:** бренд, брендинг, брендинг-програма, економічна ефективність, загроза, комунікації, марка, маркетинговий аналіз, позиціонування, ризик.

### **Курасова В.Е., Євтушенко А.В. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С СОЗДАНИЕМ НОВЫХ БРЕНДОВ**

В статье предметом исследования являются риски, которые связаны с созданием новых брендов. Цель – исследование процесса создания и управления брендом, оценка потенциала бренда, обоснование сущности брендинга, выявление рисков. Для достижения поставленной цели использованы диалектический метод исследования, метод установления причинно-следственных связей, системный и сравнительный анализ. Определены риски создания новых брендов и выявлено значение брендинга, что имеет практическое значение и может быть применено в коммуникационной деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** бренд, брендинг, брендинг-программа, коммуникации, марка, маркетинговый анализ, позиционирование, риск, угроза, экономическая эффективность.

### **Kurasova V.E., levtushenko G.V. RISKS ASSOCIATED WITH THE CREATION OF NEW BRANDS**

The research subject of this article are risks of creating new brands. Purpose is to research the process of creation and management of a brand, to evaluate brand potential, to justify essence of branding, and to identify risks. To achieve this goal we used dialectical method of research, method of establishing causation, systematic and comparative analysis. The study identified risks of a new brands creation, detected branding importance, which has the practical value and can be used in the communication activity of the company.

**Keywords:** brand, branding, branding program, communication, danger, economic efficiency, market analysis, positioning, risk.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі господарювання ключові фактори успіху нових брендів характеризуються зниженням впливу можливих ризиків, притаманних подібній діяльності підприємств та організацій. Класифікація загальних ризиків є ледь вичерпною, тому постає проблема визначення ризиків брендингу серед усіх можливих.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями розвитку брендів та брендингу опікувалися такі науковці, як: Д. Аакер, І.В. Альошина, Л. Апшоу, Т.Л. Багаєва, А.В. Будник, Д. Візгалов, А.Е. Воронкова, М.А. Герасимова, Є.І. Громова, В.Н. Домнін, Г.В. Євтушенко, Е. Йохимштайлер, О.В. Камінська, В.Г. Кісмершкін, Р. Кліфтон, Н. Кляйн, Ф. Котлер, С. Кумблер, О.І. Мазілка, Д. Ментл, Н.К. Мойсеєва, В.Л. Музикант, Д. О'Лірі, Е. Райс, Л. Райс, Н.В. Рахно, К. Робертс, О.В. Родіонов, І.Я. Рожков, М.Ю. Рюмін, Д. Сіммонз, М.В. Слушаєнко, С.А. Старов, П. Темпорал, М.В. Томілов, Д. Траут, А. Уїллер та ін.

У науці недостатньо досліджено питання щодо виявлення ризиків брендингу. Ризики в їх загальному розумінні розглядали такі вчені, як: П. Бернстайн, В.П. Буянов, Г.І. Великоіваненко, Я.Д. Вишняков, В.В. Вітлінський, Т.Г. Касьяненко, Дж. Морган та ін.

**Мета статті** полягає в аналізі взаємозв'язків між категоріями «ризик», «бренд» та «брендинг», виявленні сучасних ризиків, з якими стикаються підприємства – власники брендів, обґрунтуванні практичного значення брендингу для зменшення можливих ризиків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Варто почати з поняття ризику. У книзі В.В. Шахова «Введення до страхування» автор визначає ризик як «небезпеку несприятливого результату на одну очікувану подію». У словнику-довідникові Є.І. Зоря та А.В. Цагарелі – як «випадковість – те, що може трапитися, але не обов'язково має трапитися». А.П. Альгін у роботі «Межі економічного ризику» розглядає поняття ризику як діяльність, що пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації з неминучим вибором, у процесі якого є можливість оцінки ймовірності досягнення припустимого результату, невдач та відхилення від поставленої цілі [1; 2].

В.В. Вітлінський та Т.Д. Боднар виходячи з визначення ризику чітко виокремлювали основні дві групи ризикоутворюючих чинників.

До внутрішніх чинників вони віднесли ті дії, процеси, предмети, причиною котрих є діяльність компанії як у галузі управління, так і у сфері обігу та виробництва. До даної групи, як правило, включають плановірність, цілеспрямованість та ступінь обґрунтованості діяльності керівництва й відповідних служб компанії щодо розроблення стратегії, характеристики надійності функціонування систем у компанії, рівня освіти персоналу тощо.

До категорії зовнішніх чинників авторами віднесено політичні, науково-технічні, соціально-економічні та екологічні чинники. Характерними зовнішніми ризикоутворюючими чинниками є торги на валютних біржах, поведінка конкурентів, розвиток НТП тощо. Очевидно, чинником ризику є все ото-

чуюче нас довілля, а також усі елементи об'єкта дослідження як складної економіко-кібернетичної системи (джерелами ризику є всі елементи системи, її прямі та зворотні зв'язки) [3; 4].

З аналізу наукової літератури були окремо взяті класи ризиків, що найтісніше пов'язані зі створенням нових брендів (додано авторський опис):

1. Ризик фінансування (створення бренду вимагає чималих вливань коштів, які мають бути постійними для підтримки політики брендінгу).

2. Товарний ризик (різке погіршення стану на товарних ринках, зміна якості матеріалів, що необхідні для створення брендового товару).

3. Політичний ризик (небезпека зміни наявних умов податкової та митної політики, політики цін тощо).

4. Економічний ризик (пов'язаний із загальними змінами в економіці, які перебувають поза прямим контролем суб'єктів економічної діяльності – власників брендів).

5. Ризик репутації (потенційні клієнти можуть відмовитися від товарів чи послуг брендової компанії).

6. Трансляційний ризик (випадкове зменшення у звітності вартості пасивів в іноземній валюті, що пов'язане з нестабільністю курсів).

7. Ризик нестабільності (випадкове зниження конкурентоспроможності, зниження довгострокової рентабельності. Ризик, пов'язаний із перспективним розвитком компанії).

8. Ризик помилкової стратегії (неефективність обраної стратегії через невдалу платформу бренду).

9. Ризик вибору товарів та споживачів (неточна маркетингова компанія фірми, що призвела до хибної сегментації ринку та невдалого вибору цільової аудиторії).

10. Ризик неправильної оцінки кон'юнктури ринку (співвідношення попиту та пропозиції, потенційної ємності ринку, ступеня конкуренції, цінової політики тощо).

Як зазначалося раніше, до економічних ризиків створення нового бренду входять зовнішні фактори (за Вітлінським). А.Е. Воронкова наводить низку факторів зовнішнього середовища, що впливають на розвиток брендів та були узагальнені автором [5].

Далі автором розглянуто основні аспекти брендінгу, а також теоретичні основи формування бренду підприємств та інструменти його розвитку. Наведено перелік елементів, яких має дотримуватися компанія – власниця бренду для зменшення можливих ризиків.

Роль брендінгу можна розкрити через визначення поняття. В.Л. Музикант говорить: «Брен-

дінг – це сфера системи маркетингових комунікацій, що займається розробленням фірмового стилю, його елементів, формуванням унікального іміджу фірми, що відрізняє її від конкурентів» [6]. І.Я. Рожков та Т.Л. Багаєва визначають брендінг як управлінську діяльність щодо створення довгострокової переваги товару, який заснований на спільному посиленому впливі на споживача товарного знаку, упаковки, рекламних звернень, матеріалів і заходів сейлз промоушн та інших елементів рекламо-інформаційної діяльності, об'єднаних рекламною ідеєю та характерним оформленням, що виділяють його серед конкурентів і створюють його образ [7].

На нашу думку, брендінг є процесом створення та подальшого розвитку бренду та визначає комунікаційну політику щодо споживачів, формуючи взаємовідносини з ними.

Варто почати з правильної комунікаційної системи, що має існувати в умовах створення нового бренду. За С. Кумблером та Д. Аакером, у найпростішому з варіантів схема комунікаційної системи, що побудована на основі брендінгу, має включати в себе таких учасників, як власник бренду, розробник бренду, споживач бренду [8; 11].

Автором висловлена думка, що власник бренду здійснює інвестиції в розвиток бренду та отримує прибуток, що формується з доданої вартості, яку товару надає бренд. Інвестиційна політика, яку обирає власник на етапі створення та підтримки бренду, вирішує майбутнє бренду.

Розробник бренду має бути достатньо кваліфікованим та обізнаним щодо сучасних тенденцій, що превалюють на ринку. Невід'ємним складником створення помітного бренду є точна комунікація розробника із власником. Невідповідність наведених елементів спричинює ризик незрозумілості бренду для споживача.

Діяльність компанії передусім має бути спрямована на задоволення потреб споживачів. Останні роки стала помітною тенденція «гонки за брендами» як за товарами, що підкреслюватимуть власний стиль та імідж осіб. На думку О.В. Камінської, одним із перших вітчизняних науковців, хто використовував поняття «імідж» і «репутація» у роботі «США: реклама і суспільство», був О. Феофанов. Він розглядав імідж як основний засіб психологічного впливу рекламодавця на споживача [9; 2].

А. Уїллер попереджала, що, створюючи ім'я бренду, також необхідно виділити час для пошуку «ідентичних» назв чи марок і тільки тоді

Таблиця 1

Основні групи елементів та чинників зовнішнього середовища, що стримують розвиток бренду

Елементи зовнішнього середовища	Чинники, що стримують розвиток бренду
Державне регулювання економіки	Митні обмеження імпортової продукції, регулювання ціноутворення, ліцензування видів діяльності, підвищення вимог до дотримання законів, кредитна й податкова політика та ін.
Товарні ринки	Конкуренція, купівельна спроможність, нерівномірний розподіл населення, швидкість оновлення асортименту, характеристики нової і перспективної продукції, маркетингова діяльність конкурентів
Ресурсний потенціал	Рівень негативного екологічного навантаження
Трудові ресурси	Вікова структура населення, ціна робочої сили, рівень завантаження трудових ресурсів, міграція робочої сили, рівень безробіття
Ринкова інфраструктура	Рівень розвитку спеціалізованих посередницьких організацій, наявність фінансових організацій, рівень інфляції, рівень ставок банківського відсотка
Інтелектуальні ресурси	Рівень розвитку технологій, очікувані відкриття, науково-технічні прогнози розвитку й удосконалення виробництва
Виробнича база	Рівень зносу основних фондів, питома вага активної частини основних фондів та ін.
Соціально-політична ситуація	Національні традиції країни, комплекс соціокультурних чинників, політичні чинники, стосунки з місцевим населенням, владою

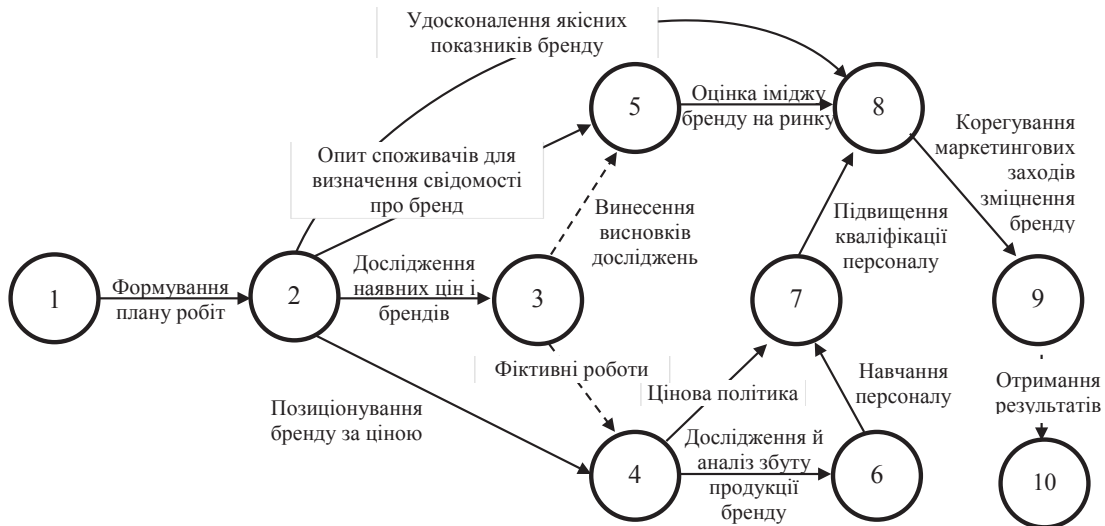


Рис. 1. Етапи реалізації стратегічного плану формування бренду підприємства (авторське узагальнення)

можна починати глибокий аналіз «чистоти» марки, на основі якого юридичні консультанти будуть приймати зважене рішення про прийнятність обраного знаку. Такий аналіз є формою страхування або оцінки ризику. Чим він суттєвіший, тим менше шансів здобути великі проблеми [10; 11].

На думку О'Лірі, комплекс інструментів з формування і розвитку бренду має поєднуватися у цілеспрямовану ланку послідовних дій, яка визначається стратегічними орієнтаціями та планами підприємства. У зв'язку із цим пропонується використати комплекс стратегічних робіт з управління брендом підприємства, що представлений на рис. 1 [12, с. 125].

Д. Аакер попереджає про ризик неефективності стратегії. Для того щоб розробити ефективні бренд-стратегії, необхідно розібратись, які є бар'єри і який тиск вони чинять на розробника бренду. Автором узагальнено низку факторів, що ускладнюють створення брендів (рис. 2).

На думку Е. Райаса та О. Родіонова, під час розроблення ключової ідеї позиціонування слід сконцентрувати увагу на чотирьох факторах, що є нічим іншим як базовою платформою бренду [14]:

1. Релевантність та затребуваність. Знаючи, які наявні потреби чи послуги цілком не задовольняють сучасних споживачів, можна знайти для себе нішу на ринку.

2. Диференціація. Нехтування необхідністю

постійного оновлення оцінок сучасного та прогнозованого стану конкурентного середовища, а також сильних та слабких сторін пропозицій щодо продуктів та послуг із погляду сприйняття клієнтів призводить до ризику втрати можливостей досягнення лідерства.

3. Довіра. Забезпечення лояльності споживачів можливе тільки за умови, що бренд відповідає якості та виконує обіцянки.



Рис. 2. Фактори, що ускладнюють створення брендів [11; 13]

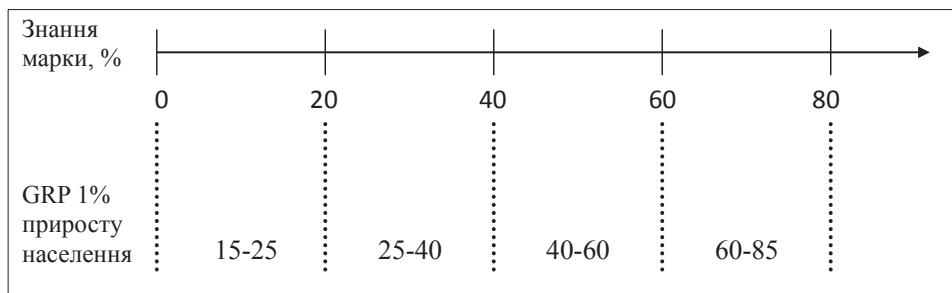


Рис. 3. Необхідна інтенсивність активності реклами (кількість GPR) для отримання додаткового 1%-го рівня обізнаності споживачів щодо бренду на різних етапах життєвого циклу бренду [12]



4. Еластичність. Бренду варто залишатися постійно затребуваним або провадити нововведення і включати нову продукцію до своїх пропозицій.

Наступним кроком для організації, що створила бренд, є відстеження положення бренду на ринку. Варто аналізувати такий параметр, як рівень знання бренду (рівень освіченості/обізнаності споживача щодо нього).

На думку Г.В. Євтушенка, найбільш простим, але водночас інформаційно ємним методом аналізу сучасного положення бренду та можливих подальших шляхів його розвитку є застосування моделі визначення необхідної інтенсивності комунікаційного впливу бренду на споживача [15].

Якщо говорити про параметр, що описує рекламну активність, слід зазначити сумарний рейтинг рекламної кампанії (GRP – Gross Rating Point) за той період, динаміку освіченості в якому ми аналізуємо. На рис. 3 наведене авторське узагальнення щодо розрахунку необхідного рекламного тиску залежно від рівня знання марки, тобто від життєвого циклу товару.

На кожному кроці організації існує ризик втрати позицій створеного бренду через неправильну маркетингову політику або діяльність конкурентів. Про дану ситуацію також можна говорити як про втрату організації свого імені або іміджу. У словниках поняття «імідж» визначається однотипно: як образ продукції, послуги або підприємства.

На думку В.Г. Золотогорова, визначення іміджу звучить як сукупність асоціацій і вражень із боку споживачів, що формують певне відношення до продукції, послуги або підприємства [16]. На думку Ф. Котлера, імідж – набір уявлень, ідей і вражень індивіда про той або інший об'єкт, і значного ступеня установок споживача, що визначають його дії по відношенню до об'єкту [17]. І.В. Альошина корпоративний або організаційний імідж визначає як образ організації в уявленні груп громадськості [18]. Більш докладне визначення надає М.В. Томілов [19]: «Імідж організації є цілісним сприйняттям організації різними групами, що формується на основі інформації, яка зберігається в їх пам'яті, про різні боки діяльності організації».

Автором визначено, що й імідж, й ділова репутація характеризують відношення до підприємства, продукту, послуги чи самого бренду, але в основі іміджу містяться образи та уявлення, а в основі репутації – оцінки. Імідж є станом бажаним, а репутація – реальним та об'єктивно обґрунтованим положенням на підставі оцінки. Для наведеного в переліку ризику репутації обидва поняття є ключовими.

Говорячи про успіх новоствореного бренду, можна зазначити слова Д. Аакера. Він вважає, що модель бренд-лідерства спирається на те, що створення бренду не тільки приносить дивіденди, а й є обов'язковою умовою успіху (а часто і виживання) підприємства. Вище керівництво фірми має бути впевнено, що створення брендів забезпечить переваги над конкурентами та безпосередньо окупиться у фінансовому відношенні [20].

**Висновки.** Дослідження ризиків, що пов'язані зі створенням нових брендів, показало, що їх аналіз раніше не проводився, а наявної літератури з вивчення питання ризиків брендінгу доволі мало. Для формування ефективного бренду та подальшого управління ним є невід'ємними такі складники, як маркетинговий аналіз попиту та пропозиції, аналіз споживачів (правильне виділення цільової аудиторії), аналіз конкурентного середовища, формування

стійкої платформи бренду, подальше відстеження бренду на ринку за допомогою наведених параметрів. Описано стратегічний план формування бренду, охарактеризовано ризики, що найбільш притаманні створенню нових брендів. Виявлено значення брендінгу, що може бути застосовано в комунікаційній діяльності підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Рискология (управление рисками) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mysocrat.com/book-card/17141-riskologiya-upravlenie-riskami/>.
2. США: Реклама и Общество [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bookre.org/reader?file=784442>.
3. Determination and Estimation of Risk Aversion Coefficients [Electronic Resource]: Research Report on Mathematical Statistics, March 2015 / Taras Bodnar, Yarema Okhrin, Valdemar Vitlinsky and Taras Zabolotsky / Stockholm University, Mathematical Statistics. – [Sweden, 2015]. – 21 p. – Mode of access: <http://www.math.su.se/publikationer/skriftserier/forskningsrapporter-i-matematisk-statistik/forskningsrapporter-i-matematisk-statistik-2015-1.223837> – Title from the screen.
4. Вітлінський В.В. Урахування невизначеності у моделюванні економічних систем / В.В. Вітлінський // Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 23-24 жовт. 2014 р.). – Запоріжжя: ЗНУ, 2014. – С. 155-157.
5. Воронкова А.Е., Кокура К.В. Декомпозиція процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку / А.Е. Воронкова, К.В. Кокура // Бізнес Інформ. – 2012. – № 2. – С. 85-87.
6. Теоретические аспекты технологии брендинга [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://studme.org/36912/marketing/teoreticheskie\\_aspekty\\_tehnologii\\_brendinga](http://studme.org/36912/marketing/teoreticheskie_aspekty_tehnologii_brendinga).
7. Багаева Т.Л., Рожков И.Я. Нетрадиционное видение брендинга и его коммуникаций / Т.Л. Багаева, И.Я. Рожков // Коммуникология. – 2014. – Т. 3. – № 1. – С. 64-71.
8. Решетько Н.И., Истлентьева Е.М. Современные стратегии брендинга и позиционирования / Н.И. Решетько, Е.М. Истлентьева // Молодой ученый. – 2014. – № 6.2. – С. 42-44.
9. Феофанов О.А. США: Реклама и общество: [монография] / О.А. Феофанов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bookre.org/reader?file=784442>.
10. Wheeler A. Designing brand identity, Edition 4. – Published by Wiley, 2013. – 326 p.
11. Аакер Д. 20 принципов достижения успеха / Д. Аакер. – М.: Эксмо, 2014.
12. О'Лири Д. ERP системы / Д. О'Лири [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mexalib.com/view/24027>.
13. Aaker D. Strategic Market Management. – Published by Wiley, 2013. – 336 p.
14. Родіонов О.В. Бренд підприємства: формування, діагностика, розвиток: [монографія] / О.В. Родіонов. – Луганськ: Ноулідж, 2012. – 270 с.
15. Євтушенко Г.В. Функціональні можливості інструментарію сучасного брендінгу в оцінці та управлінні марочним капіталом / Г.В. Євтушенко, М.Ю. Васильєв, М.А. Перетятко // Глобальні та локальні проблеми соціально-економічного розвитку України: [монографія]. – Х.: ХНУ, 2013. – С. 405-419.
16. Золотогоров В.Г. Экономика: энциклопедический словарь / В.Г. Золотогоров [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/73287/>.
17. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер; пер. с англ. под ред. Е. Масловой. – СПб.: Питер, 2014. – 800 с.
18. Алешина И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров / И.В. Алешина [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vipbook.pro/business/145282-pablik-rileyshnz-dlyamenedzherov.html>.
19. Имидж организации основные модели и пути их реализации менеджеров [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mirznani.com/a/215572/imidzh-organizatsii-osnovnyye-modeli-i-puti-ikh-realizatsii>.
20. Aaker D. Building strong brands – Published by Simon & Schuster UK, 2012. – 400 p.



УДК 330.15:338.432:631.11

Кустріч Л.О.

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту

Уманського національного університету садівництва

## ОСНОВНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено методику підвищення ефективності стратегічного управління та використання потенціалу сільськогосподарських підприємств. Запропоновано авторське бачення терміну «ресурсний потенціал сільськогосподарського підприємства». Виокремлено складники ресурсного потенціалу сільськогосподарської організації. Розроблено інноваційну модель системи ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства. Визначено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які безпосередньо чинять вплив на систему ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства. Узагальнено, що ефективність використання виробничого потенціалу залежить від ресурсного потенціалу, стану попиту, пропозиції та інших елементів ринкової кон'юнктури. Резюмовано, що розроблення стратегії підвищення ефективності стратегічного управління та використання потенціалу сільськогосподарських підприємств потребує передусім ресурсного обґрунтування можливостей його подальшого розвитку.

**Ключові слова:** сільськогосподарське підприємство, стратегія, управління, ефективність, потенціал, ресурси.

### Кустріч Л.О. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье исследована методика повышения эффективности стратегического управления и использования потенциала сельскохозяйственных предприятий. Предложено авторское видение термина «ресурсный потенциал сельскохозяйственного предприятия». Выделены составляющие ресурсного потенциала сельскохозяйственной организации. Разработана инновационная модель системы ресурсного потенциала сельскохозяйственного предприятия. Определены факторы внешней и внутренней среды, которые непосредственно оказывают влияние на систему ресурсного потенциала сельскохозяйственного предприятия. Обобщено, что эффективность использования производственного потенциала зависит от ресурсного потенциала, состояния спроса, предложения и других элементов рыночной конъюнктуры. Резюмировано, что разработка стратегии повышения эффективности стратегического управления и использования потенциала сельскохозяйственных предприятий требует прежде всего ресурсного обоснования возможности его дальнейшего развития.

**Ключевые слова:** сельскохозяйственное предприятие, стратегия, управление, эффективность, потенциал, ресурсы.

### Kustrich L.O. THE BASIC PRINCIPLES OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF STRATEGIC MANAGEMENT AND USING THE POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

The article is devoted to the methodology of increasing the efficiency of strategic management and utilizing the potential of agricultural enterprises. The author's vision of the term «resource potential of an agricultural enterprise» is proposed. The components of the resource potential of the agricultural organization are singled out. An innovative model of resource potential of an agricultural enterprise was developed. The factors of external and internal environment that directly influence the system of resource potential of an agricultural enterprise are determined. It is generalized that the efficiency of the use of production potential depends on the resource potential, the state of demand, supply and other elements of market conditions. It is summarized that the development of a strategy to increase the effectiveness of strategic management and use of the potential of agricultural enterprises requires, first of all, a resource justification for the possibility of its further development.

**Keywords:** agricultural enterprise, strategy, management, efficiency, potential, resources.

**Постановка проблеми.** Ринкові умови діяльності підприємств потребують прийняття оптимальних управлінських рішень щодо визначення обсягів виробництва, обрання цільових ринків реалізації продукції, забезпечення прибуткової діяльності та стабільного фінансового стану підприємства, що передбачає оптимальне поєднання та ефективне використання всіх ресурсів підприємства.

За сучасних умов глобалізації та економічних перетворень механізм управління ресурсним потенціалом підприємств не повністю відповідає завданням підвищення ефективності їхньої роботи, отримання високих остаточних результатів, подальшого розвитку. Особливої актуальності вказана проблема набуває через обмеженість самих ресурсів, що зумовлює необхідність постійного пошуку шляхів повнішого їхнього використання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування та використання ресурсного потенціалу досліджували багато вчених-економістів, зокрема, слід виділити праці: О.Б. Балакай [5], Д. Бег [16], Н. Богацької [1], О.В. Белякової [5], О.М. Вишневської [2], В.М. Головатюка [3], І. Дашковської [4], Р. Дорнбуш [16], Н.В. Касьянової [5], О.Д. Кирилова [6] О. Ковальчук [1], О.В. Корен-

кова [9], Д. Крисанова [14], В.В. Моревої [5], Н.С. Краснокутської [7; 8], Г.М. Підлісецького [10], С.Е. Сердак [11], Б. Сіваєва [12], В.П. Соловійова [3], Д.В. Солохи [5], Е.А. Сущенко [13], В. Трегобчука [14], О.В. Ульяновченко [15], С. Фішера [16], А. Юзефович [14] та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте більшість теоретичних концепцій розвитку ресурсного потенціалу, його структури та властивостей, що лежать в основі його використання, є недостатньо обґрунтованою або суперечливою, а тому потребує подальших досліджень та уточнень. В економічній літературі недостатньо уваги приділено ефективності використання ресурсного потенціалу. Це, своєю чергою, негативно вплинуло на формування методології та методики його використання сільськогосподарськими підприємствами. Отже, постає об'єктивна необхідність у пошуку нових підходів до забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу підприємств, що потребує виявлення низки питань щодо економічної сутності, властивостей, структури ресурсного потенціалу, а також стратегії його використання.

**Мета статті** полягає в узагальненні трактувань поняття «ресурсний потенціал підприємства», уточ-

ненні його складу та розробленні теоретичних положень стратегії ефективного використання ресурсного потенціалу.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які використовуються для виробництва продукції. Величина цього потенціалу визначається обсягом окремих видів ресурсів (земельних, матеріальних і трудових), які перебувають у розпорядженні підприємства. Поліпшення якісних характеристик сільськогосподарської сфери, зростання рівня кількісних показників економічної ефективності безпосередньо пов'язані з підвищенням ефективності та використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських організацій.

В економічних дослідженнях і практиці термін «ресурсний потенціал» сільськогосподарської організації представлений різними інтерпретаціями і не має єдиного усталеного загальноприйнятого визначення.

Деякі вчені [3; 7; 9] визначають ресурсний потенціал як елемент виробничого потенціалу, інші [2; 5; 12] вважають виробничий потенціал частиною ресурсного потенціалу, треті [1; 4; 8] вважають, що ресурсний потенціал входить до складу виробничого, а виробничий потенціал – до економічного.

Безпосередньо під ресурсним потенціалом розуміють поєднання або сукупність земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів [11, с. 84], «...сукупність природних і матеріальних елементів, які можуть бути використані людиною для своєї життєдіяльності і залучені в процес виробництва для виробництва споживчих вартостей» [12], «...сукупність трудових, природних і матеріальних ресурсів, яка характеризується їх кількістю, якістю, внутрішньою структурою кожного ресурсу» [14, с. 49]. Ресурсний потенціал сільськогосподарського підприємства – «...сукупність земельних, трудових і матеріальних ресурсів, що знаходяться в його розпорядженні, ... визначається кількістю, якістю і внутрішньою структурою кожного ресурсу окремо» [6, с. 245].

Ресурсний потенціал аграрної сфери як сукупність ресурсних потенціалів сільськогосподарських підприємств, що характеризуються показниками середньорічної чисельності зайнятих, посівних площ і площ сільськогосподарських угідь, чисельністю голів сільськогосподарських тварин, вартістю основних виробничих фондів і вартістю оборотних фондів, розглядають Н. Богацька та О. Ковальчук [1].

На думку Н.В. Касьянкової та ін., ресурсами сільськогосподарства є сукупність працівників, матеріальних і нематеріальних засобів, фінансів, об'єктів і явищ природи, необхідних для здійснення виробництва [5, с. 79].

Потенційні можливості підприємства визначаються «...наявністю ресурсів і можливістю використання резервів» [9, с. 187].

Резерви розглядаються вченими [7-9] у двох аспектах: як тимчасово не використані матеріально-речові ресурси і невикористані можливості підвищення ефективності виробництва.

Задіяні у виробничому процесі або в господарській діяльності ресурси стають факторами виробництва або факторами господарювання.

Зарубіжні економісти Д. Бегг, С. Фішер, Р. Дорнбуш фактором виробництва вважають будь-який товар або послугу, які використовуються в процесі виробництва продукції [16, с. 124].

Для виробництва продукції виробничі ресурси АПК повинні знаходитися в органічній єдності, ізолювано один від одного ресурси представляють лише

можливості виробництва [3, с. 103]. Г.М. Підлісецький узагальнює різні точки зору економічного змісту категорії ресурсний потенціал і вважає, що на рівні сільськогосподарської організації ресурсний потенціал характеризується включенням до його складу земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів [10, с. 66].

Системний підхід під час дослідження ресурсного та виробничого потенціалів використовують багато вчених [5-8; 15; 16].

Системний підхід – це етап початкового якісного аналізу проблеми і постановки завдань, одна з ранніх форм системного аналізу, тобто системи методів пошуку і реалізації змін, призначених для ліквідації проблем.

У ґносеологічному сенсі система задається трьома факторами. Б. Сіваєв дає таке визначення системи: «Система S на об'єкті А щодо інтегративної властивості є сукупність таких елементів, що знаходяться в таких відносинах, які породжують дану інтегративну властивість» [12].

Ресурсний потенціал сільськогосподарської організації представлено складними елементами. Такі елементи, як земля, праця, капітал, у результаті декомпозиції можна розділити на безліч підсистем. А інтегративна властивість ресурсного потенціалу реалізується у підвищенні ефективності виробництва сільськогосподарської продукції, що дає підставу розглядати його як систему. Системний підхід розглядає об'єкт «як сукупність взаємопов'язаних елементів, що має вхід, вихід, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок» [11, с. 84]. З позицій «входу» і «виходу» виділяють чотири типи системи: «некібернетичні» – не мають входу і виходу – закритий тип системи; «кібернетичні» – мають вхід і вихід; системи, які мають вхід, але не мають виходу; «напівкібернетичні» – системи, що мають вихід, але без входу [15, с. 65].

Соціально-економічні системи являють собою кібернетичний тип системи й є двосторонньо відкритими. Ресурсний потенціал сільськогосподарської організації є складником економічного потенціалу, його підсистемою, який виступає у ролі соціально-економічної системи. Це дає підставу характеризувати ресурсний потенціал як відкритий об'єкт-систему, що здатний приймати і віддавати інформацію у процесі перетворення природних ресурсів у результаті взаємодії його елементів.

Закон системних перетворень обґрунтовує можливість наявності великої кількості різних комбінацій-перетворень об'єктів-системи. Зважаючи на те, що жива і нежива природа може творити свої об'єкти-системи всього лише сімома різними способами, або змінами (кількості, якості, відносин, кількості й якості, кількості і відносин, якості і відносин, кількості, якості, відносин усіх або частини його «первинних» елементів), закон системних перетворень дає змогу стверджувати таке.

У ресурсному потенціалі як системі у процесі взаємодії виробничих ресурсів може бути дуже велика кількість видів і способів перетворень. Це стосується виробничо-економічних відносин, виробничих структур, розмірів сільськогосподарських підприємств, методів організації виробництва, структурної збалансованості ресурсів та інших характеристик.

Закон системності загальної теорії системи, який установлює незвичайну та глибоку єдність між не схожими один з одним об'єктами стосовно перебуваючих у взаємодії елементів ресурсного потенціалу, дає змогу стверджувати, що вплив усіх факторів на

результати діяльності практично неможливо виміряти [3, с. 103].

Багато несуттєвих, на нашу думку, факторів мають вагому єдність, наприклад хобі керівника, коло знайомств підприємця, стійкість зернових культур до перезволоження або посухи і т. д. Згідно з еволюціонікою (системним ученням про розвиток), перетворення у будь-якій системі, прагнення системи самоорганізуватися у стійку форму, яка здатна протидіяти агресивним факторам зовнішнього і внутрішнього середовища, є необхідною і неминучою умовою розвитку системи [2, с. 34].

Системний підхід має більш широкий зміст і виходить за межі використовуваних визначень ресурсного потенціалу як системи.

Проблемною ситуацією як у ресурсній системі сільськогосподарської організації, так і в цілому АПК (на всіх рівнях – від регіонального до сільгосп-підприємства) є дефіцит і незадовільна якість і (або) неефективне використання ресурсів. Отже, метою ресурсної системи АПК є залучення і раціональне використання ресурсів.

Входом системи ресурсного потенціалу буде залучення основних факторів виробництва: праці, землі, капіталу (рис. 1).

Під час розгляду ресурсного потенціалу як системи однією з умов є наявність рушійної сили, чинника, що приводить у дію елементи ресурсного потенціалу. Цей же фактор здійснює організаційно-управлінську діяльність, сферами інтересів якої є маркетинг, менеджмент і його напрями, наприклад фінансовий менеджмент, управління інформаційними потоками. Багато вчених виділяють підприємництво як четвертий фактор виробництва.

Фактор «підприємництво або підприємницькі здібності» вчені вважають сполучною ланкою, специфічним інтегратором, що здійснює взаємодію елементів ресурсного потенціалу, тому на схемі (рис. 1) ми виділяємо цей фактор як ключовий чинник, що приводить у дію необхідні ресурси.

Підприємництво як специфічна і складна економічна категорія є фактором, який зумовлює взаємодію наявних елементів ресурсного потенціалу за сформованого рівня виробничо-економічних відносин. У результаті цього впливу елементи ресурсного потенціалу, що беруть участь у виробництві, переходять до категорії факторів сільськогосподарського виробництва.

Підприємництво за своєю природою є однією з характеристик трудових ресурсів. Але в силу своєї особливої ролі у складі, призначенні і за характеристики ресурсного, виробничого й економічного потенціалів сільськогосподарської організації даної категорії слід визначити особливе місце.

На рис. 1 фактор «підприємництво» представлено визначальним фактором щодо ефективності використання ресурсного потенціалу. За необхідності задіюються невикористані резерви (матеріально-речові ресурси), які також стають факторами виробництва. Ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарської організації

залежить від ваги впливу підприємницького чинника на ресурси, від сучасного рівня розвитку виробничих відносин, від якості сформованої структури факторів виробництва.

Виробничі відносини – відносини щодо виробництва, обміну, розподілу і споживання. Вдосконалення зазначених виробничих відносин також має системну природу. Протириччя, що виникають у процесі розвитку виробничих відносин, є факторами внутрішнього середовища, які впливають на систему зсередини і змінюють її або в позитивний бік, або надають руйнівного впливу.

На рис. 1 показано, що фактори зовнішнього середовища впливають на систему ззовні. Це ємність ринку, ціни на сільськогосподарську продукцію, види і рівень державної підтримки, політичні фактори (наприклад, економічні санкції), умови імпорту продукції та ін. Внутрішні і зовнішні фактори, впливаючи на систему, прагнуть вивести її зі стану рівноваги, зруйнувати її, тому система в процесі протистояння зовнішнім і внутрішнім чинникам еволюціонує, змінюється, прагне до стійкого стану рівноваги.

Виходом із системи ресурсного потенціалу буде зростання ефективності використання ресурсного потенціалу в цілому та окремих його елементів зокрема, приведення структури елементів ресурсного потенціалу до оптимальності і створення умов для розширеного відтворення. Саме створення умов для розширеного відтворення викликає необхідність розгляду ресурсного потенціалу сільськогосподарської організації як системи. Система буде прагнути до оптимальності структури факторів виробництва, що, своєю чергою, досягається за розширеного відтворення і збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції.

У цьому разі система ресурсного потенціалу виступає як підсистема економічного потенціалу регіону. Виходом системи ресурсного потенціалу є вхід у сис-

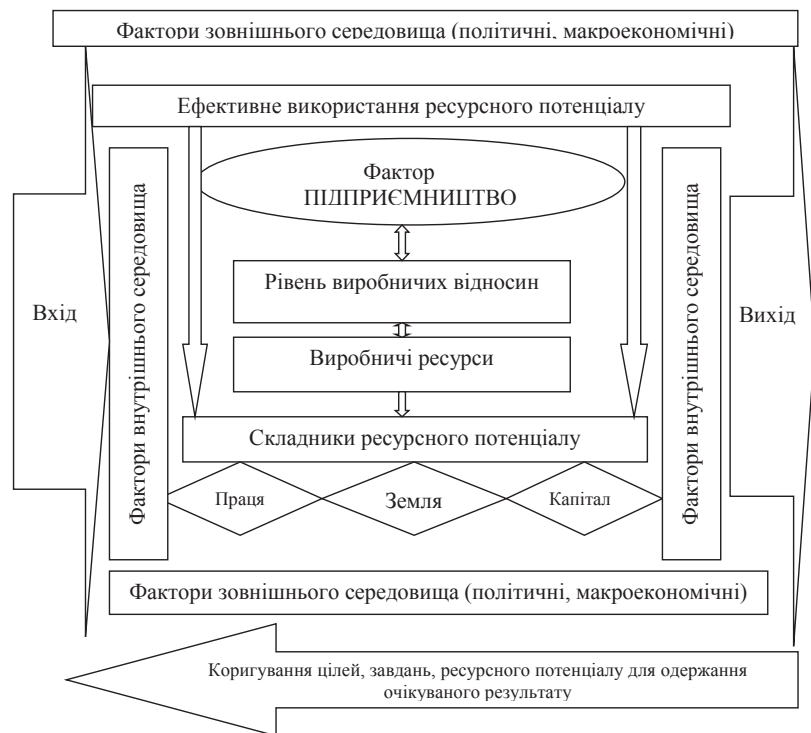


Рис. 1. Система ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства

Джерело: авторська розробка



тему виробничого потенціалу, метою якої є виробництво сільськогосподарської продукції. Ефективність використання виробничого потенціалу буде залежати від ресурсного потенціалу, стану попиту, пропозиції та інших елементів ринкової кон'юнктури.

У системі виробничого потенціалу форми впливу фактору підприємництва ускладнюються, що передбачає виділення підсистем: маркетингової, управлінської якості, охорони праці та ін.

**Висновки.** Отже, беручи до уваги результати проведеного нами дослідження, можемо вважати, що системний підхід найбільш повно відображає призначення і сутність ресурсного потенціалу.

Узагальнивши розробки вчених щодо розуміння сутності категорії «ресурсний потенціал», нами пропонується доповнити поняття аналізованої категорії в контексті системного підходу. На нашу думку, ресурсний потенціал сільськогосподарської організації являє собою відкриту виробничу систему, в якій фактор «підприємство», орієнтуючись на нинішню ринкову кон'юнктуру і з урахуванням сучасного рівня виробничих відносин, об'єднує організацію відповідної організаційно-правової форми та пускає в хід технологічно залежні ресурси сільськогосподарського виробництва – працю, землю, капітал – для підвищення ефективності використання і забезпечення розширеного відтворення.

Взаємодія виробничих ресурсів як відкритої виробничої системи сільськогосподарської організації володіє специфічними особливостями, що зумовили одночасно тривалі тимчасові розриви та безперервність у використанні багатьох ресурсів. Задіяні в процесі виробництва виробничі ресурси сільськогосподарської організації виступають факторами виробництва, тимчасово не задіяні ресурси – резервами. Дана система є підсистемою економічного потенціалу регіону, яка прагне до свого стійкого стану – вдосконалення структури факторів виробництва на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу для виробництва та доведення до споживача необхідного обсягу якісної та конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції за умов інтеграції України в міжнародний економічний простір.

Таким чином, розроблення стратегії підвищення ефективності стратегічного управління та використання потенціалу сільськогосподарських підприємств потребує передусім ресурсного обґрунтування можливостей його подальшого розвитку: оцінювання наявного ресурсного потенціалу та рівня його використання, визначення невикористаних можливостей ресурсного потенціалу, оптимізації складу ресурсів підприємства та джерел їхнього формування; оцінювання ризиків додаткового залучення ресурсів.

Проведене дослідження показало, що підвищення ефективності стратегічного управління та використання потенціалу сільськогосподарських підприємств є необхідними складниками подальшої діяльності підприємства. Однак, незважаючи на рівень

опрацювання низки питань, пов'язаних із теорією і практикою стратегічного управління, за межами наукового розгляду залишається ще багато проблем, вирішення яких буде сприяти сталому розвитку як сільськогосподарської галузі, так й економіки України у цілому.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Богацька Н. Ресурсний потенціал підприємства: сутність та стратегія використання / Н. Богацька, О. Ковальчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://rusnauka.com/4\\_SND\\_2012/Economics/10\\_98032.doc.htm](http://rusnauka.com/4_SND_2012/Economics/10_98032.doc.htm).
2. Вишневецька О.М. Ресурсний потенціал підприємництва / О.М. Вишневецька // Економіка АПК. – 2008. – № 12. – С. 32-37.
3. Головатюк В.М. Вимірювання інноваційного потенціалу в контексті формування стратегії розвитку підприємства / В.М. Головатюк, В.П. Соловйов // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 1. – С. 102-111.
4. Дашковська І. Ресурсне забезпечення та ресурсний потенціал інноваційної діяльності підприємства / І. Дашковська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16391/1/212\\_Dashkovska\\_363\\_364\\_Modern\\_Problems.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16391/1/212_Dashkovska_363_364_Modern_Problems.pdf).
5. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання: [підручник] / Н.В. Касьянова [та ін.]. – Донецьк: Цифрова типографія, 2012. – 257 с.
6. Кирилов О.Д. Формування ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах інвестиційної вразливості / О.Д. Кирилов // Академічний простір. – 2008. – № 12. – С. 244-250.
7. Краснокутська Н. Дефініція поняття – потенціал підприємства в контексті розвитку мікроекономічної теорії / Н. Краснокутська // Вісник КНТЕУ. – 2008. – № 5. – С. 54-64.
8. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.] / Н.С. Краснокутська. – К.: ЦНЛ, 2005. – 352 с.
9. Коренков О.В. Виробничий потенціал як складова частина потенціалу підприємства / О.В. Коренков // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія «Економічна». – 2014. – № 565. – С. 186-190.
10. Підлісецький Г.М. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств / Г.М. Підлісецький // Економіка АПК. – 2008. – № 5. – С. 65-66.
11. Сердак С.Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання / С.Е. Сердак // Академічний огляд. – 2008. – № 2. – С. 83-88.
12. Сіваєв Б. Економічна сутність ресурсного потенціалу підприємства / Б. Сіваєв [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/sivaev-bo-ekonomichna-stutist-resursnogo-potentsialu-pidpriemstva>.
13. Сущенко Е.А. Характеристика потенціала підприємства як економічної категорії / Е.А. Сущенко // Вісник Східноукраїнського національного університету. – 2007. – № 5(51). – С. 239-244.
14. Трегобчук В. Відтворення та ефективне використання ресурсного потенціалу АПК (теоретичні і практичні аспекти) / В. Трегобчук, А. Юзефович, Д. Крисанов [та ін.]; відп. ред. В. Трегобчук. – К.: Ін-т економіки НАН України, 2003. – 259 с.
15. Ульянченко О.В. Ресурсний потенціал аграрного сектора економіки України: управлінський аспект: [монографія] / О.В. Ульянченко. – Суми: Довкілля, 2009. – 383 с.
16. Begg D., Fischer M., Dornbusch R. Economics / McGraw-Hill Book Company. Maidenhead, Berkshire, England. – 2016. – P. 122-130.

УДК 330.34:658.5:007

**Легомінова С.В.***кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри економіки підприємств  
та соціальних технологій  
Державного університету телекомунікацій*

## **КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА: ЗМІСТ, СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ, ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Здійснено ідентифікацію та аналіз конкурентних переваг підприємства, узагальнено основні сучасні детермінанти, які зумовлені глобалізацією, інтегративними процесами, вирішенням проблем стійкості мікрорівня. Класифіковано конкурентні переваги для ефективного побудови конкурентної стратегії підприємства з елементами інноваційності, спрямованої на досягнення стійких лідерських позицій.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, підприємство, стратегія, модель.

### **Легоминаова С.В. КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ: СОДЕРЖАНИЕ, СОСТАВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ, ДЕТЕРМИНАНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Осуществлены идентификация и анализ конкурентных преимуществ предприятия, обобщены основные современные детерминанты, которые обусловлены глобализацией, интегративными процессами, решением проблем устойчивости микроуровня. Классифицированы конкурентные преимущества для эффективного построения конкурентной стратегии предприятия с элементами инновационности, направленной на достижение устойчивых лидерских позиций.

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, предприятие, стратегия, модель.

### **Legominova S.V. COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISE: CONTENT, COMPONENTS, DEFINITIONS OF FORMATION IN MODERN CONDITIONS**

Identified and analyzed the competitive advantages of the enterprise, summarized the main modern determinants, which are caused by globalization, integrative processes, solving the problems of micro-level stability. Competitive advantages are classified with the purpose of effective construction of a competitive strategy of the enterprise with elements of innovation aimed at achieving sustainable leadership positions.

**Keywords:** competitive advantages, enterprise, strategy, model.

**Постановка проблеми.** Перегляд науково-методичного та практичного інструментарію щодо конкурентних переваг підприємства викликаний новими векторами розвитку світової економічної системи, глобалізацією, інтегративними процесами та спрямуванням на інноваційний розвиток, пошук стійких позицій підприємства на ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок до побудови сучасної парадигми конкурентних переваг, детермінантів та впливових напрямів зробили відомі закордонні та вітчизняні вчені: М. Портер, А. Ругман, Х.Ч. Мун, А. Вербеке, Д.С. Чо, А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф, Дж.Ф. Мур, Г. Хемел, К. Прахалад, Ч. Ким, Р. Моборн, Р. Кантер, К. Крістенсен, Р. Макграф, Ж.-К. Лареш. Розробленню стратегій підприємств приділяли увагу Ф. Котлер, Р. Майлс, Ч. Сноу.

**Мета статті** полягає у визначенні сучасних тенденцій конкурентних переваг підприємства, їх класифікації та напрацюванні певних векторів розроблення конкурентних стратегій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Точкою відліку сучасних робіт щодо дослідження природи конкурентних переваг є запропонована М. Портером «брильянтова» модель, модель «ромба конкурентних переваг» (Single Diamond model, SD), яка включає чотири основні детермінанти: факторні умови; споріднені і підтримуючі галузі; групи конкурентоспроможних суміжних галузей господарства – промислові кластери, в рамках яких створюються найкращі умови для підвищення конкурентоспроможності продукції, що виробляється і спрямовується на експорт; умови пошиту; стратегії і структура фірми, суперництво між фірмами та дві додаткові детермінанти: уряд і випадкові події [1-3]. Але вона має статичну форму і не відповідає сучасності. У процесі еволюції

цієї моделі змінилися погляди й доповнення зробив Дж.Х. Даннінг детермінантою – залученням іноземних інвестицій з акцентуванням на багатонаціональній діяльності фірми, що призвело до створення моделі «подвійного ромба» (Double Diamond model, DD) конкурентних переваг. У розробленні приймали участь А.М. Ругман і Дж.Д. Круз [4]. Ругман критично висловився у бік моделі Портера щодо неврахування ролі уряду та багатонаціональної діяльності фірм [5, с. 61-64; 6, с. 59].

Інтегрувати дві моделі в модель «узагальненого подвійного ромба» (Generalized Double Diamond model, GDD) [7] було запропоновано Х.Ч. Муном, А. Ругманом і А. Вербеке. У модель GDD уведено міжнародний фактор і фактор глобалізації. Конкурентоспроможність визначалася з урахуванням внутрішньонаціональних, зовнішніх і глобальних детермінант, що приймає ознаки синергії вітчизняного та міжнародного ромбів. У розрізі цього трактування переваги поділяються на абсолютні – включення в глобальну економіку як лідера в конкурентній боротьбі та порівняльні – ознаки компліментарності до інших лідерів. Модель включала ще одну детермінанту – «вплив міжнародного ланцюжка доданої вартості». Отже, модель включала не тільки внутрішні умови, а й зовнішні.

Південнокорейським ученим Д.С. Чо [8] була запропонована дев'ятифакторна модель конкурентних переваг (Nine Factor model, NF). Уперше був представлений «людський» вимір конкурентоспроможності та виправлено недоліки попередніх моделей. До групи факторів, що формують сукупний людський фактор, належали: «сині комірці» (робочі), політики/чиновники, підприємці та категорія людських чинників вищого рівня, фахівці. Фізичні фактори представлені: факторними умовами, умовами



попиту, суміжними і допоміжними галузями, бізнес-контекстом, зовнішніми чинниками – «випадкові події, шанс» («джокери» – доповнення автора) і «уряд». Життєздатність моделі доведено емпірично.

Інтеграція моделі Портера і дев'ятифакторної моделі Д.С. Чо призвела до створення нової моделі національної конкурентоспроможності – моделі «подвоєного подвійного ромба» DDD. Модель DDD збудованою в неї дев'ятифакторною моделлю, де акцент робиться на гетерогенності сукупного людського фактору, дає змогу набагато краще, ніж модель Портера, оцінити специфічні порівняльні переваги.

У подальшому південнокорейський учений Х.Ч. Мун [8] побудував соціокультурну модель конкурентних переваг. Назва моделі являє собою акронім із перших букв назви змінних – модель OUI (OUI model). У соціокультурній моделі Муна три змінні: «відкритість» (Openness), «толерантність до невизначеності» (Uncertainty Avoidance), «індивідуалізм» (Individualism). Кожна із цих змінних характеризується і вимірюється двома субзмінними, а кожна із субзмінних, своєю чергою, – трьома підзмінними. Мінлива «відкритість» характеризується субзмінними «агресивність» і «привабливість». «Агресивність» трактується як уміння просунути національні цінності і культуру за кордон. Протилежна – «привабливість» – як здатність і бажання залучити й адаптувати іноземні цінності та культуру. Три підзмінні «агресивності»: міжнародні зміни; світові стандарти; нові ідеї. Три підзмінні «привабливості»: рівний доступ резидентів і нерезидентів до лікування і до професійної роботи; політика заохочення припливу іноземних інвестицій. Мінлива «толерантність до невизначеності» оцінюється субзмінними «дисциплінованість» і «фрондерство» (опозиційність). «Дисциплінованість» вимірюється трьома підперемінними: підтримання громадського порядку; рівень бюрократії; хабарництво і корупція. Три підзмінні «фрондерства»: інновації та креативність; підприємницька ключова компетентність; здатність використовувати надані можливості. Змінна «індивідуалізм» характеризується і вимірюється субзмінними «відповідальність» і «мотивація». «Відповідальність» оцінюється трьома підзмінними: рівень виконання посадових інструкцій і індивідуальні ролі працівників; якість корпоративного управління; характер відносин між працею і керуванням. «Мотивація» включає характеристики системи стимулювання, процесу прийняття внутрішніх рішень фірми, професійної компетенції. Інтеграція соціокультурної моделі Муна і моделі DDD із збудованою NF-моделлю призвела до створення узагальненої моделі DDD [8].

Наприкінці ХХ ст. американські вчені А. Бранденбургер і Б. Нейлбафф [9] запропонували теорію співпраці конкурентів (соконкуренцію: конкуренцію і співпрацю). Увага приділяється конкуренції не як боротьбі учасників ринку, а як процесу співіснування, співробітництва, що носить синергетичний ефект надання переваг усім учасникам процесу. Вчені запропонували теорію ігор, яка дає змогу проводити гнучкі комбінації: змінювати склад гравців, варіювати цінності бізнесу, визначати правила, тактику гри, масштаби та межі.

Цей напрям можна розглядати не тільки як детермінанту, а й як елемент стратегії.

Дж.Ф. Мур розвинув теорію підприємницьких екосистем [10], в основі яких лежить не тільки боротьба, а й еволюція, співробітництво і взаємозалежність, (взаємовигідність – доповнення автора), цей феномен він назвав «кoeволюція». Визначаль-

ним фактором, який обмежує поширення інновації, він назвав не брак її цінності, а нездатність генерувати, управляти та керувати співпрацею в широких, різноманітних спільнотах гравців, які повинні стати частинами процесу коeволюції.

Новаторський погляд запропонували Г. Хемел і К. Прахалад [11], які акцентували на порушенні закономірностей існування конкурентних переваг, а саме фінансових можливостях, сучасні малі фірми перемагають на ринках, володіючи незначними традиційними перевагами: якістю продукції або ефективністю виробництва. Гігантів охоплює процес злиття та поглинання в міру появи нових продуктів, першість визначається перспективністю фірм на майбутніх ринках, що автори назвали «інтелектуальним лідерством».

Г. Хемел і К. Прахалад увели терміни «стратегічні наміри» і «стратегічна архітектура», в основі їх полягала теорія не обмежування стратегічних цілей наявними ресурсами, а нарощування їх у процесі, створення продукту майбутнього, випереджаючи запити споживача.

В основі інтелектуального лідерства вченими визначалося поєднання «базових функціональностей продукту» (потенційних можливостей розвитку і нового використання продукту) і «ключових компетенцій» (знання, вміння людей). Умовою створення конкурентоспроможності фірми вважалося необхідне охоплення всієї фірми й об'єднання однієї ідеї руху до майбутнього всіх менеджерів.

Невід'ємним передбачався динамічний розвиток до створення ринків майбутнього та домінування на них. Дана концепція іманентна розвитку високотехнологічних галузей, які прагнуть до лідерства та створюють конкурентні переваги майбутнього, що відповідає основним закономірностям розвитку макросистеми, яка приймає ознаки реіндустріалізації, концентрування науково-дослідних центрів, та акцентуванню на інноваційності за максимального залучення рушійної сили людського капіталу.

Інноваційний аспект піднімається Г. Хемелом у роботі «Революція в бізнесі», але акцент робиться не на технологіях, продуктах або управлінні, а на комплексному підході до створення компанії ХХІ ст. на основі нелінійних інновацій та нестандартних рішень, в основі яких – проектування майбутнього. Фокус його бачення полягає у сміливій мрії; еластичному розумінні бізнесу; благородній меті; експериментуванні за малих ризиків; «нових голосах» молодих співробітників і менеджерів із периферії; відкритті ринків ідей, капіталів, талантів; «клітинній» структурі; винагороді новаторів. Венчурні проекти розглядаються як набуття нових знань та вмінь, інвестицій, активів, результатом є стійкий розвиток. Але не відкидаються традиційні фактори конкурентоспроможності: використання ефекту масштабу; вигоди від асортименту та галузевої стандартизації; ключові компетенції; цінність торгової марки; споживчі активи.

Цікавою є розробка стратегії «блакитного океану» представників французької бізнес-школи Ч. Ким й Р. Моборн [12], яка демонструє високу прибутковість компанії, що генерує продуктивні бізнес-ідеї, які засновані на інноваціях продукту, організації й виробництва, створюючи попит на новому ринку – «блакитний океан», де відсутні конкуренти, відмовляючись від участі на традиційних, конкурентних, малоприбуткових ринках «червоного океану».

Р.М. Кантер [13] зауважує на підсиленні конкурентних переваг за рахунок «цифрової» або «елек-

тронної» корпоративної культури, що знижує рівень бюрократизації управління, перетворює владну вертикаль на горизонталь. Розроблення стратегії перетворюється на «імпровізацію», відкриває шляхи для творчості, змінюється характер відносин в організаціях. Електронна культура знижує опір змінам, розширює сферу охоплення учасників.

Доведена К. Крістенсенем [14] модель «проривних інноваційних технологій» радикально змінює параметри конкурентних переваг: центр тяжіння зміщується від компаній-лідерів, які займають стабільну позицію й не прагнуть змін, до компаній новаторів. Успіх лежить у площині безперервних інновацій, що піднімає дискусійне питання про стійкість та довготривалість конкурентних переваг.

Р. Макграф [15] доводить, що цифрова революція, «плоский» світ, глобалізація, зниження ринкових бар'єрів, розмитість меж галузей, непередбачуваність споживачів і конкурентів вимагають розробляти нові стратегічні ініціативи, отримувати безліч нетривалих конкурентних переваг. Макграф-стратегія тимчасових переваг вимагає нових сценаріїв, принципів роботи над стратегією, особливих знань і навичок, швидкого прийняття правильних рішень.

Ж.-К. Лареш запропонував імпульсну стратегію, яка фокусується на таких ключових компетенціях, як: клієнти, інновації та маркетингові переваги з ефективною мобілізацією співробітників на створення цінності для клієнтів (створення надзвичайних джерел цінностей), створення потужних продуктово-ринкових пропозицій, які повинні ефективно поєднати всі елементи, щоб максимізувати як прийнятну цінність для цільової аудиторії, так і капітал, який приносять компанії ці цільові групи клієнтів. При цьому увага акцентується на чотирьох компонентах: «чарівній» ідеї, потужній пропозиції, «чарівній» цінності та капіталі, який здатний стимулювати ефект імпульсу із застосуванням візуалізації (матриця пошуку ідей, карта і клин споживчої цінності, модель реалізації імпульсу). Три етапи створення цінності включають: породження цінності (фокус на клієнтах), завоювання цінності (фокус на партнерах і конкурентах) і витяг цінності (фокус на внутрішній ефективності) [16].

З огляду на проведене дослідження, сфокусуємо нашу увагу на конкурентних перевагах підприємства в сучасних умовах. Ураховуючи необхідність підходу до підприємства як до відкритої динамічної системи, основними елементами вважаємо вибрати фінан-

сово-економічний, технологічний, організаційний та професійно-кадровий складники з додаванням інформаційного, інтелектуально-підприємницького та часового за умов їх компліментарності й виходу на якісно новий рівень. Поєднання цих елементів створює конкурентний потенціал конкурентоспроможності підприємства, а ефективна взаємодія та рефармінг (найшвидший шлях упровадження сучасних інноваційних інтелектуально-креативних технологій) створюють синергетичний ефект продукування сучасних комплексних конкурентних переваг.

Конкурентними перевагами в нашому дослідженні будемо вважати імператив випередження наявних та потенційних конкурентів, який призводить до побудови конкурентних стратегій підприємства, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні умови. В основі конкурентних переваг сучасності лежать створення динамічних унікальних стратегій із мультикритеріальними ознаками, відкритість та партнерство. Визначальним вектором є створення цінності, ціннісного ланцюжка як для споживача, так і для підприємства, що підкріплюється інноваційним підприємництвом.

В основі стратегічного рівня можна покласти оціночні параметри ефективності: інноваційної, фінансової й операційної діяльності (створення вартості); тактичного рівня: технологічної, організаційної, кадрової і економічної діяльності; оперативний рівень повинен ґрунтуватися на рефармінгу ціни, якості, обсязі продаж, попиті, пропозиції.

Для зручності побудови конкурентних стратегій пропонується класифікувати конкурентні переваги підприємства (табл. 1).

Методологічним підґрунтям побудови стратегій підприємства може слугувати матричне співставлення стратегій розвитку, що буде впливати на алгоритм побудови стратегії, умови вибору конкурентних переваг відповідно до оцінки їх унікальності та цінності, стійкості, що буде реалізуватися алгоритмом управління.

Стратегії Р. Майлса та Ч. Сноу [17] акцентують увагу на кон'юнктурних аспектах, місії та цілях і розрізняють такі типи стратегій:

- «розвідник» – новаторський стиль праці, спрямований на нові продукти і ринки зі швидкою реакцією на сильні та слабкі сигнали вимог ринку;
- «захисник» – підтримка стабільності в певних нішах ринку, жорсткий внутрішній контроль, спрямований на традиційне зменшення собівартості та підвищення продуктивності;

Таблиця 1

Класифікація особливостей конкурентних переваг підприємства

Ознака конкурентних переваг	Особливості конкурентних переваг
Рівні формування	Стратегічний, тактичний, операційний
Термін дії	Довготривалі, середньотривалі, короткострокові
Зона застосування	Зовнішня, внутрішня
За характером виникнення	Природні, генеровані
Наявність	Наявні, потенційні
Ступінь складності	Складні, прості
Стійкість	Стійкі, нестійкі
Природа виникнення	Цінові, нецінові
Ресурсне підґрунтя	Економічні, технологічні, організаційно-управлінські, інформаційні, інноваційні
Зміст	Ціна, якість, новизна, підтримка, зручність, різноманітність, унікальність
Інноваційність	Проривні, імітаційні, адаптаційні
За рівнем ієрархії	Товар, послуга, підприємство, галузь, економіка
Ефект	Економічний, соціальний, екологічний. Впровадження ефективних інновацій, підвищення стійкості підприємства

Джерело: складено автором

– «аналітик» – збалансована діяльність з обмеженим асортиментом продуктів та послуг, але спостерігає за інноваціями;

– «реакціонер» – відсутня чітко визначена стратегія, реагує на окремі події ринку, характеризується ситуативною поведінкою.

Ф. Котлером стратегії розглядаються під кутом лідерства та як іманентні впровадженню інноваційних стратегій різної типології: проривних, імітаційних, адаптивних; також корелюють зі способом формування конкурентних переваг: експериментним (досягнення переваги за рахунок інновацій та нових ринків), патентним (утримання вузьких сегментів ринку для реалізації ексклюзивних товарів високої якості), віолентним (масове виробництво середньої якості за низьких витрат); комутантним (задоволення мінливих потреб, із короткотривалим характером).

Отже за Ф. Котлером [18, с. 189-211] стратегії поділяються на:

1. Стратегії лідера: стратегія постійного наступу з ознаками перманентної агресивності; стратегія оборони та зміцнення – мета закріплення за сегментом ринку та підтримання досягнутих конкурентних переваг.

2. Стратегія претендентів на лідерство: фронтальна атака із застосуванням методів та засобів конкурентної боротьби; флангова атака з фокусуванням на слабкості конкурента з гіпотетичною відповіддю того, що атакується; обхідна атака із застосуванням масштабності дій із вірогідністю поглинання.

3. Стратегії прямування за лідером: компіляція окремих елементів стратегічних продуктів та інструментів із загрозою для іміджевого складника; імітація – копіювання основних ознак засобів діяльності, але з привнесенням дещиці власних ідей; адаптація – вдосконалення окремих елементів продуктів або послуг із можливим застосуванням в інших сегментах ринку.

**Висновки.** Конкурентні переваги підприємства з чітким визначенням їх сутності й відповідності сучасним детермінантам формують підґрунтя для розроблення конкурентних стратегій розвитку підприємства та визначають многовекторність та мультифункціональність рефармінгу його елементів за комплексного аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників, оцінки конкурентного середовища. Грамотне та ефективне врахування сучасних тенденцій парадигми конкурентних переваг та зміщення традиційних фокусів, комбінування основних елементів дадуть змогу вийти на якісно новий рівень розвитку з подальшим отриманням комплексних лідерських переваг.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Porter M.E. Competitive Strategy / M.E. Porter. – New York: Free Press, 1980.
- Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. – New York: Free Press, 1990.
- Porter M.E., Takeuchi Hirotaka, Mariko Sakakibara. Can Japan Compete? / M.E. Porter, Takeuchi Hirotaka, Mariko Sakakibara. – Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing, 2000.
- Rugman A.M., D'Cruz J.R. The double diamond model of international competitiveness: Canada's experience / A.M. Rugman, J.R. D'Cruz // Management International Review. – 1993. – № 33(2). – P. 17-39.
- Rugman A.M. Diamond in the Rough / A.M. Rugman // Business Quarterly. – 1991. – Vol. 55(3). – P. 61-64.
- Rugman A.M. Porter Takes the Wrong Turn / A.M. Rugman // Business Quarterly. – 1992. – Vol. 56(3). – P. 59.
- Moon H., Rugman C.A.M., Verbeke A. A Generalized Double Diamond Approach to the Global Competitiveness of Korea and Singapore / H. Moon, C.A.M. Rugman, A. Verbeke // International Business Review. – 1998. – № 7. – P. 135-150.
- Cho Dong-Sung, Moon Hwy-Chang. From Adam Smith to Michael Porter. Evolution of Competitiveness Theory / Dong-Sung Cho, Hwy-Chang Moon. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ebooks.worldscinet.com/ISBN/9789812385222/toc.shtml>.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.M. Co-opetition. – N.Y.: Doubleday, 1996.
- Moore J.F. The Death of Competition. – N.Y.: Harper Business, 1996.
- Hamel G. Leading the Revolution. – Harvard Business School Press. Boston (Mass.). – 2000.
- Ким У.Ч., Моборн Р. Стратегія «голубого океана» / У.Ч. Ким, Р. Моборн; пер. с англ. Р. – М.: HIPPO, 2005. – 727 с.
- Kanter R.M. Evolve!: Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow. – Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- Christensen Clayton M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston. – MA: Harvard Business School Press, 1997.
- Макграф Р. Успех на час – новая норма для бизнеса / Р. Макграф // Harvard Business Review – Россия. – 2013. – Ноябрь. – С. 56-65.
- Лареш Ж.-К. Эффект импульса. Как выжить в «голубом океане» / Ж.-К. Лареш. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 400 с.
- Raymond E. Miles, Charles C. Snow, Alan D. Meyer, Henry J. Coleman Organizational Strategy, Structure, and Process // The Academy of Management Review. – 1978. – Vol. 3. – №3. – P.546-562. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.jstor.org/stable/pdf/257544.pdf>.
- Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер; 2-е изд.; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
- Шпотов Б. О современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидирования / Б. Шпотов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.cfin.ru/management/leading\\_theories.shtml](http://www.cfin.ru/management/leading_theories.shtml).

УДК 331.107.266:658:005.412

**Маказан Є.В.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Запорізького національного університету*

## ІНВЕСТИЦІЇ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено вплив розвитку людського капіталу на розвиток підприємств. Проаналізовано шляхи інвестування у розвиток людського капіталу. Обґрунтовано необхідність вкладення коштів підприємствами у підвищення кваліфікації працівників. Узагальнено способи оцінки рентабельності вкладів у розвиток людського капіталу на підприємстві. Визначено шляхи оцінки ефективності інвестування в освіту та кваліфікацію працівників.

**Ключові слова:** інвестиції, людський капітал, людські ресурси, рентабельність інвестицій, підприємство.

### **Маказан Е.В. ИНВЕСТИЦИИ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Исследовано влияние развития человеческого капитала на развитие предприятий. Проанализированы пути инвестирования в развитие человеческого капитала. Обоснована необходимость вложения средств предприятиями на повышение квалификации работников. Обобщены способы оценки рентабельности вложений в развитие человеческого капитала на предприятии. Определены пути оценки эффективности инвестирования в образование и квалификацию работников.

**Ключевые слова:** инвестиции, человеческий капитал, человеческие ресурсы, рентабельность инвестиций, предприятие.

### **Makkan Y.V. INVESTING IN HUMAN CAPITAL AS A KEY FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES**

The influence of the development of human capital on the development of enterprises has been studied. The ways of investing in the development of human capital are analyzed. The necessity of investing funds by enterprises to improve the skills of employees is substantiated. Review ways to assess the profitability of investments in the development of human capital in the enterprise. The ways of assessing the effectiveness of investing in the education and qualification of employees have been determined.

**Keywords:** investments, human capital, human resources, profitability of investments, enterprise.

**Постановка проблеми.** Людський капітал є одним із найцінніших компонентів будь-якого бізнесу, і саме тому інвестиції в людські ресурси стають необхідним кроком для забезпечення того, щоб бізнес процвітав у мінливому ринковому середовищі. Підприємства не хочуть вкладати гроші в людський капітал для розвитку загальних навичок (вони не можуть відшкодувати свої інвестиції у підготовку загальних навичок, оскільки працівник може просто перейти до нових фірм, якщо вони отримують менше, ніж їх маржинальна вартість). Як результат, самі працівники повинні нести витрати на будь-які загальні навички, які вони отримують, безпосередньо або шляхом прийняття нижчої заробітної плати. Поточні тенденції вказують на зростаючу важливість інвестицій у людський капітал. Майбутнє, безумовно, належить тим підприємствам, які приділяють найбільшу увагу ефективному управлінню людськими ресурсами, що з погляду факторів часу є важливою передумовою для зростання та конкурентоспроможності компанії [1, с. 14].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Підприємство повинно визначити переваги будь-якої конкретної компетенції та можливостей, які вони розвивають. Роботи Мінзера, Шульца та Беккера [2, с. 78] про людський капітал дають короткий опис інвестицій в людину. Шульц (1971 р.) класифікував інвестиції в людський капітал у п'ять категорій: шкільну та вищу освіту, навчання на роботі, міграцію, охорону здоров'я та економічну інформацію. Шульц зазначив, що, інвестуючи самі по собі люди можуть поліпшити розширення спектру доступних для них варіантів. Модель Беккера (1962 р.) дає своє припущення: фірми готові інвестувати в людський капітал, щоб розвивати конкретні навички, які є продуктивними на нинішній фірмі, але не в інших фірмах. Чень і Лін (2005 р.) [3, с. 190] визначили інвестиції в людський капітал, оскільки компанія, яка має таланти та технології, має конкурентні пере-

ваги, є цінною та унікальною, і її слід зберігати поза межею інших компаній. Іншими словами, тільки працівники, які мають ці якості, кваліфікуються як людський капітал.

**Мета статті** полягає у дослідженні впливу людського капіталу на розвиток підприємств, необхідності інвестування в розвиток та навчання персоналу, оцінці ефективності інвестування в освітню діяльність працівників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підприємства все більше усвідомлюють, що належне інвестування в людські ресурси може суттєво вплинути на їхню діяльність, що, звісно, також впливає на їхню конкурентоспроможність. Корпоративна культура являє собою найбільше джерело конкурентних переваг підприємств. Постійна адаптація до змін ринкових умов залучає підприємства до інвестування своєї енергії та фінансування до персоналу шляхом підвищення їх компетенції. Підприємства вдосконалюють свої людські ресурси і, отже, збільшують свої психологічні й професійні активи, інвестуючи в людський потенціал окремих осіб, вдосконалюючи свої навички та компетентність. Є різні способи інвестування в людські ресурси. Підприємства можуть інвестувати в загальний людський капітал, який є інвестицією в спеціальне або загальне навчання, що дає змогу придбати загальні знання, які можуть використовуватися в різних компаніях. Це призведе до збільшення майбутньої очікуваної віддачі інвестицій. Другий варіант інвестицій у людські ресурси – інвестування в конкретний людський капітал. Зокрема, компанія вкладає кошти в поліпшення специфічних компетенцій та навичок для певної роботи. Ця форма інвестування є менш ризикованою з огляду на обіг персоналу, оскільки використання певних знань, малоймовірно, буде використовуватися в інших компаніях [4, с. 29].

Існують також інші форми, за допомогою яких компанія може забезпечити інвестиції в людські



ресурси, наприклад шляхом поліпшення умов праці, використання більш ефективних та інноваційних захисних засобів та інструментів [5, с. 115]. Другий шлях – поліпшити стан здоров'я працівників за допомогою якісної соціальної програми. Третя форма інвестування в людські ресурси може полягати у поліпшенні та розширенні ділових навичок, компетенцій та здібностей, досягнутих високоякісною корпоративною освітою. Усі вищезгадані форми інвестування в людські ресурси спрямовані на загальний розвиток людей, а також на придбання нових навичок, компетенцій та здібностей, а також зміну поведінки та ставлення людей до компанії та її цілей [6].

В економічній теорії інвестиції у виховання працівників є найбільш поширеною оцінкою інвестицій у зв'язку з аналізом інвестицій у людський капітал. Розвиток необхідних навичок працівників переважно забезпечується двома ключовими елементами: навчанням особистості та освітою. Тренування особистості можна розуміти як процес створення особистості. Освіта є формою розвитку та формування особистості. Ці два елементи є важливими складниками діяльності управління персоналом.

Управління персоналом, впливаючи на поведінку та навички працівників, прагне ефективно досягти цілей у рамках стратегій компанії. У цьому процесі найважливішу роль відіграє створення належних умов для реалізації індивідуальної освіти працівників, організованого неформального навчання та якості системи корпоративного навчання [7, с. 139]. Крім того, бізнес-система освіти у широкому сенсі зосереджена на формуванні робочих навичок та соціальних характеристик, необхідних для створення здорових особистих відносин працівників [8, с. 26].

Інвестуючи в людський капітал, підприємство повинно звернути увагу на критерії, використовувані для інвестування в основний капітал, з урахуванням специфіки та факторів, які впливають на загальний інвестиційний процес. Розглядаючи філософію стратегічного інвестування у людські ресурси, необхідно враховувати два критерії. По-перше, здійсненність інвестицій, яка відповідає основним питанням про наявність необхідних ресурсів, ефективність, фактор часу, розмір вкладеного капіталу тощо. Другий критерій – це право на інвестиції. Тоді інвестор підтверджує правильність рішення про здійснення інвестиції. У процесі оцінки враховуватимуться відповідні підходи та методи, включаючи фактор часу, а також ризик інвестування в людські ресурси компанії. Ще одне питання, яке необхідно враховувати під час прийняття рішень про інвестування в людські ресурси, полягає у тому, що таке рішення обмежене і залежить переважно від передбачуваного обсягу та наявності капітальних видатків, а також від очікуваної суми доходу від управління інвестиціями, вартості капіталу й оптимально квантифікованої оцінки інвестиційного періоду.

Для оцінки ефективності інвестування в людські ресурси важливо надати детальний аналіз витрат та вигод інвестицій. Щоб досягти успішного інвестування, потрібно не тільки правильно визначити економічні параметри кожного проекту, а й урахувати певні специфічні особливості та їх вплив на очікувані прибутки своєчасно та в середовищі компанії. Під час визначення витрат, пов'язаних з інвестуванням у людський капітал, оцінка ефективності повинна включати в себе всі витрати, пов'язані з ідентифікацією та аналізом потреб у навчанні, витратами на розроблення та навчання, орендою витрат, житлом, інформаційними та комунікаційними технологіями,

витратами на навчання, допомогу та матеріали, вартістю зовнішніх тренерів та викладачів, прямими витратами на персонал для тренерів та персоналу (такі як витрати на проїзд та проживання, страхування та інші пільги, надані роботодавцем), а також інші витрати, пов'язані з різними формами та методами навчання. Ці витрати, а також інші витрати на навчальну діяльність пов'язані з конкретними етапами процесу професійної освіти, тому їх можна розділити, як це пропонують експерти [9, с. 94]:

- витрати на робочу силу, амортизація основних засобів, матеріальне споживання, експлуатаційні витрати тощо;
- специфічні навчальні заходи, такі як мовна підготовка, навчання в спілкуванні тощо;
- етапи навчального процесу, такі як ідентифікація та аналіз, планування, впровадження та оцінка навчальної діяльності.

Для забезпечення економічної ефективності обраної освітньої діяльності компанія повинна насамперед визначити оптимальну суму витрат залежно від (мінімальної) кількості працівників у даній діяльності. Мінімальна кількість слухачів та мінімальний обсяг (вартість) витрат для відповідного навчання можна визначити шляхом установлення порогу витрат, шляхом розподілу витрат на фіксовані та змінні. Інвестиції в людські ресурси можуть також включати витрати на втрачені або невикористані можливості, які представляють потенційний потенціал заробітку, який працівники могли б отримати, але який було упущено через освітню діяльність. Окрім того, ці витрати можуть також включати втрату прибутку від незавершеної роботи через освітню діяльність. Як правило, ці витрати не оцінюються економічно; однак якщо компанія зацікавлена у правильній та об'єктивній оцінці економічної ефективності навчальної діяльності, вона повинна враховувати ці витрати [9, с. 95].

Загальні очікувані доходи від освітніх заходів для компанії, отримані протягом заздалегідь визначеного періоду часу, залежать від успіху всіх співробітників та їх здатності застосовувати отримані знання та загальної ділової продуктивності в певний час. Основними проблемами під час визначення прибутку професійної освіти є:

1. Встановлення періоду оцінки ефективності освіти. В освіті немає універсального способу визначення оптимального часу для оцінки ефектів, важливо, щоб менеджер уявляв певний період активності на основі їх особистої експертної оцінки.
2. Визначення впливу обраної навчальної діяльності на так званий очікуваний прибуток грошових коштів. На цей прибуток впливає низка факторів, і часто це може спричинити проблему за належної оцінки того, чи є досліджуваний ефект наслідком освітньої діяльності, чи це пов'язано з іншими змінами в компанії.

Інвестиції в людський капітал є вигідними (ефективно використаними) за умови, що загальна очікувана дохідність (рух грошових коштів) перевищує витрати, що вкладаються відповідно. Іншими словами, це вигідно, якщо ставка доходу витрачених коштів вища, ніж інвестиція, так звана процентна ставка. Проте оцінити ефективність навчальної діяльності виключно на основі його витрат не є надійним. Як правило, таке рішення може бути дорожче, ніж зменшення вартості неефективної освіти.

Питання інвестицій у людські ресурси проаналізовано кількома авторами; однак поки що не було складено єдиної та всеохоплюючої методології, яка

б чітко визначила методи оцінки вартості людського капіталу. Основною проблемою у встановленні методології є вимірювання людського капіталу як нематеріального активу. Причиною є те, що в галузі праці та людських ресурсів існує безліч факторів (наприклад, характеристик працівників), які важко визначити чи дуже важко виміряти. Оцінюючи ефективність інвестицій у підготовку кадрових ресурсів, необхідно визначити можливі фактори, що впливають на ефективність цих інвестицій. Серед цих факторів основними проблемами є якість реалізації окремих етапів навчання, методів навчання та прикладних підходів у процесі оцінки навчальної діяльності. Крім того, ця група чинників включає суб'єкти освіти та їх ставлення до різних видів діяльності, таких як інтерес та підтримка управління підприємством через використання набутих знань та навичок працівників, зв'язування навчальної програми та бізнес-цілей, а також корпоративної культури. Враховуючи всі ці фактори, підприємство повинно також урахувати два дуже важливі питання [10, с. 168]:

1. Час досягнення повної рентабельності інвестицій. Установлення такого періоду значно впливає на характер і цілі програми навчання. Справа в тому, що підприємство (після повернення інвестицій) може отримати додаткову підготовку персоналу до кінця трудового життя працівників.

2. Нематеріальні, якісні переваги. Підприємство повинно зрозуміти, що не всі вигоди вимірюються у фінансовому плані. Ці нематеріальні переваги відображають поліпшення у таких сферах, як спілкування, мотивація, ставлення та робота в команді, які є важливими для успіху компанії. Щоб правильно оцінити ці переваги, потрібні моніторинг керівників та працівників, аналіз ефектів та інші методи, які можуть надати корисну інформацію про переваги освіти.

Проведення детальної оцінки та моніторингу досягнень є особливо важливим із погляду визначення загальної економічної ефективності інвестицій у людські ресурси. Крім того, оцінка окремих показників людських ресурсів не повинна бути останнім кроком у здійсненні інвестицій у людські ресурси, вона є однією з перших. Така оцінка повинна бути включена в аналіз потреб, визначення цілей та подальший аналіз, необхідний для підготовки та розвитку працівників. Підприємству необхідно спочатку вирішити, чи слід інвестувати в людський капітал чи ні. Таким чином, під час формулювання цілей освіти ефективність інвестицій повинна оцінюватися щонайменше в загальних рисах. Неможливість представити цілі може призвести до збиткових інвестицій.

Незважаючи на чисельні рекомендовані показники, критерії та методи оцінки ефективності інвестування в людські ресурси, що діють на ринку консалтингових та консультаційних компаній, не слід застосовувати їх без глибоких знань конкретної компанії та її специфіки. Кожна рекомендована методологія повинна бути адаптована до конкретних критеріїв оцінки [9].

Сьогодні в результаті нових технологій виникає багато змін і постійно зростають потреби в людських ресурсах. Ці динамічні зміни не завжди заохочують

бізнес до більшої зацікавленості в ефективності інвестицій у своїх працівників, тому важливо зосередити інвестиції компанії в людські ресурси, щоб ефективно повернути інвестиційний капітал та досягти цілей компанії в майбутньому.

**Висновки.** Сьогодні, коли багато підприємств постраждали від фінансової кризи, підприємство повинно постійно відслідковувати нові тенденції в їх бізнес-середовищі. Менеджери повинні постійно робити щоденні рішення для впровадження ефективної стратегії, яка допоможе їм досягти успіху в умовах високої конкуренції. Все більше вірним рішенням стає те, що для того, щоб досягти успіху, підприємства повинні забезпечувати і підтримувати якісні кадрові ресурси. Загалом розуміється, що часи, коли матеріальні активи були найважливішими активами бізнесу, давно минули, тому багато підприємств зараз зосереджуються на знаннях і навичках своїх співробітників, що стає часто джерелом їх конкурентних переваг. Провідні підприємства сьогодні інвестують значні фінансові ресурси в людські ресурси та шукають відповідні можливості для оптимізації розвитку потенціалу своїх співробітників. Людський капітал відіграє вирішальну роль у підвищенні продуктивності організації. Він бере участь у створенні ринкової вартості компанії, а також являє собою найцінніше джерело компанії.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бутинець Ф.Ф. Джерела інвестування для довгострокового розвитку підприємства / Ф.Ф. Бутинець // Теоретичні засади інвестування. Серія «Інвестування, контроль і аналіз». – 2012. – № 1(22). – С. 11-18.
2. Власик Г.В. Аналіз та оцінка існуючих систем управління витратами / Г.В. Власик // Економіка та підприємництво. – 2006. – № 6. – С. 76-79.
3. Голубовський Л. Аналіз сучасних методів управління витратами / Л. Голубовський // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 1(26). – С. 187-192.
4. Дмитренко Е.Д. Оптимізація витрат підприємства на виробництво продукції в ринкових умовах / Е.Д. Дмитренко, О.Г. Безверха // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2010. – Вип. 26. – С. 26-30.
5. Кузьмін О.Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Кондор, 2007. – 234 с.
6. Крушельницька О.В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах / О.В. Крушельницька // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2010. – № 1(51) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ven.ztu.edu.ua/>.
7. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / А.М. Поддєрьогін, Л.Д. Буряк, Н.Ю. Калач [та ін.]. – К.: КНЕУ, 2001. – 294 с.
8. Столяр Л.Г. Сутність «витрат» та особливості трактування / Л.Г. Столяр // Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». – 2011. – Вип. 8(29). – Ч. 4. – С. 25-31.
9. Цимбалюк Л.Г. Чинники, резерви та шляхи зниження витрат виробництва як основа зменшення ціни товару / Л.Г. Цимбалюк, Н.П. Скригун // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2011. – № 3(15). – С. 88-95.
10. Ясінська А.І. Методологія та організація системно-орієнтованого управління витратами підприємства для прийняття управлінських рішень / А.І. Ясінська, Н.І. Подольчак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 7(727). – С. 161-172.

УДК 332.64(477)(091)

Максименко О.А.

аспірант

Харківського національного аграрного університету  
імені В.В. Докучаєва

## ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ ОЦІНКИ ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ В УКРАЇНІ

У статті проаналізовано історичні особливості оцінки земель сільськогосподарського призначення в Україні, розглянуто її основні стадії. Розкрито переваги та недоліки видів та напрямів оцінки земель. Визначено та охарактеризовано сутність методик за видами оцінок, структурізовано їх хронологію.

**Ключові слова:** оцінка земель, землі сільськогосподарського призначення, історичні особливості оцінки земель, бонітування ґрунтів, економічна оцінка, грошова оцінка земель.

### Максименко О.А. ОСОБЕННОСТИ СТАНОВЛЕНИЯ ОЦЕНКИ ЗЕМЕЛЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ В УКРАИНЕ

В статье проанализированы исторические особенности оценки сельскохозяйственного назначения в Украине, рассмотрены ее основные стадии. Раскрыты преимущества и недостатки видов и направлений оценки земель. Определена и охарактеризована сущность методик по видам оценки земель, структурирована их хронология.

**Ключевые слова:** оценка земель, земли сельскохозяйственного назначения, исторические особенности оценки земель, бонитировка почв, экономическая оценка, денежная оценка земель.

### Maksymenko O.A. THE FEATURES OF DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL LAND VALUATION IN UKRAINE

In the article the historical features of evaluation of agricultural land in Ukraine are analyzed, its main stages are considered. The advantages and disadvantages of types and directions of land valuation are revealed. The essence of the methods according to the types of estimations is determined and characterized; their chronology is structured.

**Keywords:** land valuation, agricultural land, historical features of land evaluation, soil cultivation, economic evaluation, money estimation of land.

**Постановка проблеми.** Людство завжди мало особливе ставлення до землі, що виявляється в її привабливості як середовища існування та ресурсу з подальшим розподілом та використанням.

Земля завжди була унікальним об'єктом з погляду оцінки її природних і суспільних властивостей. Жодне покоління не залишало без уваги питання земельних реформувань та оцінки земель. Історичний розвиток продуктивних сил та технічній прогрес визначали методологічну спрямованість оцінки, що призводило до кардинальної зміни її парадигми залежно від того, як вирішувалося питання земельної власності. Питання оцінки земель завжди відігравало роль важливого інструмента в регулюванні земельних відносин, а особливо в аграрній галузі. Для розуміння сучасного стану оцінки земель сільськогосподарського призначення важливо знати, які етапи вона пройшла у своєму формуванні й становленні та які проблемні питання необхідно вирішити. У зв'язку із цим є необхідність додаткового аналізу напрацьованих методик оцінки земель для подальшого їх дієвого практичного застосування у сучасній економіці держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню оцінки земель присвячено значну кількість наукових праць. Розвитку бонітування ґрунтів значну увагу приділили В.В. Докучаєв, В.П. Кузьмичов, Л.Я. Новаковський, О.І. Сірий, С.С. Соболев, та ін. Г.С. Ніколенко, П.Н. Першин та С.Д. Черемушкін систематизували питання методології економічної оцінки земель. У публікаціях таких вчених, як Д.І. Гнаткович, Г.Д. Гуцуляк, Д.С. Добряк, О.І. Драпіковський, О.О. Євтух, В.М. Заєць, І.Б. Іванова, В.М. Кілочко, І.Л. Лукінов, Т.П. Магазинчиков, А.Г. Мартин, В.Я. Месель-Веселяк, М.Г. Ступень, П.Т. Саблук, М.М. Федоров, В.Й. Шиян та ін., відображаються та досліджуються в історії часу наявні нині методики, проблематика їх проведення і використання.

**Мета статті** полягає у дослідженні розвитку оцінки земель на території України, а саме земель сільськогосподарського призначення. Знання методичних прийомів та процедури виконання оціночних робіт, характерних для різних періодів часу, дає змогу визначити, якою мірою сучасна оцінка землі здатна вирішувати завдання у становленні і розвитку економіки держави.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Роботи з оцінки земель мають давню історію, пов'язану з еволюцією продуктивних сил, науково-технічного прогресу та територіального устрою України. Умовно розвиток оцінки земель можна поділити на такі основні напрями:

1. Оцінка природних властивостей ґрунту.
2. Економічна оцінка землі.
3. Нормативна грошова оцінка землі.
4. Експертна грошова оцінка землі з поглибленим ринкового змісту та екологічного впливу.

*Оцінка природних властивостей ґрунту.* Необхідність проведення оцінки землі зумовлена інтересами пануючих держав і практичними потребами землевласників. Здавна слов'яни називали землю годувальницею, і, як відзначає М.Г. Ступень [2], найпершими бонітувальниками землі були самі землероби, хоча вони й не мали наукових даних про хімічний склад і фізичні властивості ґрунтів. Вони оцінювали якість землі на основі повсякденного досвіду, знаючи, що ґрунти, різні за зовнішніми ознаками (кольором, будовою, труднощами обробітку), мають і різну родючість.

Початок робіт із бонітування ґрунтів відносять до часів Івана Грозного, що зумовлювалося потребами імперії щодо встановлення обґрунтованих норм оподаткування і відбування військової повинності служивих людей. Зі скасуванням кріпосного права та розвитком капіталізму почалися масові переділи земель, унаслідок чого виникла необхідність нових



методик оцінки земель [2, с. 20]. Окрім того, здійснення кадастрових робіт та перехід від подушного до поземельного оподаткування (період із 1861 по 1888 р.) сприяли накопиченню відомостей про цінність та доходність земель різних категорій.

Валовий дохід, не враховуючи витрат на виробництво, був базою для оцінки земель у сільському господарстві. Але потрібно було враховувати ще й безліч факторів, що впливали на дійсний розмір доходу: стабільність дійсного доходу та незалежність його від непередбачуваних причин, місцеві умови господарювання, способи ведення господарства тощо.

Такий підхід запропонував відомий учений-грунтознавець В.В. Докучаєв. Його науковий напрям включав два методи: природно-історичний і статистико-економічний (1882-1894). Докучаєв оцінював ґрунт за природними властивостями у ознаках, у цьому полягав природно-історичний метод бонітування ґрунтів. Було виділено вісім типів ґрунтів та введено 100-бальну шкалу бонітування. Суть статистико-економічного методу полягала у визначенні чистого доходу від використання земель, що було також початком економічної оцінки земель.

Поряд із методом Докучаєва в кінці XIX ст. застосовувалися такі методи оцінки землі, як: вегетаційний – дослідження ґрунту у стаціонарних умовах; морфологічний метод бонітування – оцінка лише за зовнішніми ознаками; складання ґрунтових карт за окремими ознаками та ін. Проте всі ці методи мали суттєвий недолік – вони оцінювали землю лише за природними властивостями, та ще й не за всіма.

Докучаєвський метод урахував якість ґрунтів найбільш точно і в подальшому, саме В.В. Докучаєвим і Н.М. Сибірцевим розроблено наукові основи бонітування ґрунтів, які працюють і донині.

На західноукраїнських землях, як зазначає М.Г. Ступень [2], оцінка земель була тісно пов'язана з проведенням австро-угорського, чеського та польського земельних кадастрів, які оцінювали угіддя за природною родючістю та чистим доходом.

Визначальний вплив на оцінку земель як сферу теоретичної і практичної діяльності в період соціалістичного будівництва мали два декрети радянської влади, прийняті ще в 1918 р.: «Про соціалізацію землі» та «Про скасування права приватної власності на нерухомість у містах» [1]. Нова модель землекористування базувалася на поєднанні трьох основних принципів: забороні приватної власності на землю, вилученні землі з ринкового обігу, стовідсотковому стягненні державою додаткового, рентного доходу із землі. Це не могло не позначитися на орієнтації землеоціночної діяльності, де провідне місце посіла масова оцінка землі. Такий характер оцінки сільськогосподарських земель був підпорядкований, насамперед, меті ведення земельного кадастру, а міських земель – меті оподаткування. Особливо яскраво цей напрям землеоціночної діяльності виявився під час утілення радянською владою нової економічної політики (непу), яка не заперечувала наявності в соціалістичній економіці елементів ринкових відносин [1, с. 41-43].

Але з уведенням єдиного сільськогосподарського податку на землю виникла потреба в оновленні показників оцінки. Було проведено дослідний кадастр, який мав охарактеризувати якість землі та її доходність.

З початку 30-х і до середини 50-х років планове ведення сільського виробництва не враховувало місцеві природні та економічні умови і велося за погектарним принципом, тому господарства з гіршими землями не могли виконувати щораз вищі планові

показники, це спонукало до перегляду якісних властивостей землі та вимагало нових дій. Тому в Україні впродовж 1957-1961 рр. було проведено суцільне ґрунтове обстеження (майже 45 млн. га землі) і одержано дані про ґрунтовий покрив. Усі сільськогосподарські підприємства отримали карти ґрунтів, експлікацію земель за сільськогосподарськими угіддями, нариси з детальними фізико-хімічними аналізами кожного ґрунту. Було складено карту ґрунтів України. Це стало базою для виділення класів ґрунтів та їх якісної оцінки [7].

У період з 1969 по 1991 р. відбувалося «коректування ґрунтових обстежень», яке тільки доповнювало результати попереднього обстеження зі складанням детальних ґрунтових карт деяких господарств. Отже, в Україні останні ґрунтові обстеження проведено 25-30 років тому.

У 1963 р. Мінсільгосп СРСР затвердив «Програму і методику бонітування ґрунтів СРСР», але лише для дослідницької перевірки, а не для широкого впровадження у виробництво [5, с. 208].

В Україні проведено два цикли бонітування ґрунтів, у 1968 і 1978 рр., за методикою, розробленою Інститутом ґрунтознавства та агрохімії імені О.Н. Соколовського під керівництвом В.П. Кузьмичова. Другий цикл проводився за раніше апробованою методикою (В.П. Кузьмичов, 1969 р.), але з модернізацією математико-статистичного інструментарію і технології низки етапів. Агротипи ґрунтів деталізували за механічним складом, еродованістю, гідроморфністю, засоленістю тощо. Велика методична робота проводилася під керівництвом О.І. Сірого [6, с. 256].

На думку В.В. Медведєва [7], в Україні розроблені та пройшли перевірку три методики бонітування – В.П. Кузьмичова, О.І. Сірого, Л.Я. Новаковського.

У 1993 р. було проведено бонітування ґрунтів сільськогосподарських угідь України на основі методики «Бонітування ґрунтів України», яка була розроблена в 1992 р. Українською академією аграрних наук. Методика передбачає загальне та часткове бонітування за єдиною системою з урахуванням регіональних особливостей ґрунтів та вирощуванням районуваних сільськогосподарських культур.

Незважаючи на те що Законом України «Про оцінку земель» бонітування ґрунтів повинно проводитися не рідше одного разу на сім років, в останній раз воно було проведено в 1993 р. Сьогодні, враховуючи фактичні зміни структури сівозмін, необхідність уточнення зони та технології вирощування культур, зміни якісних властивостей ґрунту є негайна потреба проведення широкомасштабних ґрунтових обстежень та перегляду Методики бонітування ґрунтів з урахуванням сучасних інформаційних вимог.

*Економічна оцінка землі.* Оцінюючи ґрунт, необхідно відобразити не лише його природні відмінності, а й подати умови доходності. Економічні умови – шляхи сполучення, фінансові, енергетичні та соціальні ресурси, ринки збуту та інші змінні – повинні враховуватися в загальній оцінці доходів господарства. Урахування лише якісних властивостей ґрунту не дало відповіді на практичне питання, наскільки ті чи інші ґрунти кращі чи гірші, тому відразу виникла необхідність проведення оцінки земель за економічною родючістю [2, с. 59].

Так, уперше в 1968 р. законодавчо було започатковано введення державного земельного кадастру, до складу якого включалися дані про реєстрацію землекористувачів, обліку кількості та якості земель, бонітування ґрунтів та економічну оцінку земель.



Методичні положення економічної оцінки того періоду мали протиріччя думок і висновків. З одного боку, оцінка землі без відповідного обліку інтенсивності землеробства, а з іншого – становлення оцінки землі як системи показників, які відображають різницю у продуктивності землеробської праці на різних за якістю землях. Особливо дискусійним було питання з визначенням основного критерію оцінки [3, с. 48].

З методичного погляду зазначені питання знайшли вирішення у «Методиці розробки земельного кадастру в Українській РСР», схваленій 22 березня 1974 р. Колегією Міністерства сільського господарства УРСР та Президією Південного відділення ВАСГНІЛ.

Вихідними даними для економічної оцінки землі була визначена кількість продукції з гектара земель, що оцінюються, та її собівартість. На їх основі обчислювалися економічні показники, що характеризували ефективність виробництва: вартість продукції, окупність витрат, чистий дохід та диференціальний дохід. За такою методикою в Україні проведено перший тур землеоціночних робіт.

Економічна оцінка різних агрогруп ґрунтів визначалася у 220 кадастрових районах країни за принципом від загального до часткового і від часткового до загального. На основі оцінок агровиробничих груп ґрунтів (шкал оцінки агрогруп) було здійснено загальну економічну оцінку земель та оцінку за ефективністю виробництва основних сільськогосподарських культур у всіх сільськогосподарських підприємствах України.

Науково-методичні положення української методики оцінки земель були покладені в основу загальносоюзної методики, затвердженої 7 грудня 1976 р. Міністерством сільського господарства СРСР. Згідно з Постановою Ради Міністрів СРСР від 10 червня 1977 р. № 501 «Про порядок ведення державного земельного кадастру» і відповідною Постановою Ради Міністрів Української РСР, у 1980 р. були проведені суцільні землеоціночні роботи на всій території Української РСР (другий тур економічної оцінки).

За вказівками Держагропрому СРСР від 24.09.1986 № 307-1-217-11/423 та Наказом Держагропрому УРСР від 07.04.1987 № 105 «Про проведення землеоціночних робіт» у 1988 р. було здійснено третій тур економічної оцінки земель у всіх сільськогосподарських підприємствах України. З урахуванням накопиченого досвіду виконання землеоціночних робіт в Українській РСР, а також особливостей її природно-економічних умов науковцями УНДІЕ-ОСГ ім. А.Г. Шліхтера разом зі спеціалістами інституту «Укрземпроект» та іншими науково-дослідними інститутами були розроблені «Технічні вказівки з проведення економічної оцінки земель (в умовах Української РСР)», затверджені Держагропромом УРСР 12 травня 1988 р. У них були уточнені та конкретизовані окремі положення методики.

Новизною методичних «Вказівок...» було те, що вперше в практиці землеоціночних робіт були використані матеріали бонітування ґрунтів під час визначення показників оцінки; запроваджене пряме обчислення показників економічної оцінки землі за продуктивністю безпосередньо на агровиробничих групах ґрунтів; передбачено визначення показника оцінки за окупністю витрат, виходячи з вартості валової продукції (врожайності) і виробничих витрат, визначених на кожній агрогрупі (раніше використовувався середній рівень виробничих витрат по земельнооціночному району, що викривляло дійсну оцінку агрогруп ґрунтів) [3, с. 49].

За результатами оцінки були сформовані матеріали: 1) загальної оцінки ріллі, багаторічних насаджень, сіножатей, пасовищ і сільськогосподарських угідь у цілому; 2) зокремленої оцінки ріллі – за ефективністю вирощування основних сільськогосподарських культур (зернових без кукурудзи, кукурудзи на зерно, рису, цукрових буряків, соняшнику, льону-довгунця, картоплі, овочів і кормових культур).

Закон України «Про оцінку земель» передбачає, що економічна оцінка земель сільськогосподарського призначення має проводитися не рідше одного разу у п'ять-сім років. За період незалежності України економічна оцінка земель не проводилася. Останній тур економічної оцінки земель колгоспів і радгоспів Української РСР за результатами їх господарювання протягом 1981-1987 рр. був проведений у 1988 р., тому його результати не можуть розглядатися адекватними сучасним умовам господарювання.

Практика використання відносних показників економічної оцінки земель хоча й свідчить про їх стійкість у часі, проте не повною мірою задовольняє її вимоги, тому вдосконалення методики економічної оцінки земель найбільш доцільно вести у напрямі їх грошової оцінки [3, с. 48].

*Грошова оцінка землі.* Проїшовши низку етапів у своєму розвитку, оцінка земель на території України, підійшла до визначального етапу – відображення свого вартісного значення, що реалізує себе через структуру грошової оцінки. Потреба у грошовій оцінці земель викликана входженням економіки нашої держави у земельну реформу та формуванням ринкових відносин, завданнями якої стало забезпечення економічного регулювання земельних відносин із передачею землі у власність, здійснення трансакцій, відшкодування втрат сільськогосподарського і лісогосподарського виробництва, розроблення дій з управління земельними ресурсами, у тому числі їх охорони.

В умовах переходу до ринкової економіки грошова оцінка земель є найбільш реалізованою, оскільки використовується безпосередньо в економічних розрахунках, але цілі оцінки визначатимуть і її зміст, що матиме нормативне чи ринкове спрямування.

Нормативна грошова оцінка земель сільськогосподарського призначення застосовується для потреб оподаткування, обміну, дарування, успадкування та відшкодування втрат. Її початок припадає на 1995 р., коли виникла нагальна потреба передачі земель у приватну власність громадян, що мали право на земельні частки (паї). Оцінка проводиться за «Методикою нормативної грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення та населених пунктів», яка затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 1995 р. № 213. В основу визначення грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення було покладено рентний дохід, який створювався під час виробництва зернових культур і визначався за даними економічної оцінки земель 1988 р.

Грошова оцінка включала низку показників та коефіцієнтів, які мали сталі значення, що не дало змогу даній оцінці позбутися нормативного характеру і стандартизованого ціноутворення, що робило її нечутливою до економічної ситуації. Такий підхід не давав змоги визначити ринкову вартість земельних ділянок, використовуючи дані сформованих на той час ринків нерухомості.

Нормативна грошова оцінка 1995 р. підлягала щорічній індексації та мала коригування на коефіцієнт змін у рентному доході 1,756 (Постанова Кабінету Міністрів України від 31 жовтня 2011 р. № 1185.

Запровадження сучасної системи ведення Державного земельного кадастру та введення Постанови КМУ № 1051 «Про порядок ведення Державного земельного кадастру» вимагали нових підходів до оціночного процесу, що базується на застосуванні сучасних автоматизованих систем та ГІС-технологій. Тому Постановою КМУ від 16.11.2016 № 831 «Про затвердження Методики нормативної грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення» внесено зміни у процедуру проведення оцінки, і сьогодні така оцінка визначається відповідно до нормативу капіталізованого рентного доходу на землях сільськогосподарського призначення за природно-сільськогосподарськими районами та показниками бонітування ґрунтів шляхом складання шкал нормативної грошової оцінки агровиробничих груп ґрунтів.

Історія землеоціночних робіт свідчить, що оцінка земель розвивається разом із потребами суспільства, оновлюється чи коригується, з'являються її нові види. Практика застосування нормативної грошової оцінки показала, що її результати не могли врахувати всі потреби економічного розвитку, особливо швидкої зміни цін на ринку земельних ділянок, тому в практиці оцінки з'явилася експертна оцінка, яка відповідала вимогам світової практики оцінки згідно з Міжнародними стандартами оцінки і містила три загальновідомі підходи: зіставний, дохідний, витратний, що знайшло своє офіційне закріплення у Методиках з експертної оцінки. Під час проведення експертної грошової оцінки земельної ділянки використовується методичний підхід, який забезпечує найбільш повну інформацію про об'єкт оцінки.

Окремим розділом III «Методики експертної грошової оцінки земельних ділянок», затвердженої Постановою КМУ № 1531 від 2002 р., передбачено оцінку земельних ділянок сільськогосподарського призначення. Сьогодні для визначення ринкової вартості найбільш придатним є інвестиційний метод дохідного методичного підходу, що базується на визначенні рентного доходу із земельних ділянок з урахуванням типового для даної місцевості набору культур, що забезпечує ефективне використання ділянок, дотримання сівозміни і збереження родю-

чості землі. Практика ж оцінки доводить, що в оціночній процедурі сільськогосподарських земельних ділянок можуть застосовуватися всі дев'ять методів трьох методичних підходів, адже різноманіття властивостей ділянок необмежене.

**Висновки.** Оцінка земель сільськогосподарського призначення на території України пройшла низку етапів у своєму становленні, маючи свої переваги та недоліки. Кожен із них мав вирішальне значення для сьогодення. Упродовж останніх років відбуваються зміни в законодавчій і нормативній базах земельно-оціночної діяльності. Питанням удосконалення оцінки земель сільськогосподарського призначення займається багато науковців, проте нині не викликає сумнівів необхідність поновлення матеріалів оцінки за усіма її видами. Поновлення варто проводити разом із розробленням удосконалення змісту і методів дослідження із застосуванням сучасних програмно-технічних комплексів, що забезпечує автоматизований збір, обробку та аналіз просторово-координованої інформації та має картографічну і семантичну бази даних. Використання сучасних технологій у грошовій оцінці земель дає змогу формувати геобазу даних, які поєднуються з іншими галузями і дають великі можливості їх використання.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Драпівський О.І. Оцінка земельних ділянок / О.І. Драпівський. – К.: Прінт-Експрес, 2004. – 296 с.
2. Ступень М.Г. Оцінка земель: [підручник] / М.Г. Ступень. – Київ: Агроосвіта, 2014. – 373 с.
3. Солов'яненко Н.І. Об'єктивна необхідність оцінки земель в Україні: теоретичні та методичні аспекти / Н.І. Солов'яненко // Землевпорядний вісник. – 2015. – № 8. – С. 47-50.
4. Медведев В.В., Плиско І.В. Бонитировка и качественная оценка пахотных земель Украины / В.В. Медведев, И.В. Плиско. – Харьков: 13 типография, 2006. – 386 с.
5. Володін М.О. Основи земельного кадастру: [навч. посіб.] / М.О. Володін. – Київ, 2000. – 320 с.
6. Крикунов В.Г. Ґрунти і їх родючість: [підручник] / В.Г. Крикунов. – К.: Вища шк., 1993. – 287 с.
7. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 1 / Редкол. С.В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. – К.: Академія, 2000. – 864 с.

УДК 658.14.17

Маршук Л.М.  
аспірант

Хмельницького національного університету

## НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РІВНЯ РЕСУРСНО-ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Розкрито особливості процесу оцінювання ресурсно-фінансового потенціалу підприємств промисловості у цілісному організаційно-економічному механізмі формування та використання потенціалу. Проведено аналіз науково-методичних підходів до оцінювання рівня потенціалу підприємств промисловості. Систематизовано принципи, за якими проводиться оцінювання ресурсно-фінансового потенціалу суб'єкта господарювання. На основі проведеного дослідження виокремлено класифікацію методів та способів оцінки можливостей підприємств промисловості. Визначено, що найоптимальнішим критерієм оцінки потенціалу підприємств є їх ринкова вартість.

**Ключові слова:** оцінювання потенціалу, теоретичні підходи до оцінки, методи, ресурсно-фінансовий потенціал, підприємства промисловості.

### Маршук Л.Н. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ УРОВНЯ РЕСУРСНО-ФИНАНСОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Раскрыты особенности процесса оценки ресурсно-финансового потенциала предприятий промышленности в целом организационно-экономическом механизме формирования и использования потенциала. Проведен анализ научно-методических подходов к оценке уровня потенциала предприятий промышленности. Систематизированы принципы, по которым проводится оценка ресурсно-финансового потенциала предприятия. На основе проведенного исследования выделена классификация методов и способов оценки возможностей предприятий промышленности. Определено, что оптимальным критерием оценки потенциала предприятий является их рыночная стоимость.

**Ключевые слова:** оценка потенциала, теоретические подходы к оценке, методы, ресурсно-финансовый потенциал, предприятия промышленности.

### Marshuk L.M. SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACHES IN ESTIMATION OF THE LEVEL OF RESOURCE-FINANCIAL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

The peculiarities of the process of assessing the resource and financial potential of industrial enterprises in the integral organizational and economic mechanism of formation and use of potential are revealed. The analysis of scientific and methodological approaches to the assessment of the potential level of industrial enterprises is carried out. The principles on which the estimation of the resource and financial potential of the subject of economic activity is carried out are systematized. On the basis of the conducted research, the classification of methods and ways of assessing the capabilities of industrial enterprises are distinguished. It is determined that the most optimal criterion for assessing the potential of enterprises is their market value.

**Keywords:** potential assessment, theoretical approaches to evaluation, methods, resource and financial potential, industrial enterprises.

**Постановка проблеми.** Кожне підприємство може формувати та використовувати власний ресурсно-фінансовий потенціал по-різному. Для отримання необхідного рівня результативності від управління потенціалом господарюючому суб'єкту потрібно володіти достовірними інформаційними даними стосовно поточного та потенційного рівнів можливостей підприємства для ефективного оцінювання ресурсно-фінансового потенціалу. Це дасть змогу управлінському персоналу приймати коригуючі рішення, отримувати результати від поставлених цілей, обирати оптимальні рішення в напрямі власного стратегічного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування і використання потенціалу підприємства, аналізу й оцінки його рівня досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями, серед них: В.В. Григор'єв, Л.Є. Довгань, О.Ф. Балацький, Н.В. Краснокутська, В.М. Нижник, Є.В. Ляпін, І.П. Отенко, О. І. Маслак, В.В. Микитенко, О.І. Олексюк, О.С. Федонін, І. Ансофф, О.М. Алімов, М. Портер, М. Мескон та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Несталість умов функціонування більшості підприємств, наявність значних проблем, нестача фінансових ресурсів формують актуальність та значимість пошуку новітніх підходів до підвищення ефективності господарювання. Оцінювання ефективності організаційно-економічного механізму

формування і використання ресурсно-фінансового потенціалу є обов'язковим складником менеджменту кожного господарюючого суб'єкта.

**Мета статті** полягає в аналізі основних складників процесу оцінювання ресурсно-фінансового потенціалу підприємств промисловості у цілісному організаційно-економічному механізмі формування та використання потенціалу та обґрунтуванні науково-методичних підходів до даного процесу з урахуванням особливостей функціонування ринкової економіки країни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кожний суб'єкт господарювання, намагаючись підвищити рівень прибутковості та поліпшити конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках збуту продукції, повинен упровадити дієвий механізм формування та використання ресурсних та фінансових можливостей, що забезпечить йому виконання поставлених стратегічних цілей. Оцінювання ресурсно-фінансового потенціалу машинобудівного підприємства у цілісному організаційно-економічному механізмі формування та використання потенціалу займає вагомe місце. Оцінювання розпочинається з виокремлення суб'єктів та об'єктів, принципів та критеріїв, на основі яких здійснюватимуться оцінка, відбір та моніторинг показників рівня використання ресурсного та фінансового потенціалів.

Оцінка потенціалу підприємства визначає його якісні та кількісні характеристики на базі показни-

ків, що враховують не тільки фактичну динаміку, а й теоретичні передумови. Оцінка вартості потенціалу виконується з урахуванням доходу підприємства від усіх видів діяльності на основі наукових підходів і принципів, що визначають теоретичний інструментарій. Метою оцінки вартості потенціалу підприємства є реалізація проектів інвестування, кредитування, продажу майна та майнових прав, страхування, оренди, лізингу, реструктуризації, а також розроблення стратегії розвитку підприємства. Залежно від того, наскільки об'єктивно визначено вартість потенціалу, залежить реалізація економічних інтересів підприємства заради створення прибутку в ринкових умовах. Наукові підходи та принципи оцінки вартості потенціалу підприємства не суперечать один одному, а доповнюють і розширюють теоретичний і методичний інструментарій оцінної діяльності. Система оцінки вартості потенціалу підприємства ґрунтується на використанні законодавчих норм національного і міжнародного рівнів. За умов глобалізації світової економіки виникає необхідність адаптації національної правової бази до нормативних вимог міжнародного законодавства [1, с. 117-118].

Важливим елементом системи оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу є обраний підхід до оцінки. Існують такі основні підходи: ресурсний, функціональний (структурний), цільовий, синергетичний, бенчмаркінговий. Ресурсний підхід передбачає порівняння одержаних результатів від використання певного елемента ресурсного потенціалу до витрат відповідного елемента. Функціональний (структурний) підхід являє собою систему методів і методичних прийомів, орієнтованих на визначення раціональної структури ресурсного потенціалу підприємства за обраними функціональними підсистемами. Цільовий підхід до оцінки спрямований на визначення відповідності результатів використання елементів ресурсного потенціалу поставленим цілям діяльності підприємства. Синергетичний підхід дає змогу розглядати ресурсний потенціал не як просту суму ресурсів, а як відображення можливості їх сукупного використання. Бенчмаркінговий підхід дає можливість порівняти власні результати використання ресурсного потенціалу з найкращим досвідом інших підприємств галузі. За

ресурсного підходу до оцінки ефективності необхідно порівнювати отриманий від використання ресурсного потенціалу результат із витратами на досягнення цього результату [2, с. 70].

Методи оцінки потенціалу підприємств розподіляють за напрямом формування інформаційної бази, за способом відображення кінцевих результатів, за способом виконання та за необхідністю врахування динаміки процесів (табл. 1) [3; 4 с. 25].

Концепція вартісної оцінки є найбільш універсальною і методично обґрунтованою, тому що враховує всі необхідні вимоги до потенціалу як об'єкту оцінки, а саме: 1) комплексність, що виявляється в сукупності взаємозалежних елементів і синергетичного ефекту від їхньої взаємодії; 2) поточні та майбутні результати, пов'язані з його реалізацією; 3) поточний стан і перспективи розвитку зовнішнього середовища. Вихідною передумовою вартісної оцінки є те, що підприємство як об'єкт, що характеризується певним рівнем потенціалу, може бути джерелом доходу й об'єктом ринкової угоди, тобто власник підприємства має право продати його, закласти, застрахувати. Таким чином, підприємство виступає товаром з усіма характерними для нього властивостями: корисністю для покупця, що виявляється в користуванні та відповідає задоволенню потреби в одержанні доходів. Якщо потенціал підприємства не становить цінності і, отже, підприємство не приносить дохід власнику, воно втрачає для нього свою корисність і підлягає продажу. Водночас якщо хтось інший бачить нові способи його використання і реалізації сформованого потенціалу, то підприємство стає товаром, витратами на створення (формування). Дана властивість означає, що одержання доходу, формування альтернативного бізнесу, нового підприємства супроводжуються певними витратами [5, с. 57-58].

Основними принципами, за якими проводиться оцінювання ресурсно-фінансового потенціалу суб'єкта господарювання, є принципи узгодженості, системності, оптимальності, варіантності, адекватності, комплексності та ефективності процесу оцінювання. Принцип узгодженості оцінювання потенціалу підприємства визначає обов'язковість взаємозв'язку етапів проведення оцінювання, співставлення показників, що визначаються в процесі,

Таблиця 1

Методи оцінки потенціалу підприємств

Найменування методу	Характеристика
За напрямом формування інформаційної бази	
Критеріальні методи	характеризуються тим, що інформаційна база аналізу формується на основі звітної або планової документації підприємства
Експертні методи	переважно базуються на стохастичних даних за оцінкою експертів, широко використовуються для аналізу можливостей конкурентів
За способом відображення кінцевих результатів	
Графічні методи	забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах
Математичні методи	базуються на певних алгоритмах розрахунку показників, уміщують моделювання за факторами виробництва та реалізації продукції
Методи логічного аналізу	є алгоритмізованими методами, які базуються на логічних посилках та висновках
За способом виконання	
Індикаторні методи	система індикаторів, яка лежить в основі будь-якого індикаторного метода, ґрунтується за напрямами аналізу (індикатор використання ресурсів, праці, місткості ринку)
Матричні методи	дають змогу підходити до аналізу найбільш системно, упорядковуючи як складові елементи системи, так і взаємозв'язки між ними
За необхідністю врахування динаміки процесів	
Статичні методи	дають можливість оцінити лише фактичний стан показників без урахування впливу минулих періодів та визначення найбільш вірогідного розвитку цієї системи в майбутньому
Методи стратегічного аналізу	базуються переважно на створенні динамічних моделей процесів



та отриманих даних рівня ресурсно-фінансового потенціалу. Принцип системності означає, що під час проведення оцінки потенціалу варто брати до уваги складність та взаємозв'язки даної системи. За принципом оптимальності управлінським персоналом, що проводить оцінку потенціалу, повинна надаватися перевага використання даних, які більш повно можуть відобразити потенціал підприємства. Принцип адекватності визначає, що оцінювання потенціалу проводиться відповідно до реальних умов функціонування підприємства та впливу на нього внутрішніх та зовнішніх чинників. Принцип комплексності означає обов'язкове врахування взаємозалежності елементів фінансово-ресурсного потенціалу [6, с. 507-508; 7, с. 81].

Беручи загалом усі наукові праці з проблематики визначення ефективності управління потенціалом окремих підприємств чи соціально-економічних систем різних рівнів, можна розділити на чотири загальні групи (залежно від їхнього базового критерію): ресурсні (витратні); відносні (порівняльні); цільові (результатні); суб'єктивно-об'єктивізовані (експертні). Найоб'єктивнішим та найадекватнішим критерієм оцінки потенціалу підприємств є їх ринкова вартість. Таким чином, базисом управління потенціалом підприємства за вартісними критеріями слід уважати максимізацію вартості підприємства на ринку. Будь-яку вартість можна розглядати з позицій колишніх, сучасних та майбутніх результатів з урахуванням того, що розширене відтворення можливе тільки тоді, коли в грошовому еквіваленті отримані результати покривають понесені для їх досягнення витрати. Враховуючи причинно-наслідковий зв'язок та методологічну нерозривність цих категорій, зазначимо, що кожна з них має рівносильну ціноутворювальну функцію в практиці оцінки земельних ділянок, будівель і споруд. Інакше кажучи, залежно від умов розв'язання конкретного практичного завдання вартість об'єкта нерухомості чи земельної ділянки формується або колишніми витратами на створення (упорядкування) об'єкта, або вартістю сучасних чи майбутніх грошових потоків, очікуваних від його використання. Класифікацію методів визначення ефективності управління на основі розрахунку вартості потенціалу можна провести відповідно до різних ознак залежно від типів зв'язків ресурсів, процесів та отриманих результатів. Якщо аналіз вартості проводиться з позицій ефективності понесення витрат на створення об'єкта чи упорядкування земельного масиву, то очевидно, що вартість об'єкта оцінюється постфактум. Коли враховується тільки теперішня ситуація, яка склалася на ринку (у певному регіоні), то можна казати про поточний аналіз вартості об'єктів. У тому разі коли визначають майбутню корисність від господарського використання об'єкта, тобто обчислюють розмір чистого потоку капіталу, що буде отриманий інвестором-власником від експлуатації земельної ділянки, будівлі чи споруди, очевидно, що можлива вартість об'єкта розраховується аналітиком апріорно. Відповідно до цього, з усієї різноманітності методів визначення вартості потенціалу виокремлюють три традиційні підходи: витратний, порівняльний та результатний (дохідний) [8, с. 63-64].

Завдання оцінки потенціалу підприємства є особливо актуальним для України. Наявність значних за масштабом виробничих потужностей, унікального обладнання і фахівців у сполученні зі слабким знанням ринку і жорстокістю конкуренції дає змогу говорити про те, що підприємства реального сектору слабо використовують свій потенціал. Це виража-

ється в скороченні обсягів продажів, масштабів діяльності, трудових колективів. У результаті підприємства не тільки не контролюють свою нішу на ринку, а й поступово погіршують ринкові позиції: скорочується ніша вільного проникнення, виникають і підсилюються труднощі з продовженням основної діяльності. Очевидно, що потрібен новий підхід до оцінки й управління потенціалом підприємства. Потенціал підприємства найчастіше розкривається через сукупність характеристик: реальні можливості, обсяг ресурсів і резервів, здатність до використання потенціалу, рівень і результати його реалізації. Очевидно, що першу і третю характеристики важко оцінити в абсолютних значеннях, а інші можуть бути зведені до оцінки результативності й ефективності [7, с. 82].

Графоаналітичний метод оцінки потенціалу підприємства дає змогу визначити фактично використаний потенціал підприємства, тобто міру розвитку та необхідний потенціал, щоб стати лідером. Ураховуючи, що підприємство діє в конкурентних умовах господарювання, графоаналітичний метод оцінювання дає можливість системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими показниками, рівень їх динаміки та конкурентоспроможності порівняно з іншими підприємствами й, таким чином, обґрунтувати та своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо підвищення потенціалу як у цілому, так і за їх видами [9, с. 64].

Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу дають змогу визначити, чи володіє підприємство достатніми силами і ресурсами, які мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей та можливих меж функціонування у майбутньому виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища. Під час аналізу й оцінки стратегічного потенціалу підприємства використовують методики, які ґрунтуються на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, теорії конкурентних переваг, конкурентоспроможності товару, концепції життєвого циклу. Методики оцінки рівня розвитку стратегічного потенціалу здебільшого акцентують увагу на якісних, змістовних аспектах, кількісним же параметрам приділяється недостатня увага. Отже, для об'єктивізації оціночних параметрів стратегічного потенціалу варто застосовувати інтегральну оцінку [10, с. 111].

**Висновки.** Здійснивши аналіз науково-методичних підходів до оцінки рівня ресурсно-фінансового потенціалу підприємств промисловості, можна дійти висновку про відсутність єдиної методології даного процесу. Кожне підприємство, базуючись на особливостях діяльності, умовах ведення бізнесу, виокремлених стратегічних орієнтирах та рівні впливу чинників зовнішнього середовища, повинно займатися розробленням дієвої системи оцінюючих показників та етапів оцінки, яка принесе найбільший рівень ефективності, дасть змогу отримати достовірні результати. Зважаючи на інтенсивність зміни умов господарювання підприємств, питання щодо розроблення дієвих методичних підходів до оцінювання ресурсно-фінансового потенціалу потребують подальших досліджень із змістовним обґрунтуванням.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Потенціал і розвиток підприємства: [навч. посіб.] / А.Л. Сабадірьова [та ін.]. – Одеса: Ротапринт, 2013. – 343 с.
2. Кінаш І.А. Показники ефективності використання складових ресурсного потенціалу в умовах переробного підприємства / І.А. Кінаш // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 14. – Ч. 1. – С. 68-71.

3. Бачевський Б.С. Потенціал і розвиток підприємства: [навч. посіб.] / Б.С. Бачевський, І.В. Заблудська, О.О. Решетняк. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
4. Мармуль Л. Методичні підходи до оцінки економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств / Л. Мармуль, О. Лугова // Економіст. – 2012. – № 2. – С. 24-26.
5. Ковалевська А.В. Конспект лекцій із дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» (для студентів 4-го курсу заочної форми навчання галузі знань 0305 – «Економіка і підприємництво», напряму підготовки 6.030504 – «Економіка підприємства») / А.В. Ковалевська, В.Г. Федорова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2011. – 131 с.
6. Смольнякова Н.М. Принципи та методичні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства / Н.М. Смольнякова, А.М. Волосов // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2009. – Вип. 1(1). – С. 505-514.
7. Сак К.В. Теоретичні підходи щодо оцінювання економічного потенціалу підприємства / К.В. Сак // Молодий вчений. – 2015. – № 5(2). – С. 80-83.
8. Кулакова С.Ю. Потенціал і розвиток підприємства: [навч. посіб. для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»] / С.Ю. Кулакова, І.В. Міняйленко. – Полтава: ПолтНТУ, 2015. – 214 с.
9. Дибленко В.І. Оцінка потенціалу промислового підприємства графоаналітичним методом / В.І. Дибленко, О.О. Шевченко, О.Г. Шпичак // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2010. – № 5. – Т. 5. – С. 60-65.
10. Ладонько Л.С. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка / Л.С. Ладонько, М.В. Ганжа // Науковий вісник Полісся. – 2015. – Вип. 2. – С. 109-114. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp\\_2015\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_2_19).

УДК 631.173:339.13

**Михайлов М.Г.**  
кандидат технічних наук, докторант  
Інституту аграрної економіки

## ФОРМУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ ХМЕЛЕПІДПРИЄМСТВ НА КЛАСТЕРНІЙ ОСНОВІ

Одним із напрямів розвитку інтеграції на базі хмелярського господарства є створення науково-виробничого хмелярського кластера на матеріально-технічній базі виробничо-фінансового холдингу. Це сприятиме оптимізації соціально-економічних, організаційних та технологічних процесів, що дасть можливість підвищити ефективність вертикально-інтегрованого формування. У результаті буде створено умови для більш повного і стабільного завантаження виробничих потужностей підприємств, які займаються зберіганням та переробкою хмелепродукції.

**Ключові слова:** хмелярське підприємство, матеріально-технічна база, економічна ефективність, модернізація, інноваційно-інвестиційний розвиток, хмелярський кластер.

### Михайлов Н.Г. ФОРМИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ ХМЕЛЕПРЕДПРИЯТИЙ НА КЛАСТЕРНОЙ ОСНОВЕ

Одним из направлений развития интеграции на базе хмелеводческого хозяйства является создание научно-производственного хмелеводческого кластера на материально-технической базе производственно-финансового холдинга. Это будет способствовать оптимизации социально-экономических, организационных и технологических процессов, что позволит повысить эффективность вертикально-интегрированного формирования. В результате будут созданы условия для более полной и стабильной загрузки производственных мощностей предприятий, занимающихся хранением и переработкой хмелепродукции.

**Ключевые слова:** хмелеводческое предприятие, материально-техническая база, экономическая эффективность, модернизация, инновационно-инвестиционное развитие, хмелеводческий кластер.

### Myhaulov M.G. FORMATION OF THE MATERIAL AND TECHNICAL BASE OF HOP-ENTERPRISES ON A CLUSTER BASIS

One of the directions of the development of integration on the basis of the honeycomb economy is the creation of a scientific and production hump cluster on the material and technical base of the production and financial holding. This will help to optimize socio-economic, organizational and technological processes, which will enable to increase the efficiency of vertically-integrated formation. As a result, conditions will be created for a more complete and stable loading of production capacities of enterprises that are engaged in storage and processing of hops.

**Keywords:** hymelyar enterprise, material and technical base, economic efficiency, modernization, innovation and investment development, hermelware cluster.

**Постановка проблеми.** Хмелярство – важлива галузь сільського господарства, яка потенційно може забезпечити сільськогосподарським товаровиробникам значні доходи від реалізації хмелепродукції та її використання у пивоварінні, медицині, парфумерії, харчовій та інших галузях промисловості. Більше того – в Європі вона вважається однією з найбільш прибуткових галузей рослинництва. Тільки пивоварна промисловість України сьогодні потребує більше ніж 6,0 тис. т хмелепродукції вартістю понад 1,5 млрд. грн. І тим дивовижніше на цьому фоні виглядає занепад українського виробництва цієї культури, яке, крім того, ще й має статус дотаційного.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною та методологічною основою формування матеріально-технічної бази хмелепідприємств на кластерній основі та організації матеріально-технічної бази хмелярства є основні положення, викладені в роботах вітчизняних та зарубіжних фахівців, таких як: М.І. Герун, Я. Дворнікевич, М.П. Дідківський, О.В. Захарчук, М.М. Ільчук, В.Б. Ковалюв, Р.І. Рудик, М.М. Могилова, А.В. Проценко, Т.Ю. Приймачук, З. Самон, Ю.І. Савченко та ін.

**Мета статті** полягає у визначенні кінцевого економічного результату на основі поетапного врахування ефектів для науково-виробничого кластера хмелярських підприємств із використанням передових тех-

нологій та інноваційно-інвестиційного забезпечення матеріально-технічної бази.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Впродовж своєї 140-річної історії вітчизняне хмелярство переживало різні етапи розвитку. За радянських часів Україна була основним постачальником хмелю для пивоварної промисловості, на 70% забезпечуючи потреби в сировині всього Радянського Союзу. Крім того, до 1991 р. щорічно за межі країни вивозилося понад 4,0 тис. т хмелю. У середині 80-х років минулого століття країна за площею насаджень (9,4 тис. га) і валовим збором (8,0 тис. т) була на п'ятому місці у світі після США, Німеччини, Китаю і Чехословаччини. На той час галузь хмелярства була найважливішим бюджетоутворюючим складником агропромислового комплексу регіону Полісся України.

Колишній досвід господарств – виробників хмелю свідчить про те, що продукція хмелярства є джерелом значних фінансових надходжень: займаючи лише 1,1-1,5% ріллі, грошові надходження від вирощування хмелю в структурі рослинницької продукції становили 50%, а у спеціалізованих господарствах – понад 90% [1; 2].

Сьогодні економічні умови виробництва хмелепродукції потребують поліпшення для підвищення його ефективності. За останні 25 років площі під хміль упали з 7,4 тис. га в 1990 р. до 0,4 тис. га в 2015 р., тобто в 18,5 рази [4]. Культура втрачає позиції надзвичайно швидко, незважаючи навіть на відзначену світом якість українського хмелю – вітчизняні хмільники відомі вирощуванням найприхливіших ароматичних сортів рослини. Головною проблемою є збут продукції. Попри те, що хміль широко використовується в медицині і косметології, найбільшим напрямом збуту залишається пивоваріння. Українське пивоваріння знаходиться на злеті, відкривається безліч приватних пивоварень, росте популярність розливного пива, українське пиво цінується у світі. І водночас українські пивовари віддають перевагу для свого продукту імпортованій сировині.

Оновлення обладнання та впровадження інноваційних хмелярських знарядь сприяє переходу хмелярських господарств на вищий техніко-технологічний рівень розвитку, забезпечить проведення робіт на відповідному технологічному і регламентному рівнях, дасть можливість скоротити трудовитрати на догляд за молодими та продуктивними хмеленасадженнями, підвищить продуктивність праці та допоможе зменшити втрати врожаю на етапі збирання та переробки.

Перехід пивоварної промисловості України на сучасні технології пивоваріння зумовлює підвищені вимоги до асортименту й якості хмелепродукції. Всі потужні пивзаводи України, як і в усьому світі, використовують у своїх технологіях різні продукти переробки хмелю, здебільшого іноземного виробництва, причому це зумовлено не стільки якістю, скільки зацікавленістю пивоварних компаній з іноземним капіталом та недостатнім обсягом вітчизняного виробництва – галузь забезпечена вітчизняною хмелепродукцією всього на 10-15% [2].

Основними продуктами переробки хмелю, які використовують вітчизняні виробники пива, є гранули тип 90, гранули, збагачені лупуліном тип 45; ізомеризовані гранули; екстракти: етанольні, вуглекислотні, ізомеризовані, модефіковані, хмельова олія та емульсії ефірних олій [3]. Усі хмельові препарати поділяються на класичні (неізомеризовані) та ізомеризовані. За даними ПрАТ «Укрпиво», у виробництві вітчизняних сортів пива використовуються такі продукти переробки хмелю:

- хміль спресований – 0,4%;
- хміль гранульований (тип 90, тип 45, тип 30) – 66,6%;
- хмельові екстракти (етанольні, вуглекислотні, ізомеризовані та модефіковані екстракти) – 33%.

Щорічна потреба у хмелепродукції для виробництва 220-250 млн. дал пива становить 110-125 т у перерахунку на 100% альфа-кислот (5,0-5,2 тис. т хмелю з базисним вмістом альфа-кислот 3,5%). Проведений аналіз вітчизняних та зарубіжних розробок свідчить, що найбільш раціональним способом переробки шишок хмелю є виготовлення гранул тип 90, які за хімічним складом практично не відрізняються від нативного шишкового хмелю [4]. Саме така технологія забезпечує повніше зберігання всього комплексу цінних речовин хмелю впродовж тривалого періоду до застосування у виробництві пива, більш стабільне охмеління і високу якість цільового продукту [5]. Гранульований хміль також зручніше транспортувати та дозувати як під час пакування, так і під час охмеління сусла. Перевагою використання гранул перед шишковим хмелем є те, що під час охмеління сусла поліпшуються дисперсія, екстракція та ізомеризація альфа-кислот [6].

У Україні є сучасні підприємства з якісної переробки хмелю. Зокрема, ТОВ «Хопштайнер Україна» має чи не найкращий в Європі цех із виробництва гранул хмелю тип 90, що може переробляти 1 600 т «зеленого золота» за сезон, тобто втричі більше, ніж вирощує нині вся українська галузь. Підприємство, що розташоване в Житомирській області, на сучасному обладнанні німецької фірми «Пробст» може щогодини виробляти 500-550 кг високоякісних гранул хмелю. На підприємстві впроваджена система управління якістю, яка відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2009 [7]. Висока технологічність обладнання для грануляції та оптимальне поєднання ароматичних і гірких речовин в шишках хмелю української селекції забезпечують гранулам відмінні пивоварні якості. На основі порівняльної характеристики гранул хмелю тип 90, вироблених в Україні та країнах Європи, встановлено відповідність якості українських хмелепродуктів світовому рівню [8].

Але, на жаль, лише невеликі регіональні пивоварні заводи, яким належить до 6% українського ринку пива, та ПАТ «Оболонь» (25-27% ринку пива) у своїх технологіях використовують гранули хмелю тип 90 вітчизняного виробництва. Основні ж виробники пива – а це пивоварні гіганти з іноземним капіталом, що займають домінуюче становище на ринку пива (близько 65%) – закуповують виключно імпортовану хмелесировину у вигляді гранул та екстрактів гірких сортів американського і німецького виробництва, а також ізомеризованих препаратів, прикриваючись відсутністю вітчизняних сортів хмелю в рецептурах великих пивоварних підприємств [9]. Основними причинами такого становища є відсутність правильної протекціоністської політики з боку держави, виникнення стійкого від'ємного сальдо експортно-імпортованих торгових операцій на ринку хмелю впродовж останніх років, прояви недобросовісної конкуренції та зацікавленість материнських компаній, діючих на території України пивоварень у постачанні хмелепродуктів саме закордонного виробництва, що призвело до зловживання монополічним становищем пивоварних підприємств з іноземним капіталом [10].

В Україні виготовляти продукти переробки хмелю доцільно в системі галузі хмелярства, тому що галузь економічно зацікавлена в постачанні гото-



вих хмелепродуктів, а не більш дешевої сировини (шишок); маючи в перспективі певний асортимент сортів хмелю і продуктів його переробки, хмелярство зможе регулювати їх постачання на ринок залежно від кон'юнктури, ситуації на ринку і вимог споживачів і, таким чином, стабілізувати роботу галузі [11]. Постачальниками хмелесировини на переробні підприємства та на регіональні пивоварні заводи є підприємства з вирощування хмелю та фірми-посередники, які заготовляють хміль.

Досліджуючи доцільність формування кластера чи аналізуючи діяльність наявного утворення кластерного типу, передусім слід визначити потенційну чи фактичну ефективність його функціонування. Під ефективністю кластера розуміється наявність позитивного ефекту для учасників кластера чи пов'язаних із ним суб'єктів. Виходячи із цього, метою моделювання кластерного об'єднання буде максимізація функції ефекту [12].

Ефективність функціонування науково-виробничого хмелярського кластера визначатимемо за формулою (1):

$$E_{заг} = \sum_{i=1}^n (E_{ХМ i} + E_{ПХ i} + E_{ІН i} + E_{ПІВ i}) + E_{син} \rightarrow \max \quad (1)$$

де:  $E_{заг}$  – загальний ефект від упровадження кластера на стадіях виробництва хмелесировини, переробки хмелю у гранули, для науково-дослідної установи та під час виробництва пива, грн.;

$E_{ХМ i}$  – ефект, отриманий у хмелярських господарствах від їх діяльності в кластерному об'єднанні, тис. грн.;

$E_{ПХ i}$  – ефект від кластерного об'єднання під час переробки хмелю в гранули, тис. грн.;

$E_{ІН i}$  – ефект, який отримає науково-дослідна установа від її діяльності в кластерному об'єднанні, тис. грн.;

$E_{ПІВ i}$  – ефект для пивоварної промисловості від діяльності в кластерному об'єднанні, тис. грн.;

$E_{син}$  – синергійний ефект визначається за фактичним рівнем зростання показників як перевищення планового рівня зростання, грн.;  $i$  – номер періоду;  $n$  – кількість періодів.

Для підприємств, що займаються лише виробництвом та переробкою хмелю, розрахунковий економічний ефект від участі в кластері може сягати 18-20 млн. грн. В умовах динамічних, перманентних і важко прогнозованих змін запорукою подальшого ефективного розвитку хмелярських підприємств є розроблення показників результативності ТОВ «Вертокиївка» Чуднівського району Житомирської області на 2018-2024 рр. (табл. 1).

Аналіз економічної ситуації 2016 р. показав, що завдяки суттєвому зростанню цін реалізації рівень рентабельності становив 1,8%. Повна собівартість виробництва хмелю у 2016 р. порівняно з 2013 р. збільшилася майже у 2,5 рази і становила 165,0 тис. грн./т, середня реалізаційна ціна зросла до рівня 168,0 тис. грн./т. Зростання ціни на хміль у 2016 р. покрити витрати на його вирощування, тому виробники змогли отримати незначний прибуток. У разі збереження на світовому ринку наявних високих цін на хмелепродукцію та враховуючи прогнозоване зростання врожайності хмільників, вітчизняна галузь хмелярства спроможна вийти на рівень рентабельності понад 50% без надання державних дотацій вже починаючи з 2024 р.

Основою подальшого розвитку хмелярства є опрацювання засад підвищення інноваційного рівня галузі та налагодження гнучкої взаємодії між хмелярськими господарствами. Більш ефективно зазначене можна практично реалізувати на основі формування окремої структурної одиниці – галузевого інноваційного кластера. Переваги взаємодії хмелярських господарств у межах кластера полягають в отриманні більших можливостей щодо накопичення інформації про різні інновації, проведення аналізу внутрішнього та міжнародного ринку хмелю та хмелепродукції, залучення до співпраці спеціалістів, розроблення програмних документів галузевого розвитку, налагодження контактів з органами державної влади та місцевого самоврядування, формування однорідних партій хмелю, більш вигідних умов купівлі інноваційного обладнання та технологій.

Економічний механізм визначає поведінку членів кластера, кожен з яких має на меті свої власні економічні інтереси. Саме параметри економічного механізму в кластері визначають вигоду учасників та забезпечують їх взаємодію без юридичного оформлення контролю над активами. Формально вільне входження окремих суб'єктів у кластер і вихід із нього роблять економічний інтерес ключовим мотиватором перебування суб'єктів господарювання у складі кластера.

Отже, діяльність кластера не може вважатися достатньо ефективною, якщо не задовольняються економічні чи інші інтереси окремих його учасників. Необхідними передумовами успішного створення обраного кластера на практиці є передбачення та оцінка позитивних наслідків як для підприємств, що займаються вирощуванням і переробкою хмелю, так і для регіону в цілому, а також доведення результатів позитивних прогнозів безпосередньо до свідомості потенційних учасників кластера.

Визначення кінцевого економічного результату на основі поетапного врахування ефектів, отриманих за рахунок наукового забезпечення на стадіях вироб-

Таблиця 1

Прогноз економічної ефективності ТОВ «Вертокиївка» до 2025 р.

Показники/роки	2016 факт	2017 очік.	Прогноз					
			2019	2020	2021	2022	2023	2024
Площа продуктивних насаджень, га	122,3	128,0	133,8	139,7	145,7	151,7	157,8	165,0
Валовий збір, т	185	207	231	250	265	282	312	355
Урожайність, ц/га	15,1	16,2	17,3	17,9	18,2	18,6	19,8	21,5
Виробнича собівартість, тис. грн./т	160,0	164,0	170,0	175,0	184,0	188,0	195,0	195,0
Повна собівартість, тис. грн./т	165,0	169,0	180,0	185,0	190,0	196,0	203,0	210,0
Ціна реалізації, тис. грн./т	168,0	187,0	201,0	215,0	235,0	250,0	280,0	320,0
Прибуток, тис. грн./т	3,0	18,0	21,0	30,0	45,0	54,0	77,0	110,0
Рівень рентабельності, %	1,8	10,7	11,7	16,2	23,7	27,6	37,9	52,4

Джерело: власні дослідження



Таблиця 2

**Розрахунок ефекту для учасників кластерного об'єднання на матеріально-технічній базі  
ТОВ «Хопштайнер Україна»**

Показник	Ефект, млн. грн.
<i>Розрахунок ефекту в хмелярському господарстві</i>	
Збільшення прибутку за рахунок збільшення цін на продукцію	5,8
Збільшення прибутку за рахунок збільшення обсягів виробництва та розширення ринків збуту	7,1
Збільшення прибутку за рахунок зміни собівартості внаслідок зміни умовно-постійних витрат	1,6
Збільшення прибутку за рахунок упровадження інноваційних технологій у виробництві хмелю	2,5
Збільшення прибутку за рахунок зменшення витрат на вирощування саджанців	1,2
<b>Всього</b>	<b>18,2</b>
<i>Розрахунок ефекту для переробного підприємства</i>	
Збільшення прибутку за рахунок зростання цін на гранули	2,1
Збільшення прибутку за рахунок збільшення обсягів виробництва та розширення ринків збуту	3,5
Збільшення прибутку за рахунок зміни собівартості внаслідок зміни умовно-постійних витрат	2,8
Збільшення прибутку за рахунок упровадження інноваційних технологій у переробці хмелю	3,9
Збільшення прибутку за рахунок зростання обсягів реалізації гранул хмелю на експорт	3,4
<b>Всього</b>	<b>15,7</b>
<i>Розрахунок ефекту для науково-дослідної установи</i>	
Збільшення прибутку за рахунок реалізації саджанців хмелюгосподарствам	1,6
Збільшення прибутку від реалізації наукових розробок	2,1
Збільшення прибутку за рахунок збільшення кількості лабораторних досліджень хмелесировини, гранул та екстракту	0,8
<b>Всього</b>	<b>4,5</b>
<i>Розрахунок ефекту для пивоварного підприємства</i>	
Збільшення прибутку за рахунок зростання обсягів реалізації пива на експорт	12,5
Збільшення прибутку за рахунок збереження якості гранул та економії витрат на утриманні холодильника	2,5
<b>Всього</b>	<b>15,0</b>
<b>Всього прибутку від участі в кластерному об'єднанні</b>	<b>53,4</b>

Джерело: власні дослідження

ництва, переробки та збуту хмелепродукції, представлено в табл. 2.

Формування науково-виробничого кластера для хмелярських господарств слід здійснювати з урахуванням таких принципів, як: наявність лідера (суб'єкта-інтегратора), створення дистрибуційної мережі (включаючи міжнародні канали розподілу), запровадження системи управління якістю хмелепродукції на всіх етапах її виробництва та переробки, добровільність та відкритість членства в кластері, кооперація і взаємодія учасників. Важливим джерелом підвищення ефективності хмелюгосподарства в результаті кластерного об'єднання є можливість організації широкого інформаційного обміну, що дасть змогу чітко координувати плани і графіки поставок хмелю, його зберігання, переробки й доставки кінцевої продукції споживачеві. У результаті буде створено умови для більш повного і стабільного завантаження виробничих потужностей підприємств, які займаються зберіганням та переробкою хмелепродукції.

**Висновки.** Таким чином, можна стверджувати, що участь ТОВ «Вертокиївка» в науково-виробничому хмелярському кластері на матеріально-технічній базі ТОВ «Хопштайнер Україна» дасть змогу суттєво поліпшити свій матеріальний стан та отримати 53,4 млн. грн. прибутку додатково від участі в кластерному об'єднанні, або втричі більше від можливого без участі у кластері.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Михайлов М.Г. Ми всі зобов'язані пивоварам / М.Г. Михайлов // Урядовий кур'єр. – 11 серпня 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/mikola-mihajlov-mi-vsi-zobov'язani-pivovaram>.
2. Михайлов М.Г. Теоретичні аспекти розвитку матеріально-технічної бази аграрних підприємств: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні технології аграрного виробництва» (9-10 листопада 2016 р.) / М.Г. Михайлов. – К., 2016. – С. 88-90.
3. Чи має перспективу український хміль? / Р.І. Рудик, Л.В. Проценко, І.О. Пасічник [та ін.] // Зерно і хліб. – 2014. – № 2. – С. 67-70.
4. Михайлов М. Препарати хмелю та якість пива / М. Михайлов, М. Ляшенко, Л. Проценко // Харчова та переробна промисловість. – 2004. – № 9. – С. 18-19.
5. Підвищення якості пива із застосуванням хмельових препаратів / Л.В. Проценко [та ін.] // Харчова промисловість. – 2007. – № 9. – С. 10-13.
6. Михайлов М.Г. Вплив ізомеризованих гранул на якість пива / М.Г. Михайлов, М.І. Ляшенко, Л.В. Проценко // Наук. пр. Нац. ун-ту харчових технологій. – 2004. – № 15. – С. 25-27.
7. The competitiveness of type hop pellets type 90 of the domestic production / A.E. Meletyev, O.V. Svirchevska, A.V. Protsenko, M.G. Mykhailov // The Second North and East European Congress on Food: Book of Abstracts. – Kiev, 2013. – P. 82.
8. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняної хмелепродукції / Р.І. Рудик, Т.Ю. Приймачук, Т.М. Ратошнюк [та ін.] // Агроном. – 2012. – № 4(38). – С. 124-127.
9. Рудик Р.І. Виробництво та якість українських гранул хмелю / Р.І. Рудик // Вісн. аграр. науки. – 2014. – № 7. – С. 52-56.
10. Рудик Р.І. Вітчизняна галузь хмелярства: проблеми та сподівання / Р.І. Рудик // Агропромислове виробництво Полісся. – 2012. – № 5. – С. 5-7.
11. Інноваційний шлях розвитку хмелярства / Ю.І. Савченко, В.Б. Ковальов, Т.Ю. Приймачук [та ін.]; за ред. Ю.І. Савченка. – Житомир: Рута, 2011. – 112 с.
12. Приймачук Т.Ю. Моделювання ефекту від діяльності науково-виробничого кластерного об'єднання з виробництва хмелепродукції / Т.Ю. Приймачук, А.В. Проценко, Т.Ю. Ситникова // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем АПК: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених (Житомир, 25 червня 2015 р.). – Житомир: ЖДУ ім. І. Франка. – С. 120-123.



УДК 330.341.1(477)

**Мірошник М.В.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та маркетингу  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»***Чернобровкіна С.В.***старший викладач кафедри економіки та маркетингу  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»***Єременко Н.Є.***студент  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»*

## ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Стаття присвячена дослідженню інноваційної діяльності підприємств України, як основоположному фактору їх конкурентоздатності та пріоритетності розвитку національної інноваційної системи в цілому.

**Ключові слова:** інновації, інноваційна діяльність, інноваційний рейтинг, науково-технічні роботи, технології.

**Мірошник М.В., Чернобровкіна С.В., Єременко Н.Є. ИССЛЕДОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УКРАИНЕ**

Статья посвящена исследованию инновационной деятельности предприятий Украины, как основополагающего фактора их конкурентоспособности и приоритетности развития национальной инновационной системы в целом.

**Ключевые слова:** инновации, инновационная деятельность, инновационный рейтинг, научно-технические работы, технологии.

**Miroshnik M.V., Chernobrovkina S.V., Eremenko N.E. INVESTIGATION OF INNOVATION ACTIVITY IN UKRAINE**

The article is devoted to research of innovative activity of Ukrainian enterprises as a fundamental factor of their competitiveness and priority of development of the national innovation system as a whole.

**Keywords:** innovations, innovative activity, innovative rating, scientific and technical works, technologies.

**Постановка проблеми.** Починаючи з 1990 р. Україна активно рухається в бік міжнародної економічної інтеграції, що стало початком комплексної перебувдові національній інноваційній системі (НІС). Структура НІС стає більш гнучкою, в цілому змінюється структура науки, розробляється законодавча база, з'являються механізми венчурного фінансування, грантової підтримки, інноваційні підприємства.

Відповідно до ст. 2 Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08.09.2011 р. за № 3715-VI основні напрями інноваційної діяльності в Україні визначені як такі, що спрямовані на «...забезпечення економічної безпеки держави, створення високотехнологічної конкурентоспроможної екологічно чистої продукції, надання високоякісних послуг та збільшення експортного потенціалу держави з ефективним використанням вітчизняних та світових науково-технічних досягнень» [1, с. 17-24].

Враховуючи те, що інноваційна діяльність є основоположним фактором конкурентоздатності підприємства, галузі та країни в цілому, її розвиток виступає пріоритетним завданням для більшості країн світу, в тому числі і для України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальне поняття національної інноваційної системи було введено в ХХ столітті і згодом описано багатьма фахівцями. Найбільш ранні роботи в цій області належать В. А. Lundvall, R. Nelson, C. Freeman, P. Patel, K. Pavitt.

Сьогоднішні проблемні питання інноваційної політики висвітлювались у працях таких науковців як В. М. Бажал, А. Гальчинський, І. О. Іртищева, В. П. Мельник, П. П. Микитюк, А. І. Яковлев та ін. Фінансові аспекти інноваційної політики в своїх

працях розглядали такі вчені як: В. Ф. Гриньов, С. М. Ілляшенко, А. Ф. Мельник та ін..

**Постановка завдання.** Основна мета статті полягає в дослідженні теоретичних та практичних засад впровадження інноваційної діяльності в Україні і з подальшим аналізом її сучасного стану та перспектив розвитку.

Методологічну основу дослідження склали джерела наукової інформації за тематикою статті, статистичні джерела, правова база щодо регламентації та розвитку інноваційної діяльності на регіональному і державному рівнях та доповіді з питань сучасного стану інноваційної діяльності підприємств України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У Додатках до Постанови КМУ за № 1056 від 28.12.2016 року «Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2017-2021 роки» до інноваційного пріоритету віднесено освоєння нових технологій за такими видами діяльності [1, с. 17-24]:

- транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії;
- високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння та військової техніки;
- виробництво матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій;
- технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу;
- якісне медичне обслуговування, лікування, фармацевтика;
- застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища;

– розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки;

Означені напрями інноваційної діяльності деталізовані до виконання у Законі України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» та «Плані заходів з реалізації Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері на 2015-2019 роки», в яких чітко формулюється суттєвість впливу на розвиток інноваційної діяльності такого чинника як науково-технічний прогрес в країні, в тому числі, кількість працівників наукових організацій за категорією «дослідник» [2, с. 35-36].

За даним державного статистичного спостереження, яке здійснювалось за міжнародною методологією (форма № ІНН «Обстеження інноваційної діяльності підприємств за період 2014-2016 років») нами за період 2012-2016 рр. побудована діаграма кількості працівників наукових організацій за категорією «дослідник», рис. 1.

Маємо констатувати, що за останні п'ять років означена кількість працівників зменшилась більш чим у два рази (52,4%), що є негативним чинником як для загального розвитку інноваційної діяльності, так й для іміджу підприємства, галузі та країни в цілому. Так, при проведенні процедури зовнішнього незалежного аудиту української науково-інноваційної системи, яка здійснювалась за участю десяти незалежних експертів (представники урядових установ країн ЄС та експерти незалежних дослідницьких структур (Брюссель, 2016 рік) та делегації Міністерства освіти і науки України було зроблено висновок, що через брак якості та нехтування українською наукою, яка повністю залежить від застарілої дослід-

ницької інфраструктури, через брак інноваційних технологій Україну віднесли до країн-дауншифтерів, тобто таких, які, не є конкурентоспроможними на світовому рівні [4, с. 60-62, 114-118].

Нами деталізовано, що питома вага підприємств, які впроваджували інновації за роками становить:

- 2013 рік (16,8%) до 2012 року (17,4%), спад – 0,6%;
- 2014 рік (16,1%) до 2013 року, спад – 0,7%;
- 2015 рік (17,36%) до 2014 року, зростання – 1,26%;
- 2016 рік (18,9%) до 2015 року, зростання – 1,54%.

Проведений аналіз аналітичної інформації свідчить, що за останні п'ять років середнє значення питомої ваги підприємств, що займалися інноваціями становить лише 17,31%, причому у 2013 та 2014 роках спад частки інноваційних підприємств дорівнював 0,6% та 0,7%, відповідно. І тільки у 2015 та 2016 роках маємо незначне зростання – 1,26% та 1,54%, відповідно

Безпосередньо, всі інновації промислових підприємств можна поділити на такі: *нові технологічні процеси* (у т. ч. маловідходні, ресурсозберігаючі) та *інноваційні види продукції, найменувань* (в тому числі – нові види техніки). Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт на інноваційних підприємствах України представлено на рис. 2.

Аналіз статистичних даних Державного комітету статистики України дозволив нам констатувати наступне: питома вага обсягу виконаних наукових і науково-технічних робіт у ВВП країни за останні п'ять років знизилась з 0,9% до 0,64%.

Безпосередньо у ТОП 10 стратегічних трендів в інноваційних технологіях 2017 року ввійшли [5, с. 33-35; 6, с. 124. 129-133, 7]:

– *інтелектуальні* (штучний інтелект, інтелектуальні додатки, інтернет речей). Нові технічні рішення за даним напрямом дозволяють створювати:

- інформаційні технології інтелектуального управління автономними мобільними кібернетичними системами;
- трансформерні технології для мобільних роботизованих людино-машинних систем;
- інформаційні технології інтелектуальної підтримки оперативних рішень з управління соціально-економічними процесами;
- інформаційні технології інтелектуального управління розподіленими в просторі динамічними об'єктами.

– *цифрові* (віртуальна та доповнена реальність, цифрові двійники, блокчейн, як ключова новація, яка передбачає децентралізоване зберігання та захист інформації, тобто є розподіленим реєстром, який фіксує цифрові транзакції безпечним, прозорим, незмінним і контрольованим способом, без необхідності використання довіреного посередника для виконання цих транзакцій). На сьогодні ведуть

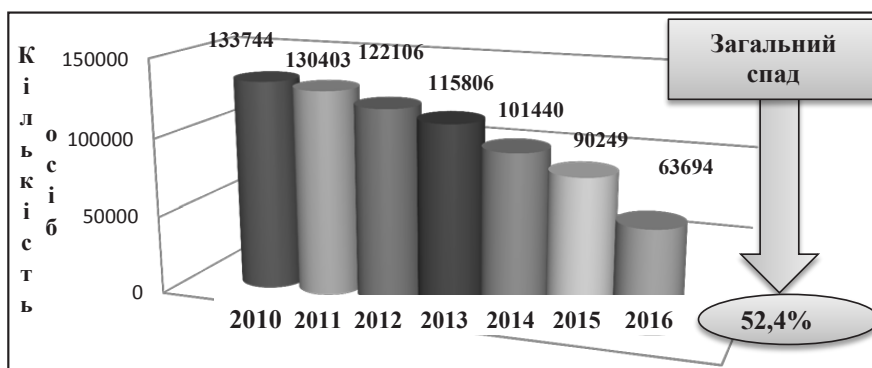


Рис. 1. Кількість працівників наукових організацій за категорією «дослідник»

Джерело: [3]

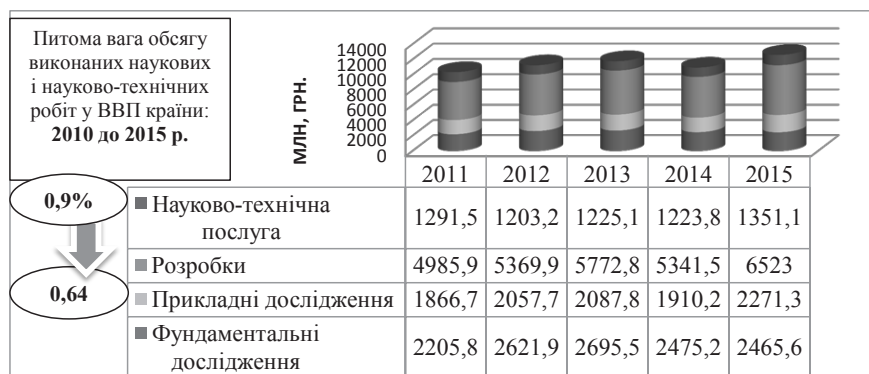


Рис. 2. Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт за період 2010-2015 рр., млн. грн.

Джерело: [3]

дослідження та здійснюють реалізацію низки проєктів з використанням цифрових технологій у таких галузях, як охорона здоров'я, засоби масової інформації, електронне голосування, зберігання файлів, смарт-контракти, страхування, державний сектор (видача паспортів, збір податків, реєстрація земельних ділянок) та ін. [8, с. 381-382];

– *мережеві* (розподілена архітектура сервісів та додатків, платформи цифрових технологій, адаптивна архітектура безпеки, месенджери, як клієнтські програми миттєвого обміну повідомленнями для Windows XP. На сьогоднішній день мають місце: мультипротокольні програми, програми OSCAR (ICQ), XMPP (Jabber), NET месенджери та ін.).

Поряд із негативною тенденцією щодо зменшення питомої ваги обсягу виконаних наукових і науково-технічних робіт у ВВП країни маємо позитивну динаміку стосовно кількісних показників інноваційної активності, а саме маємо збільшення:

- надання науково-технічних послуг – майже на 5%;
- кількості інноваційних розробок – на 31%;
- проведення прикладних та фундаментальних досліджень – 21,7% та 11,8% відповідно.

На нашу думку, вищезначену ситуацію можна пояснити тільки впливом внутрішніх факторів, основними з яких виступають економічні фактори, а саме джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні, що в цілому характеризують інноваційний потенціал країни, рис. 3.

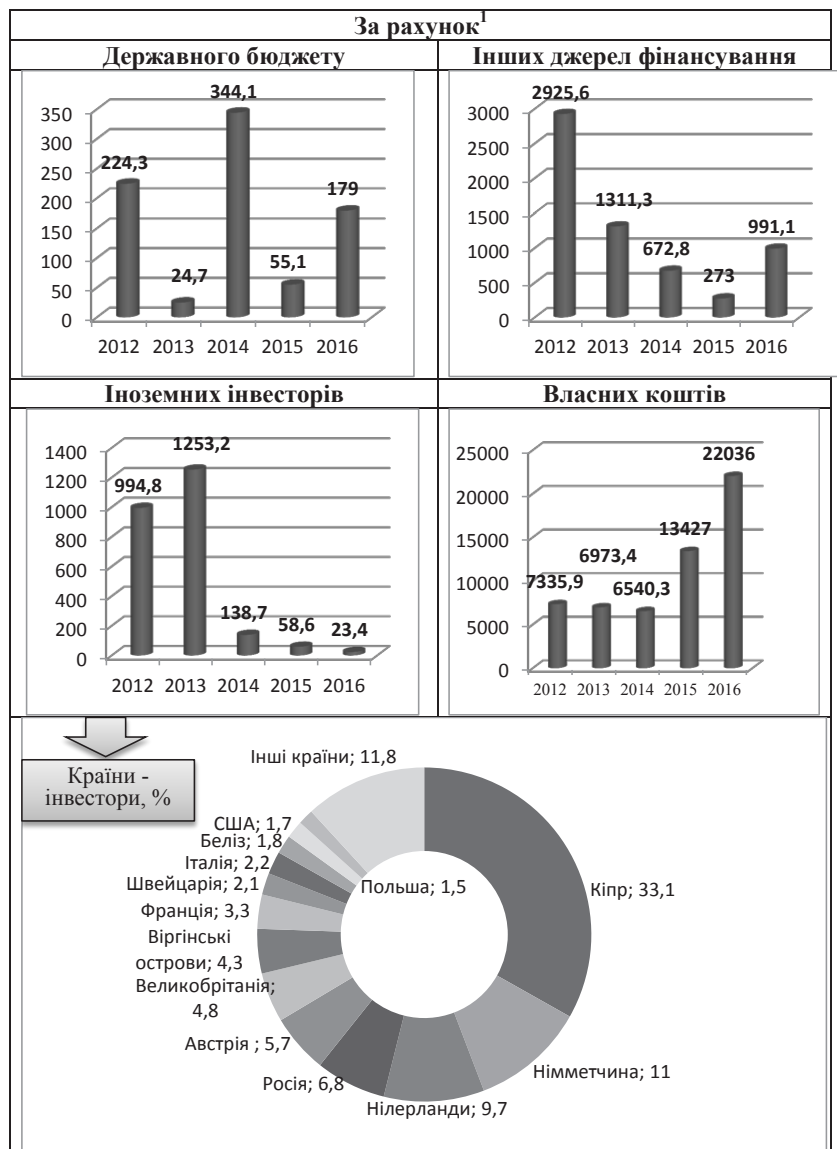
З наведеної інформації видно, що фінансування інноваційної діяльності за рахунок державного бюджету здійснюється аритмічно за роками. Так, фінансування у 2013 році становить лише 11% від суми 2012 року, сума 2014 року превалює над бюджетом фінансування інноваційної діяльності 2013 року майже у 14 разів, в той час як фінансування 2015 року становить тільки 16% від фінансування у 2014 році. Маємо позитивну тенденцію у 2016 році, загальна сума фінансування якого склала 179 млн. грн. Наведені дані свідчать як про нечіткість державних орієнтирів щодо інноваційного розвитку, так й про брак власних коштів для інвестування в інноваційні системи. З урахуванням зазначеного, треба сконцентрувати увагу на внутрішніх джерелах фінансування, а саме: при фінансуванні інноваційної діяльності за власні кошти маємо зростання у три рази (2016 р. до 2012 р.), а за рахунок інших джерел фінансування зростання за останні два роки становить – 263%.

Слід підкреслити, що починаючи з 2014 року фінансова інноваційна активність іноземних інвесторів суттєво зменшується. Так, відношення іноземних інвестицій за роками 2014 р. до 2013 р., 2015 р.

до 2014 р. та 2016 р. до 2015 р. становлять 1:0,11; 1:0,42 та 1:0,4 відповідно. Основними інвесторами виступають Кіпр (33,1%), Німеччина (11%) та Нідерланди (9,7%).

У державній стратегії інноваційного розвитку України на 2009-2018 рік та на період до 2039 року зазначено: «Україна ставить перед собою амбітні, але досяжні цілі довгострокового розвитку – забезпечення високого рівня добробуту населення, закріплення геополітичної ролі країни як одного з глобальних лідерів, що визначають світову політичну тезу сьогодні. Єдиним можливим засобом досягнення цих цілей є перехід економіки на інноваційну соціально-орієнтовану модель розвитку» [10, с. 18-22; 11; 12, с. 3-6; 14;15; 16].

Однак, незважаючи на такий месидж, і державна влада, і вся економіка країни є в цілому не інноваційною; не є сформований ринок інновацій; не досягнуті значні успіхи у створенні інновацій-



<sup>1</sup> дані наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

Рис. 3. Джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні, млн. грн. та країни – інвестори, %

Джерело: [3, 9]



ного клімату в країні. Практика показує, що існує низький ступінь координації діяльності господарюючих суб'єктів і недостатньо високий рівень реалізації науково-дослідних та конструкторських робіт (НДДК). До основних причин такого становища слід віднести [17, 18]:

- *недостатність, а іноді й відсутність потреби в інноваціях* з боку підприємницького сектору, що зумовлено низьким рівнем розвитку виробництва;

- *не прозорість та чіткість інституційних та організаційно-правових умов* розвитку інноваційного середовища;

- *неефективність механізму комерціалізації інновацій*, що пов'язано з тим, що вчені та інженери, які розробляють інноваційні продукти, часто не можуть продати їх на ринку з сприятливих сторін, зберігаючи при цьому секрети виробництва даного продукту, що призводить до зниження захищеності у виробництві інноваційної продукції;

- *недосконалість української практики державної підтримки наукових досліджень*.

Враховуючи вищезазначене та з метою активізації інноваційного потенціалу вважаємо за необхідність впровадження в інноваційну діяльність українських підприємств наступне:

**на державному рівні:** розширення системи державного замовлення на інноваційні проекти; залучення до інноваційних програм науковців та творчої молоді з наданням їм грантів, фіскальних та позикових пільг, збільшення обсягів бюджетного фінансування на розвиток інноваційної діяльності підприємств всіх галузей народного господарства. Причому, фінансово-кредитна підтримка суб'єктів господарювання, які реалізують або планують реалізувати інвестиційні проекти інноваційного спрямування повинна надаватися шляхом часткового безвідсоткового кредитування (на умовах інфляційної індексації) інноваційних проектів. Доцільним є також подальше впровадження в законодавство ефективних елементів кластерної моделі, концепція якої розроблена на рівні ЄС, зокрема [20, с. 179]:

- опанування кластерної політики;
- впровадження організаційно-правових форм кластерних організацій;
- активізація фінансування кластерних утворень;
- оптимізація проектних кластерів;
- урахування питань та значущості екосистеми та зв'язків (мережі) всередині кластерів.

**на регіональному рівні:** підтримка організаційних форм інноваційної діяльності та співробітництва високотехнологічних підприємств у регіоні: формування інноваційної мережі інноваційних малих та середніх підприємств; подовження інформатизації процесів управління на рівні органів місцевого самоврядування та, безпосередньо, на підприємствах – новаторах; проведення постійного моніторингу економічного ефекту від розвитку інноваційних структур та імплементації досвіду розвитку інноваційної політики ЄС в інноваційну сферу вітчизняних підприємств, фінансово-кредитна підтримка суб'єктів господарювання, які реалізують або планують реалізувати інвестиційні проекти інноваційного спрямування.

**Висновки з проведеного дослідження.** 1. Деталізовано пріоритетні напрями інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2017-2021 роки, до яких віднесено: енергетична, ракетно-космічна, авіа-і суднобудівна галузі, транспортні системи, озброєння та військова техніка, лікування, фармацевтика та інформаційні, комунікаційні технології, в т. ч. робототехніка.

2. Визначено, що за 2010-2016 рр. кількість працівників наукових організацій за категорією «дослідник» зменшилась на 52,4%, а питома вага підприємств, що займалися інноваціями становить 17,31%, причому у 2013 та 2014 роках спад частки інноваційних підприємств дорівнював 0,6% та 0,7% відповідно. І тільки у 2015 та 2016 роках маємо незначне зростання – 1,26% та 1,54% відповідно.

3. Конкретизовано, що у ТОП 10 стратегічних трендів в інноваціях 2017 року ввійшли інтелектуальні, цифрові та мережеві технології, що значно вплинуло на динаміку кількісних показників інноваційної активності, а саме: надання науково-технічних послуг – зростання на 5%; кількості інноваційних розробок – на 31%; проведення прикладних та фундаментальних досліджень – на 21,7% та 11,8% відповідно.

4. Визначено, що починаючи з 2014 року фінансова інноваційна активність іноземних інвесторів суттєво зменшилась. Так, відношення іноземних інвестицій за роками 2014 р. до 2013 р., 2015 р. до 2014 р. та 2016 р. до 2015 р. становлять 1 до 0,11; 1 до 0,42 та 1 до 0,4 відповідно. Основними інвесторами виступають Кіпр (33,1%), Німеччина (11%) та Нідерланди (9,7%).

До перспектив подальших досліджень належить проведення постійного моніторингу практичної реалізації Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», Постанови КМУ «Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2017-2021 роки», положень інноваційної стратегії України «Інноваційна Україна 2020» та розробки механізму стимулювання інноваційної діяльності підприємств України.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про інноваційну діяльність: Закон України № 40-IV від 4.07.2002 (із змінами, внесеними згідно із Законами від 16.10.2012, ВВР, 2014) // Урядовий кур'єр. – 2002. – № 143. – 7 серпня. – С. 17-24.
2. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: Х Міжнародний бізнес-форум (Київ, 21 березня 2017р.) / відп. ред. Мазаракі А.А. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 198 с.
3. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Шляхи розвитку української науки. Інформаційно-аналітичний бюлетень Додаток до журналу «Україна: події, факти, коментарі» № 5(126) травень 2016.
5. Січкаренко К.О. Мережева організація інноваційної діяльності: наукова доповідь / К.О. Січкаренко; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». – К., 2015. – 48 с.
6. Соціальні мережі як чинник розвитку громадянського суспільства: [монографія] / [О.С. Онищенко, В.М. Горювий, В.І. Попик та ін.]; НАН України, Нац. б-ка України ім. В.І. Вернадського. – К., 2013. – С. 124, 129-133.
7. Соколова М. Развитие научно-сетевой Рунета: от телекоммуникационных сетей до технологий Веб 2.0. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.aselibrary.ru/press\\_center/journal/irr/irr2725/irr27253027/irr272530273034/irr2725302730343035/](http://www.aselibrary.ru/press_center/journal/irr/irr2725/irr27253027/irr272530273034/irr2725302730343035/).
8. Яцків Н.Г., Яцків С.В. Перспективи використання технології блокчейн у мережі інтернет речей // Науковий вісник НЛТУ України. – 2016. – Вип. 26.8 – С. 381-382.
9. Статистичний щорічник України за 2014 р. [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України; ред. О.Г. Осауленко. – Режим доступу: <http://ukrstat.org.ua>.
10. Гесць В. «Інноваційна Україна – 2020»: основні положення національної доповіді. Стенограма наукової доповіді на засіданні Президії НАН України 13 травня 2015 року // Вісник НАН України. – 2015. – № 7. – С. 18-22.

11. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16.01.2003 № 433-IV [остання редакція від 14.07.2009] // [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
12. Інноваційна стратегія України / С.В. Сіденко // Стратегія розвитку України. – 2017. – № 1. – С. 3-6. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/sru>.
13. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін.; НАН України. – К., 2015. – 336 с.
14. Офіційний сайт Всесвітнього банку // Дослідження Індекс економіки знань 2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM\\_page5.asp](http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp).
15. Постанова КМУ за № 1056 від 28.12.2016 року «Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2017-2021 роки» // Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249657691>.
16. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: VIII Міжнародний бізнес-форум (Київ, 19 березня 2015 р.); відп. ред. А.А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 272 с.
17. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: VIII Міжнародний бізнес-форум (Київ, 19 березня 2015 р.); відп. ред. А.А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 272 с.
18. Ульянченко Ю.О., Винокурова О.І. Стратегія розвитку державної інноваційної діяльності в Україні // Теорія та практика державного управління, – 2010. – Вип. 2(29). – С. 1-4.
19. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України № 3715-VI від 08.09.2011 р. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>.
20. Аналіз законодавства України у сфері досліджень, розробок та інноваційної діяльності та пропозиції щодо доповнень до законодавства. Проект ЄС «Вдосконалення стратегій, політики та регулювання інновацій в Україні». – К.: Фенікс, 2011. – 349 с.

УДК 659.12

**Пекар К.Р.***магістр**Індустріального інституту**Донецького національного технічного університету***Лизунова О.М.***кандидат економічних наук, доцент,**доцент кафедри менеджменту**Індустріального інституту**Донецького національного технічного університету***Ищенко Я.Г.***магістр**Індустріального інституту**Донецького національного технічного університету*

## УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ВИКОРИСТАННЯ ПОСЛУГ КОПІРАЙТЕРА

У статті відображено шляхи вдосконалення маркетингової політики підприємства. Висвітлено питання необхідності реклами на сьогодишньому ринку. Розглянуто розвиток окремої галузі рекламної діяльності – копірайтингу – процесу написання оригінальних текстів. Сформовано основні якості копірайтера-професіонала, володіння якими збільшує шанси його працевлаштування в разі. Виявлено переваги використання реклами підприємствами як важливого чинника ефективності його діяльності.

**Ключові слова:** реклама, копірайтинг, копірайтер, креативна команда, ідеальний текст, фрілансер, маркетингова діяльність.

### **Пекар Е.Р., Лизунова Е.Н., Ищенко Я.Г. УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПУТЕМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ УСЛУГ КОПИРАЙТЕРА**

В статье отражены пути совершенствования маркетинговой политики предприятия. Высветлены вопросы необходимости рекламы на сегодняшнем рынке. Рассмотрено развитие отдельной отрасли рекламной деятельности – копирайтинга – процесса написания оригинальных текстов. Сформированы основные качества копирайтера-профессионала, владение которыми увеличивает шансы его трудоустройства в разе. Выявлены преимущества использования рекламы предприятиями как важного фактора эффективности его деятельности.

**Ключевые слова:** реклама, копирайтинг, копирайтер, креативная команда, идеальный текст, фрилансер, маркетинговая деятельность.

### **Peкар K.R., Lyzunova O.M., Ishchenko Y.H. IMPROVEMENT OF MARKETING ACTIVITY OF THE ENTERPRISE BY USING THE SERVICES OF A COPYWRITER**

The work deals with ways to improve marketing policy of the enterprise. The questions of necessity of advertising in the market today. The development of a separate branch of advertising activity – copywriting – the process of writing original texts is considered. The main qualities of a copywriter-professional are formed, the possession of which increases the chances of his employment at a time. Advantages of advertising companies as an important factor in its effectiveness.

**Keywords:** advertising, copywriting, copywriter, creative team, perfect text, freelancer, marketing activities.

**Постановка проблеми.** Ефективне управління підприємством у сучасних умовах розвитку економіки набуває особливого значення. Величезну роль у збереженні та зміцненні позицій фірми на ринку відіграє

реклама. Реклама продукції і діяльності підприємства – найважливіша складова частина комплексу маркетингових заходів, своєрідний інформаційний вихід на споживача. За правильної організації реклама дуже

ефективна і сприяє швидкій безперервній реалізації виробленої продукції. Потреби сьогодення ринку в професійних послугах у сфері рекламної діяльності, наявність необхідності в маркетингових комунікаціях зумовили виникнення та стрімкий розвиток окремої галузі діяльності – копірайтингу. Ефективне управління маркетинговою діяльністю, а саме копірайтингом, сприяє формуванню довгострокової конкурентної переваги, що визначає позиції підприємства в умовах жорсткої конкурентної боротьби. У цьому й виявляється актуальність теми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на відносну новизну терміну, копірайтинг, як і реклама, існує давно. Одним із його засновників можна назвати Аристотеля, з його роботами «Топіка», «Риторика», «Поетика» кожен поважаючи себе копірайтер повинен бути знайомий. Серед відомих дослідників копірайтингу минулого можна назвати Джорджа Галлапа. Сучасними дослідниками є Девід Огілві, Ден Уиден – прихильники нового тренду щодо злиття реклами та мистецтва, Раймонд Рубикам, Джордж Гриббин, Альберт Ласкер, Біл Бернбах.

Сучасний стан розвитку економіки, що характеризується нестабільним і динамічним середовищем, стрімкими технологічними змінами, зростанням конкуренції, пред'являє підприємствам жорсткі вимоги щодо їх функціонування. Це призводить до необхідності впровадження ефективної системи управління виробництвом, маркетинговою діяльністю, фінансами та іншими сферами господарювання.

**Мета статті** полягає в аналізі діяльності копірайтера як центрального об'єкта рекламної галузі та визначенні основних якостей, які роблять його професіоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кожен із нас щодня є об'єктом атаки потоку інформації та реклами. На певну рекламу ми реагуємо посмішкою, захопленням, цікавістю, сприйняттям та взяттям до уваги, на іншу ж – негативними емоціями та роздратуванням.

Із чим пов'язана така різна реакція на рекламу та в чому секрет її успішності? Ідеальної формули не існує, але якщо реклама має продуманий сценарій, оригінальний текст, яскравий та ненав'язливий дизайн, професійне виконання й грамотну подачу інформації, то її ефективність максимізована.

Головна мета будь-якої реклами – просування бренду і компанії у цілому. Реклама повинна привертати увагу, спонукати до придбання товару, змінювати позитивний імідж компанії на ринку тощо.

Якщо рекламне повідомлення має цікавий сценарій, запам'ятовується рекламний слоган, гарний дизайн, текст реклами поданий зрозуміло, оригінально і фактурно, цільова аудиторія обов'язково зверне увагу і запам'ятає таке рекламне оголошення, а бренд стане впізнаваним і популярним.

Якщо ситуація зворотна, тобто рекламне повідомлення нічим не відрізняється від мільйонів інших, рекламодавець використовує непримітний дизайн і неефективні рекламні слогани, – така реклама приречена на провал [1].

Висока якість виконання та оформлення атрибутів бренду, професійна подача продукту споживачеві – це те, без чого неможливо досягти успіху, завойовувати любов аудиторії й отримати «царську корону» у світі брендів [2].

Завдання рекламної кампанії можна об'єднати у три групи: а) іміджеві: реклама представляє новий товар, його призначення, демонструє його характеристики. Вона розрахована на найширші цільові

аудиторії, як засоби поширення можуть бути використані телебачення, зовнішня реклама, реклама в пресі, реклама на транспорті; б) стимулюючі завдання: призводять до збільшення прибутку підприємства, розраховані на демонстрацію товару публіці, щоб викликати у неї бажання негайно придбати. Годяться такі медіазасоби: телебачення, радіо, виставки, преса, пряма розсилка; в) стабілізуючі завдання: покликані стабілізувати реалізацію товарів, забезпечити постійний рівень доходу фірми, утримати постійних споживачів марки. Для цього використовують виставки, пряму розсилку [7].

Написання рекламного тексту вимагає специфічної майстерності і за стилем істотно відрізняється від написання повісті, вірша, статті, оповідання або репортажу. Власне кажучи, рекламні тексти й пишуться із зовсім інших причин. Рекламний текст і текст, призначений для зв'язків із громадськістю, істотно відрізняються один від одного за технікою написання. Навіть такі суто рекламні тексти, як оголошення у пресі, рекламний лист та рекламна література, вимагають різних методів написання, хоча завданням кожного з них є стимулювання продажу [3].

Копірайтинг – процес написання оригінальних текстів, які просувають бізнес, людину, думку чи ідею. Такі тексти існують у друкованому, аудіо-відеоформаті. Основною метою копірайтинга є переконання слухача, глядача чи читача зробити необхідну дію, наприклад купити продукт [1].

Копірайтинг включає у себе написання основного тексту, слоганів, заголовків, ключових фраз, текстів для поштових розсилок, контентів для веб-сайтів, сценаріїв теле- і радіореклами, прес-релізів, документів тощо. Тексти та ідеї копірайтера можна використовувати у друкарській рекламі, каталогах, рекламних стендах, листівках, веб-сайтах, e-mail тощо.

Копірайтер – нещодавно лише рекламний фахівець – тепер створює з урахуванням творчого завдання (брифа) ідеї й концепції текстів усіх видів реклами [2]. З активним розвитком Інтернету обов'язки копірайтерів розширилися. Крім текстів рекламного характеру, копірайтер розробляє тексти для сайтів, покликані залучити клієнтів до ресурсу, компанії, послуг.

Копірайтер – це фахівець у галузі написання рекламних текстів. Завдання копірайтера полягає у тому, щоб коротко, зрозуміло й образно сформулювати переваги об'єкта реклами, щоб вплинути на думки й уявлення споживача, спонукати його до дії (купівлі, підписки, замовлення тощо). Робота копірайтера включає в себе написання різних рекламних текстів, слоганів, заголовків, підзаголовків для друкованої, зовнішньої й Інтернет-реклами, сценаріїв для телевізійної та радіореклами і навіть інших рекламних матеріалів.

Мета будь-якого копірайтингу – викликати у потенційного клієнта послідовність емоцій, відчуттів і переживань, що в результаті призведуть до бажання стати споживачем певної продукції. Багато фахівців намагалися створити універсальні покрокові «формули успіху», не залежні від того, на яку цільову аудиторію розрахований рекламний текст. Найвідоміша і найдавніша з них – AIDA (від слів attention (увага), interest (інтерес), desire (бажання), action (дія)), запропонована американським рекламистом Елмером Левісом ще в 1896 р. Тобто ідеальний текст повинен викликати спочатку увагу, потім – інтерес, бажання й нарешті – дію. Модифікацією моделі AIDA стала формула AIDMA, до якої увійшов п'ятий компонент – мотивація (motive) [6].



Кожен копірайтер чітко знає складники сценарію рекламного тексту. Їх можна визначити як «заповіді успішного рекламного тексту». Ці елементи зображені на рис. 1.

Копірайтер може бути:

- незалежним фахівцем (фрілансером);
- співробітником рекламної агенції чи фірми, що спеціалізується на зв'язках із громадськістю;
- працювати в рекламному департаменті великої організації;
- працювати в мас-медіа [3].

У рекламному агентстві копірайтер часто працює у парі з арт-директором, разом вони утворюють креативну команду. Копірайтер відповідає більшою мірою за вербальне, текстове наповнення реклами, а арт-директор – за візуальну частину. У невеличких агентствах копірайтер часто сам проводить маркетинговий аудит, створює базовий текст, виходячи з якого він або інший копірайтер може потім оперативно створювати будь-які рекламні матеріали.

Тільки професіонали можуть створювати текст, що продається, адже це синтез творчості, знань у сфері маркетингу і психологічних прийомів. Перш ніж скласти текст реклами, фахівець вивчає ринок, визначає цільову аудиторію та її потреби, аналізує продукт, визначає його переваги, потенціал і корисність.

Копірайтинг сприймається у суспільстві як вид рекламної журналістики. Існує кілька видів копірайтингу, основною класифікаційною ознакою є ціль. Види копірайтингу залежно від цілей наведено в табл. 1.

Будь-яке рекламне оголошення повинно мати власні образ (жартівливий, іронічний, серйозний та ін.) і стиль, який підійде для цільової категорії споживачів [5].

Спеціальних факультетів, що готують фахових копірайтерів, досі не існує. Навичками цієї професії оволодівають у процесі роботи. Копірайтером може стати будь-яка людина, що вміє писати. Зазвичай хорошими копірайтерами стають люди з вищою освітою і фахом, пов'язаними з вивченням мови, наприклад філологією, журналістикою, історією, філософією. Вивчивши основи нової професії, копірайтер має два шляхи професійної реалізації.

Перший – стати співробітником будь-якої компанії. Це можуть бути ЗМІ, рекламна студія, ІТ-компанія або будь-яка фірма, що має свій сайт. Як штатний співробітник копірайтер займається написанням рекламних та презентаційних текстів, статей на замовлення, наповнює сайт унікальним контентом.

Другий шлях більш поширений – це шлях фрілансера. Фріланс – це віддалене виконання замовлень від різних роботодавців. Функції у копірайтера-фрілансера такі ж, що й у штатного копірайтера, тільки фрілансер не прив'язаний до одного місця роботи, він має можливість вибирати замовника і визначати для себе обсяг робіт. Нині в Інтернеті існує біржа для копірайтерів, де кожен може отримати замовлення і заробити на ньому. Якщо вам потрібні послуги копірайтера, то під час вибору співробітника або виконавця не соромтеся видавати всім кандидатам і здобувачам тестове завдання – написати який-небудь текст [4].

Запорукою професійного успіху копірайтера можна вважати освіченість, володіння основними законами журналістики, реклами, маркетингу. Професійний копірайтер повинен мати чотири основні максимально розвинені характерні якості: мислення, увагу, пам'ять, інтелект.



Рис. 1. Схема структури рекламного сценарію

Таблиця 1

Види копірайтингу залежно від його цілей

Назва	Призначення	Опис
SEO-копірайтинг	текст, написаний для пошукової оптимізації сайту	До нього висувуються особливі вимоги: обов'язкова присутність певної кількості ключових слів, словосполучень. Іноді замовники висувують умови вживати їх у прямому входженні, тобто не можна змінювати закінчення, порядок слів. Такі тексти пишуть, насамперед, для пошукових машин Інтернету. Надмірне насичення ключовими словами часто погіршує змістовну якість текстів.
PR, або рекламний копірайтинг	реклама товару або послуги	Стаття повинна переконати користувача в тому, що йому необхідно скористатися певною послугою або придбати розрекламований товар. Залежно від цілей виділяють pr-копірайтинг прямого відгуку та іміджевий. Вони, до речі, можуть співіснувати в одному тексті. Перший (direct-response копірайтинг) покликаний спонукати читача зробити покупку тут і зараз. Мета іміджевого копірайтингу – закріпити у сприйнятті потенційного споживача позитивний образ торговельної марки, компанії, фахових послуг.
Контент	Інформаційне наповнення сайтів	Якісний контент забезпечує web-ресурсу вигідні позиції в пошуковій видачі, впливає на позитивне ставлення користувачів до сайту [6].



Оскільки робота копірайтера пов'язана з писемністю, журналістикою тощо, він повинен володіти розвиненим мисленням, тобто думати, вміти обробляти інформацію, що надходить до нього. Чим швидше та якісніше він працюватиме, тим розвиненішим буде його мислення. Аналіз і синтез – головні складники розумового процесу. Під час аналізу відбувається споживання інформації, пропуск її через себе [4]. Події, думки, люди та концепції – усе це має окремі частини та елементи. У такому вигляді вони краще засвоюються мозком. Після аналізу настає черга синтезу. До початку процесу синтезу копірайтер має пропущену через себе інформацію, яку необхідно зібрати воедино.

Після виконаної роботи виходить новий інформаційний продукт – продукт мислення. Наприклад, копірайтер шукає необхідну інформацію, читає текст, аналізує інформацію, викладену в ньому. Це процес аналізу. Далі відбувається процес синтезу нового тексту на основі обробленої інформації. У результаті отримано практично новий текст.

Ще однією ключовою якістю копірайтера є уява. Під уявою зазвичай розуміють можливість маніпулювати ідеями, надання цим ідеям іншого вигляду і форми. Зазвичай уява вступає в силу на фінальному етапі роботи над текстом, коли необхідно надати йому наліт індивідуальності та самобутності.

Уява – це головна відмінність мозку людини від комп'ютерного процесу, адже аналіз і синтез тією чи іншою мірою може бути виконаний із використанням певних алгоритмів. У випадку з уявою здійснюється хаотична перебудова наявних стандартів і форм, яка породжує нові форми і стандарти [4].

Третьою основною якістю хорошого копірайтера називають пам'ять. Звичайно, адже чим більше інформації запам'ятовується, тим більше її відтворюється. Прикладом хорошої пам'яті та вмілого її використання є поєднання копірайтером основного тексту з відповідними випадками з життя. Інші ж шукають приклади, аналізуючи багато інформації від інших людей. Це займатиме набагато більше часу, ніж у першому випадку, а, як відомо, час – це гроші.

Четверта якість професійного копірайтера, яка вирізняє його серед інших – це інтелект. Він об'єднує в собі три вищезазначені якості. Інтелект – це здатність знаходити алгоритми вирішення тих чи інших проблем або здатність здійснювати ефективний пошук варіантів вирішення проблем. Тобто людина, що володіє розвиненим інтелектом, може налаштувати будь-яку життєву ситуацію або проблему під певний алгоритм рішення (все це в тій чи іншій сфері стосується і копірайтингу). Наприклад, стоїть завдання створення ефективного тексту. І копірайтер починає її вирішувати виходячи з певного алгоритму (виконує аналіз товару, аналіз цільової аудиторії,

виявляє переваги товару, створює концепцію відбудови від конкурентів і т. д.) [5].

Копірайтер – людина з творчою натурою, здатна складати оригінальні тексти, музичні заставки та крупніші твори різного стилю, змісту та метражу. Багато копірайтерів мають досвід написання сценаріїв. Обов'язки копірайтера можна порівняти з обов'язками кореспондента, до них належить, зокрема, написання статей рекламного характеру. Також копірайтер бере участь у розробленні іміджу фірми, включаючи назву, слоган, рекламні матеріали. Копірайтер повинен орієнтуватися в галузі авторських прав на музичні й літературні твори [6].

**Висновки.** Практика показує, що найбільш значимими факторами, що визначають збільшення чи зменшення збуту будь-якої продукції, є передусім якість і споживчі властивості самих товарів, їхня ціна, загальна кон'юнктура обстановки на ринку, дії конкурентів і т. п. Але визначну роль відіграє у цьому процесі рекламна діяльність підприємства стосовно свого продукту. Різноманітних видів реклами є багато, але більшість із них об'єднує наявність тексту, який має на меті показати товар із найкращими якостями. Таке завдання виконують копірайтери.

Копірайтинг вимагає великих грошей, що легко розтратити впусту, якщо спеціаліст не зможе точно сформулювати завдання, прийме недостатньо продумані рішення щодо вибору засобів реклами, не зможе зробити оцінку результатів рекламної діяльності, проаналізувати необхідну інформацію, врешті-решт, повністю показати наявні позитивні якості продукції. Будь-яке підприємство, яке матиме на меті найняти на роботу копірайтера, хоче бачити в ньому справжнього професіонала. А професіоналом у копірайтингу можна стати за наявності та розвитку чотирьох основних якостей: мислення, уяви, пам'яті та інтелекту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Айзенберг М. Менеджмент реклами / М. Айзенберг. – М.: Интелтех, 2013. – 80 с.
2. Рекламний менеджмент / Р. Батра, Д.Д. Майерс, Д.А. Аакер; пер. з англ.; 5-е вид. – М.: СПб., 2015. – 784 с.
3. Джугенхаймер Д.У. Основи рекламної справи / Д.У. Джугенхаймер. – Самара, 2016. – 450 с.
4. Дихтль Е., Хершген Х. Практичний маркетинг: [навч. посіб.] / Е. Дихтль, Х. Хершген. – М.: Вища школа, 2015. – 255 с.
5. Король А.Н. Організація і планування реклами: [навч. посіб.] / А.Н. Король. – Хабаровськ: ХГАЕП, 2012. – 124 с.
6. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Копірайтинг>.
7. Реклама і зв'язки з громадськістю: конспект лекцій: [навч. посіб.] / Укл. М.Г. Житарюк. – Вінниця, 2015. – 165 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://przhyt.ucoz.ua/>.

УДК 338.512

Персій Ю.О.

аспірант

Східноукраїнського національного університету  
імені Володимира Даля**ПОБУДОВА ФАКТОРНО-ИНДЕКСНОЇ МОДЕЛІ РОЗРАХУНКУ ІНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАТРАТАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У статті розроблено факторно-індексну модель розрахунку інтегрального показника ефективності управління затратами промислового підприємства, засновану на врахуванні затратоутворювальних факторів. Побудовано аддитивні моделі цих факторів. Визначено кореляційну залежність затратоутворюючих факторів.

**Ключові слова:** модель, затрати, управління, залежність, підприємство.

**Персий Ю.А. ПОСТРОЕНИЕ ФАКТОРНО-ИНДЕКСНОЙ МОДЕЛИ РАСЧЕТА ИНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗАТЕЛЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье разработана факторно-индексная модель расчета интегрального показателя эффективности управления затратами промышленного предприятия, основанная на учете затратообразующих факторов. Построены аддитивные модели этих факторов. Определена корреляционная зависимость затратообразующих факторов.

**Ключевые слова:** модель, затраты, управление, зависимость, предприятие.

**Persiy Y.A. CONSTRUCTION OF FACTOR-INDEX MODEL OF CALCULATION OF INTEGRATED INDICATOR OF EFFICIENCY OF MANAGEMENT BY INDUSTRIAL ENTERPRISE COSTS**

In the article the factor-index model of the calculation of the integral indicator of the efficiency of the management of the costs of an industrial enterprise is developed, based on the calculation of cost-forming factors, additive models of these factors are constructed, correlation dependence of the cost-generating factors is determined.

**Keywords:** model, cost, management, dependence, enterprise.

**Постановка проблеми.** Необхідною умовою управління затратами є забезпечення виробничого процесу матеріальними ресурсами: сировиною, паливом, енергією, напівфабрикатами і трудовими ресурсами. У процесі споживання матеріальних ресурсів відбувається їх трансформація в матеріальні затрати, тому економне використання палива, матеріалів, енергії, трудових ресурсів і т. д. знижує собівартість продукції. Таким чином, забезпечуючи управління матеріальними і трудовими ресурсами, управлінська ланка промислового комплексу створює основу для подальшого управління затратами на основі цих затратоутворюючих факторів. Раціональне використання даних ресурсів є факторами зростання рентабельності та прибутку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями ефективності витрат підприємства хоча й займаються багато науковців [1-7], проте їхні напрацювання із цього питання не мають системного характеру. Зокрема, Ю.С. Цал-Цалко [1] виділяє значну кількість показників ефективності управління витратами, серед яких: валова рентабельність виробничих витрат, рентабельність операційних витрат, коефіцієнти окупності виробничих витрат, адміністративних витрат і витрат на збут тощо. У праці [2, с. 14], крім перерахованих показників ефективності витрат підприємства, значна увага при-

діляється коефіцієнтам окупності постійних витрат, ефективності загальногосподарського управління та витратомісткості збутової діяльності підприємства. Проте питання визначення інтегрального показника для оцінювання ефективності управління затратами досі залишається об'єктом дискусій.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні необхідності розроблення факторно-індексної моделі розрахунку інтегрального показника ефективності управління затратами промислового підприємства. Для досягнення вищезазваної мети необхідно визначити складники цієї системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для обґрунтованого управління затратами визначимо індикатори, що відображають динаміку зміни рівня затрат у кожному плановому періоді роботи підприємства. Складність поставленого завдання зумовлена одночасним впливом безлічі факторів на різні аспекти діяльності підприємства і необхідністю оцінки як приватних складників, так і сукупного результуючого впливу факторів на сукупну величину затрат [2]. У процесі дослідження нами визначено затратоутворювальні фактори, які безпосередньо впливають на рівень затрат підприємства, на прикладі даних по підприємствах машинобудівної галузі. На основі дослідження систематизованої статистичної інформації затратоутворюючих факторів,

Таблиця 1

Кореляційна залежність затратоутворюючих факторів

Фінансові коефіцієнти	Мє	Еє	Зє	Ає	Озап	Онзв	Рвд	
матеріалоємність	Мє	1						
енергоємність	Еє	0,19	1					
зарплатоємність	Зє	0,06	0,10	1				
амортизацієюємність	Ає	0,26	0,30	0,09	1			
Оборотність запасів	Озап	0,33	0,40	0,17	0,07	1		
Оборотність незавершеного виробництва	Онзв	0,56	0,08	0,53	0,17	0,44	1	
Рентабельність виробничої діяльності	Рвд	0,73	0,27	0,88	0,69	0,39	0,55	1

перевірені на незалежність методами математичного аналізу, і виділення таких факторів, як матеріалоємність, енергоємність, зарплатоємність, амортизаційоємності, нами розроблено модель кореляційної залежності затратоутворювальних факторів (табл. 1).

Вплив показників один на одного зумовлений їх якісним змістом. Наведемо порядок розрахунку показників:

$M_e$  = Вартість сировини і матеріалів / Реалізована продукція;

$E_e$  = Вартість енергії / Реалізована продукція;

$Z_e$  = ФОП / Реалізована продукція;

$A_e$  = Амортизація / Реалізована продукція;

$K_{обЗап}$  = Середньорічна вартість запасів / Собівартість виробнича;

$K_{обНЗВ}$  = Середньорічна вартість НЗВ / Собівартість виробнича;

$P_{вд}$  =  $P_{ч}$  / Реалізована продукція.

За  $K_{кор} \sim 0,95-1$  показники повністю залежні.

За  $K_{кор} \sim 0,8-0,95$  - зв'язок тісний; на основі даних, представлених у таблиці, бачимо, що рентабельність залежить від зарплатоємності.

За  $K_{кор} \sim 0,65-0,8$  зв'язок сильний; на основі даних, представлених у таблиці, бачимо, що рентабельність залежить від матеріалоємності і амортизаційоємності.

За  $K_{кор} \sim 0,3-0,65$  зв'язок середній; на основі даних, представлених у таблиці, бачимо, що такий кореляційної залежністю має показник оборотності незавершеного виробництва і показники матеріалоємності та зарплатоємності.

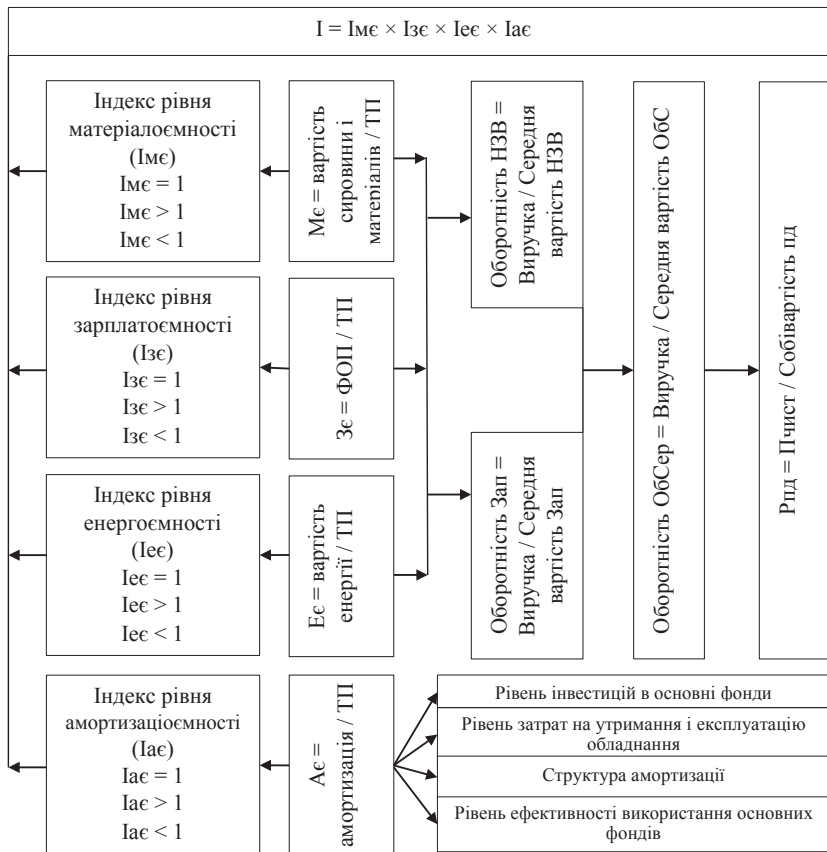
За  $K_{кор} \sim 0,1-0,3$  зв'язок слабкий; такий зв'язок мають між собою показники матеріалоємності, енергоємності, зарплатоємності і амортизаційоємності.

За  $K_{кор} \sim 0,01-0,1$  немає яскраво вираженого зв'язку між показниками, наприклад зарплатоємність у мінімальному ступені залежить від матеріалоємності й енергоємності.

На основі виявлених залежностей можна зробити висновок про доцільність застосування даних показників для управління затратами, оскільки вони, з одного боку, слабо залежні один від одного, а з іншого - досить сильно впливають на фінансові результати діяльності та темпи їх зміни.

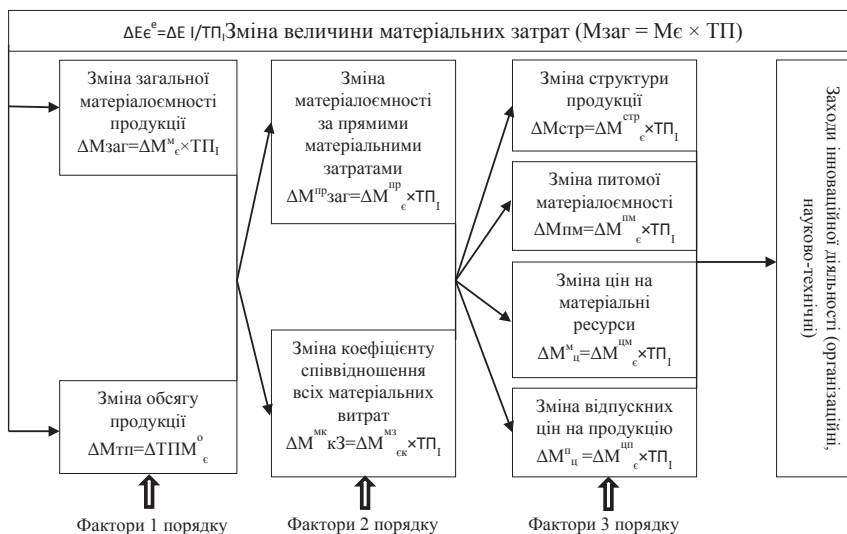
Уявімо на рис. 1 пропонувану основу факторно-індексної моделі визначення інтегрального показника ефективності управління затратами промислового підприємства (інтегральний показник) на основі затратоутворюючих факторів.

Інтегральний показник  $I$  визначається виходячи з мультиплікативної моделі на основі чотирьох параметрів. Кожен із чотирьох коефіцієнтів залежить від чинників першого і другого порядку, для знаходження впливу даних факторів далі будуть представлені схеми факторного аналізу, але для кожного з чотирьох показників. Далі на схемі вказаний



**Рис. 1. Факторно-індексна модель розрахунку інтегрального показника ефективності управління затратами промислового підприємства**

(розроблено автором)



**Рис. 2. Структурно-логічна факторна модель формування матеріальних затрат**

взаємозв'язок затратоутворюючих факторів і результатів діяльності підприємства.

Розрахунок інтегрального показника здійснюється в три етапи:

1. Визначається набір приватних показників за кожним складником інтегрального показника (матеріалоемність, зарплатоемність, енергоемність, амортизацієюмність).

2. За кожним частим напрямом визначається індекс відносної зміни ( $I_{ме}$ ,  $I_{еє}$ ,  $I_{зе}$ ,  $I_{ає}$ ), що являє собою відношення показника звітного (планового) періоду до базового (за минулий звітний період).

3. Інтегральний індекс управління затратами ( $I$ ) визначається як добуток відносних індексів приватних показників:

$I > 1$  – зниження ефективності управління затратами, підвищення загального рівня затрат;

$I = 1$  – збереження ефективності управління затратами, загального рівня затрат;

$I < 1$  – підвищення ефективності управління затратами, зниження загального рівня затрат.

Динаміка зміни інтегрального показника ефективності управління затратами підприємства характеризує загальний стан підприємства і відображає тенденцію його розвитку [5]. Напрямок тенденції (позитивний чи негативний) служить підставою для прийняття конкретних рішень щодо управління затратами підприємства. Узгоджений вплив факторів на загальний рівень затрат дасть змогу регулювати стан і зменшити рівень економічних коливань. Інтегральний показник може розглядатися як показник управління затратами з таких причин:

значення інтегрального показника більше 1, що виникає під впливом низки зовнішніх і внутрішніх факторів (зростання цін на сировину і матеріали, зростання цін на енергоносії, різні макроекономічні фактори), можна охарактеризувати як недостатньо сильну політику у сфері управління затратами, тобто менеджмент організації не в змозі оптимізувати виробничі затрати підприємства, компенсувати вплив додаткових зовнішніх і внутрішніх факторів, що призводить до зростання загального рівня затрат і зниження ефективності управління затратами;

значення інтегрального показника дорівнює 1 означає або збереження всіх умов зовнішнього і внутрішнього оточення, що і в базовому періоді, або говорить про ефективну політику компенсації впливу різних чинників управлінськими рішеннями, що дають

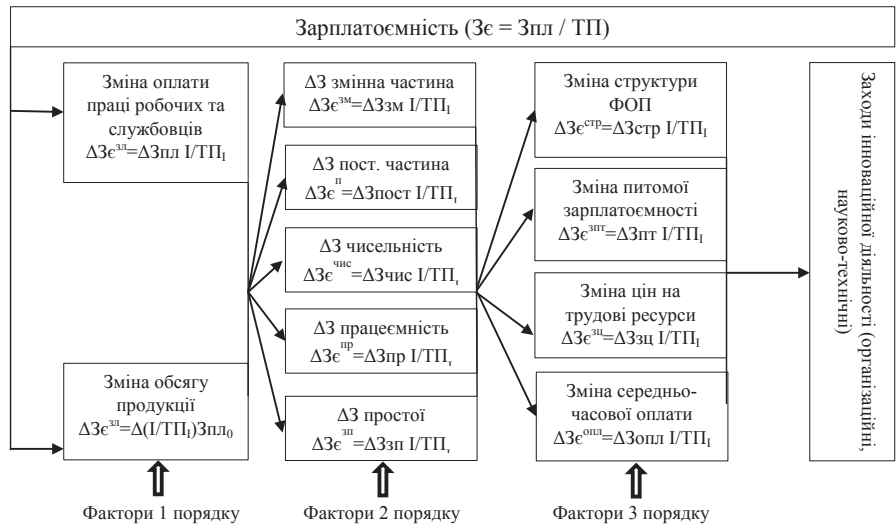


Рис. 3. Факторна аддитивна модель управління зарплатоемністю

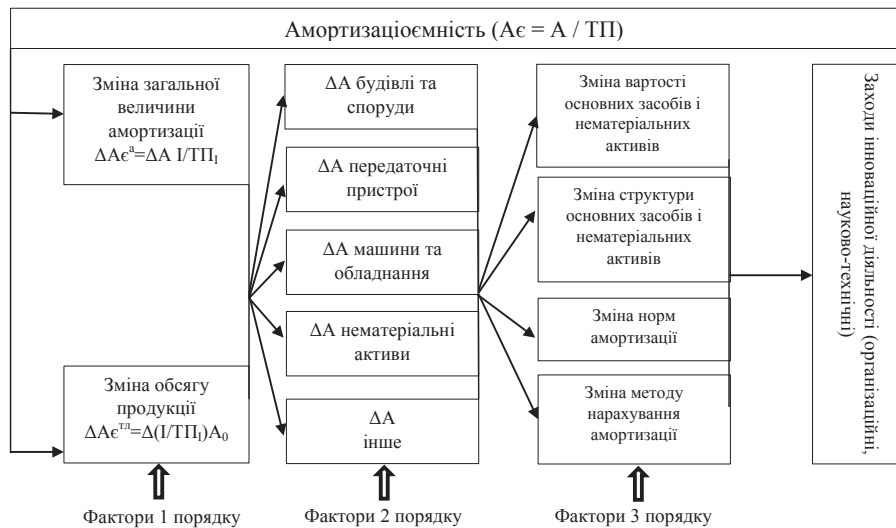


Рис. 4. Аддитивна факторна модель управління амортизацієюмністю

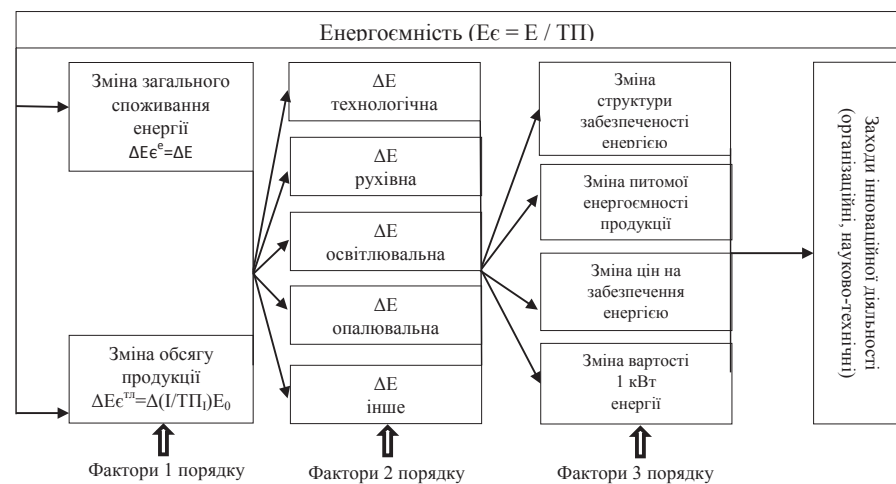


Рис. 5. Аддитивна факторна модель управління енергоемністю



змогу зберегти загальний рівень затрат і забезпечити досягнення аналогічного рівня прибутку;

значення інтегрального показника менше 1 свідчить про цілеспрямовану політику підприємства шляхом оптимізації виробничих затрат, проведення низки заходів щодо усунення негативного впливу зовнішніх факторів, що призводить до зниження сукупного рівня затрат підприємства та підвищення ефективності управління затратами.

Для цілей дослідження представляється доцільним розглянути факторні моделі за кожним окремим індексом-показником.

**Факторний аналіз матеріалоемності.** Структурно-логічна факторна модель матеріальних затрат представлена нами на рис. 2. Аналіз матеріалоемності проводиться за адитивною факторною системою.

Слід зазначити, що отримання об'єктивних, достовірних результатів аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів залежить не тільки від стану нормування сировини, матеріалів та інших видів матеріальних ресурсів, а й від обґрунтованості й прогресивності норм затрат матеріалів.

**Факторний аналіз зарплатоемності.** У зв'язку з тим, що зарплата у вартісному вираженні відображає рівень трудомісткості виробничого процесу, в дослідженні використовується показник питомої ваги зарплати у виручці, який визначений як зарплатоемність.

Основними аналізованими показниками по аналізу зарплатоемності є фонд заробітної плати, або затрати на оплату праці, чисельність працівників, продуктивність праці і середня заробітна плата.

Аналіз показників, що характеризують використання праці, проводиться для:

оцінювання ефективності використання коштів на оплату праці;

оцінювання впливу зростання середньої заробітної плати на збільшення обсягу товарообігу і прибутку;

обґрунтування затрат на оплату праці;

визначення потреби в персоналі на запланований період.

Порядок аналізу такий:

1) виявляється динаміка затрат на оплату праці відповідно до зростання товарообігу;

2) оцінюється зміна рівня затрат на оплату праці та розраховується сума відносної економії або переиздержки затрат по оплаті праці;

3) проводиться факторний аналіз затрат на оплату праці в абсолютних і відносних величинах;

4) вивчається динаміка продуктивності праці і чисельності персоналу, розраховується умовне вивільнення персоналу;

5) проводиться факторний аналіз продуктивності праці;

6) оцінюється якісний склад персоналу, розробляються пропозиції щодо підвищення ефективності його використання.

У процесі аналізу показника зарплатоемності, на нашу думку, найбільш доцільно представити анало-

гічну матеріалоемності схему факторної адитивної моделі, зображену на рис. 3.

Фактори, пов'язані з організацією й оплатою праці персоналу, повинні розглядатися в ув'язці з іншими факторами, що впливають на зарплатоемність, зокрема з науково-технічними та організаційними заходами і технічною оснащеною праці.

**Факторний аналіз амортизаційності.** Для цілей дослідження ми застосували поняття амортизаційності – відношення суми амортизаційних відрахувань до вартості виробленої продукції, що показує амортизаційні відрахування, що припадають на кожну гривню випущеної продукції:

$$A_e = A / \text{ТП.}$$

Не всі фактори, що впливають на амортизаційність, мають факторну ознаку, за якою представлялася б можливість дати кількісну оцінку причин зміни цього показника. Сукупність факторів, що впливають на показник амортизаційності, та їх підпорядкованість показані на рис. 4.

Таким чином, факторна модель амортизаційності дає змогу вивчити вплив вартості й амортизації за групами основних засобів і нематеріальних активів, зміни їх структури, а також норми і методи нарахування амортизації.

**Аналіз енергоемності.** Аналогічно попереднім індексам представимо факторну модель індексу енергоемності на рис. 5.

Розрахунок впливу факторів другого і третього порядків на амортизаційність та енергоемність аналогічний розрахунку за показниками матеріалоемності і зарплатоемності.

**Висновки.** Таким чином, за кожним із чотирьох основних затратоутворюючих факторів, що впливають на загальний рівень затрат промислового підприємства, визначено факторні моделі управління. Для управління затратоутворюючими факторами в перспективі, на нашу думку, необхідно створити механізм, який повинен урахувувати не тільки кількісні, а й стратегічні характеристики факторів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: [навч. посіб.] / Ю.С. Цал-Цалко. – К.: ЦУЛ, 2002. – 656 с.
2. Холод З.М., Бачик А.Я. Аналіз витрат підприємства: актуальність, пріоритетні напрями, проблеми і завдання / З.М. Холод, А.Я. Бачик // Наукові записки. – 2005. – № 8. – С. 9-15.
3. Керимов В.Э. Современные системы и методы учета и анализа затрат в коммерческих организациях: [учеб. пособ.] / В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2005. – 144 с.
4. Управление затратами / С. Ковтун, Н. Ткачук, С. Савлук. – Харків: Фактор, 2007. – 272 с.
5. Либерман И.А. Управление затратами / И.А. Либерман. – М.: Март, 2006. – 624 с.
6. Шанк Д., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами / Д. Шанк, В. Говиндараджан; пер. с англ. – СПб.: Бизнес Микро, 1999. – 288 с.
7. Панасюк В.М. Витрати виробництва: управлінський аспект / В.М. Панасюк. – Тернопіль: Астон, 2005. – 288 с.

УДК 338.432:631

**Петренко В.С.***кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки,  
фінансів та підприємництва  
Херсонського державного університету*

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СПІЛЬНИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Статтю присвячено дослідженню методологічних основ стратегічного управління спільних аграрних підприємств починаючи від алгоритму розроблення процесу стратегічного управління спільними аграрними підприємствами і закінчуючи теорією стратегічного менеджменту. Проаналізовано різні трактування і визначення сутності управління для виявлення підходів до розкриття змісту стратегічного управління спільними аграрними підприємствами. Проведені дослідження показали, що бюджет спільного аграрного підприємства, реалізуючи вироблену стратегію управління, відображає організаційно-структурні особливості підприємства, тому в даній роботі представлена авторська модель структури бюджету спільного аграрного підприємства.

**Ключові слова:** спільне аграрне підприємство, стратегічний менеджмент, стратегічне планування, зовнішня стратегія підприємства, процес розроблення стратегії.

### **Петренко В.С. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА СОВМЕСТНЫХ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Статья посвящена исследованию методологических основ стратегического управления совместных аграрных предприятий начиная с алгоритма разработки процесса стратегического управления совместными аграрными предприятиями и заканчивая теорией стратегического менеджмента. В работе проанализированы различные трактовки и определения сущности управления для выявления подходов к раскрытию содержания стратегического управления совместными аграрными предприятиями. Проведенные исследования показали, что бюджет общего аграрного предприятия, реализуя произведенную стратегию управления, отражает организационно-структурные особенности предприятия, поэтому в данной работе представлена авторская модель структуры бюджета общего аграрного предприятия.

**Ключевые слова:** совместное аграрное предприятие, стратегический менеджмент, стратегическое планирование, внешняя стратегия предприятия, процесс разработки стратегии.

### **Petrenko V.S. JOINT AGRICULTURAL ENTERPRISES METHODOLOGY OF STRATEGIC MANAGEMENT**

The article is devoted to the research of methodological foundations of strategic management of joint agrarian enterprises, starting from the algorithm of development of the process of strategic management of joint agricultural enterprises, to the theory of strategic management. Different interpretations and definitions of the essence of management are analyzed in order to identify approaches to the disclosure of the content of strategic management of joint agricultural enterprises. The conducted studies have shown that the budget of the joint agricultural enterprise, implementing the management strategy, reflects the organizational and structural features of the enterprise, therefore, in this paper, the author's model of the budget structure of the joint agrarian enterprise is presented.

**Keywords:** joint agrarian enterprise, strategic management, strategic planning, external strategy of the enterprise, process of strategy development.

**Постановка проблеми.** Методологія стратегічного управління є сучасним інструментом управління спільними аграрними підприємствами в умовах наростаючих змін у зовнішньому середовищі і пов'язаної із цим невизначеністю подій. Підприємства, що здійснюють комплексне стратегічне планування і управління, працюють більш успішно й отримують значний прибуток. Хто краще планує свою стратегію, той швидше досягає успіху.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Більшість дослідників під час виділення основ стратегічного управління аграрним підприємством тією чи іншою мірою спираються на схему процесу стратегічного планування, запропоновану М. Томсоном, М. Забеліним і Ф. Фомічовим у вигляді циклу з таких компонентів, як місія фірми, цілі фірми, оцінка та аналіз зовнішнього середовища, управлінське обстеження сильних і слабких сторін підприємства, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізація стратегії, оцінка стратегії.

**Мета статті** полягає у розгляді основних завдань щодо розроблення стратегії. Послідовність всіх дій, що робляться, зведена до чотирьох ключових етапів: аналізу, планування, реалізації та контролю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Методологія стратегічного менеджменту – сукупність принципів, методів прийняття стратегічних рішень і способів їх практичної реалізації для досягнення

цілей, що дають змогу підприємству оптимально використовувати наявний потенціал і залишатися сприйнятливим до вимог зовнішнього середовища.

«Методологія – система принципів і способів підприємства та побудови теоретичної й практичної діяльності, а також учення про цю систему» [1, с. 48]. Таким чином, методологія розглядає організацію діяльності. Організувати діяльність означає впорядкувати її в цілісну систему з чітко визначеними характеристиками, логічною структурою і процесом її здійснення – тимчасовою структурою. Зіставляючи підходи різних авторів до визначення змістовного боку стратегічного управління аграрними підприємствами, можна помітити, що всі вчені дотримуються переважно одного принципу: вони розглядають методологію стратегічного управління з позиції двох взаємодоповнюючих підсистем:

– управління стратегічними можливостями, яке включає в себе аналіз і вибір стратегічної позиції («запланована стратегія»);

– оперативного управління проблемами аграрного підприємства в реальному часі, що дає змогу останньому реагувати на несподівані зміни («реалізована стратегія»).

Під час реалізації стратегії на середньому і низовому рівнях стратегічного управління розробляється тактика (короткострокова стратегія). Тактика – це найкращий варіант реалізації стратегії в наявних

умовах, що враховує появу непередбачених обставин. Постановка тактичних завдань здійснюється для досягнення головної мети організації, її місії. У разі виникнення непередбачених змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі організації застосовується тактичне управління для підтримки загальної стратегії управління. Алгоритм процесу стратегічного управління спільним аграрним підприємством представлений на рис. 1.

Логічну структуру формування стратегічної поведінки аграрного підприємства для варіанта прийнятого управлінського рішення можна представити у вигляді схеми (рис. 2).

Дана послідовність являє собою процес стратегічного управління підприємствами аграрного сектора, найважливішою частиною якого є стратегічне планування, що включає всі етапи до реалізації стратегії:

1. Місія. Місія будь-якого підприємства визначає ту базу потребу, заради задоволення якої й існує



Рис. 1. Алгоритм розроблення процесу стратегічного управління спільним аграрним підприємством

Етапи формування стратегічної поведінки спільних аграрних підприємств	
→	Визначення місії спільного аграрного підприємства
→	Формулювання цілей і завдань функціонування спільного аграрного підприємства
→	Аналіз і оцінка зовнішнього середовища
→	Розроблення й аналіз стратегічних альтернатив
→	Аналіз та оцінка внутрішнього середовища спільного аграрного підприємства
→	Вибір стратегії
→	Реалізація стратегії
→	Оцінка і контроль реалізації стратегії

Рис. 2. Схема формування стратегічного управління спільними аграрними підприємствами

підприємство. Місія являє собою початковий етап стратегічного планування, а отже, й стратегічного управління. Значення цього етапу важко переоцінити, тому що неправильно або неточно сформульована місія може відвести підприємство АПК у сторону від його основної діяльності, не даючи йому повністю реалізувати свій потенціал, тобто призводить до втрат, і навпаки, коректно визначена місія пов'язує в єдине ціле діяльність підприємства аграрного сектора на різних сегментах ринку, при цьому всі сфери діяльності збагачують і доповнюють одна одну, надаючи підприємству можливість отримати максимальний прибуток [1, с. 87].

2. Цілі і завдання функціонування спільного підприємства. Цілі, переслідувані тим чи іншим спільним аграрним підприємством, носять індивідуальний характер і повинні бути досягнуті до чітко визначеного терміну, оскільки мета без тимчасових обмежень перетворюється в гасло. За своїм змістом мету необхідно сформулювати гранично чітко, однозначно і не залишати можливостей для різночитань. Реалізовані підприємством цілі можуть бути класифіковані за різними ознаками. Наведена класифікація цілей у табл. 1 не є вичерпною, оскільки кількість ознак може бути збільшено. Тим не менше, вона досить повно відображає склад основних різновидів цілей підприємства.

Сформульовані цілі в подальшому втілюються у життя за допомогою реалізації відповідних завдань, які повинні бути конкретними, вимірюваними, спрямованими на вчинення певних практичних дій, реалістичними, враховувати ресурси часу і фінансів, якими володіє підприємство.

3. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища передбачає дослідження двох її компонентів: макросередовища та безпосереднього оточення. Аналіз макросередовища включає вивчення впливу на аграрне підприємство таких компонентів середовища, як стан економіки, правове регулювання, політичні процеси, природне середовище і ресурси, соціальний і культурний складники суспільства, науково-технологічний рівень, інфраструктура.

Безпосереднє оточення аналізується за такими основними компонентами, як покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили, фінансово-кредитні організації. Аналіз внутрішнього середовища спільного аграрного підприємства дає змогу визначити внутрішні можливості і потенціал, на які воно може розрахову-

Таблиця 1

#### Класифікація цілей спільного аграрного підприємства за найбільш важливими ознаками цілей

Ознаки класифікації	Цілі спільного аграрного підприємства				
	Короткострокові (поточні)		Довгострокові (перспективні)		
За періодом (горизонту) цілепокладання	Короткострокові (поточні)		Довгострокові (перспективні)		
За кількістю одночасно реалізуються цілей	Одна головна (домінуюча) мета	Невелика кількість цілей (2-3)	Багато цілей (більше 3)		
За рівнем пріоритетності	Рівноправні мети (які надають приблизно однаковий вплив на економіку підприємства)		Цілі, в складі яких виділено пріоритетні (або про ранжирування в порядку убавання важливості для підприємства)		
За реальністю здійснення	Що передбачають реальну реалізацію		Декларативні, призначені для громадськості		
За видом (характером) виконання	Виробничі	Економічні	Маркетингові	Соціальні	Екологічні

вати в конкурентній боротьбі в процесі досягнення. Внутрішнє середовище досліджується за напрямками: дослідження та розробки, виробництво, маркетинг, джерела. Проведений у стратегічному плануванні аналіз спрямований на виявлення загроз і можливостей, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі по відношенню до підприємства, сильних і слабких сторін, якими воно володіє. Цей етап є великою цінністю, оскільки для того щоб досягти поставлених цілей, керівництво підприємства аграрного сектора має вільно орієнтуватися на ринку і володіти ситуацією [2, с. 211].

4. Процес вибору стратегії розвитку підприємства аграрного сектора. Після того як буде реалізовано всі вищезгадані етапи стратегічного управління, починається процес вибору безпосередньо стратегії розвитку.

Система стратегій підприємства включає в себе три рівні прийняття стратегічних рішень: загальний, або корпоративний; діловий, або конкурентний; функціональний. Корпоративна стратегія, яка також називається загальною, базовою або портфельною, показує напрям розвитку підприємства у цілому. Ділові стратегії, відомі також як конкурентні, отримують, як правило, втілення в бізнес-планах, описують спосіб досягнення конкурентних переваг на обраному (на корпоративному рівні) товарному ринку. Дана стратегія спрямована на поліпшення конкурентної позиції окремих товарів, вироблених аграрним підприємством. Функціональні стратегії конкретизують дії відділів і служб на рівні виробничих підрозділів аграрного підприємства. Кожна функціональна структура (виробництво, персонал, фінанси, маркетинг, НДДКР) планують свій спосіб досягнення корпоративної і ділової стратегії, а отже, місії та цілей організації.

З урахуванням обраних корпоративних і ділових стратегій будуються функціональні стратегії аграрного підприємства, які визначаються у сфері маркетингу, збуту, виробництва, інвестицій, фінансів і персоналу відповідно до цілей ділової стратегії. Їх розроблення здійснюється не тільки фахівцями з планування, а й керівництвом середньої та нижньої ланок. Таким чином, ми розглянули центральний етап процесу розроблення стратегічного поведінки – планування. Узагальнивши схематично дії, що виконуються на етапі планування, і виділимо сукупність результатів, які необхідно отримати як вихідні дані для етапу реалізації стратегії підприємства (рис. 4).

Варіанти стратегії обмежуються чотирма альтернативними стратегіями, це:

1. Стратегія розширення. Організація орієнтується на велике збільшення масштабів активності в рамках певної місії шляхом освоєння нової продукції, нових ринків або нової технології. Ухвалення стратегії розширення зазвичай вимагає значних інвестицій і часто пов'язане з великими ризиками.

2. Стратегія стабілізації. Організація націлена на поступове нарощування поліпшень в оперативну діяльність, про-

довжуючи працювати згідно зі своєю місією. Стратегія стабілізації не означає, що організація «нічого не хоче робити».

3. Стратегія економії. Активність організації спрямована на ліквідацію збиткових або маловигідних операцій у рамках діючих цільових установок. Цей вид стратегії береться організацією на озброєння як тимчасовий захід під час вирішення специфічного кола проблем.

4. Комбінована стратегія. Організація здійснює дві або три перераховані стратегії. Переважно це робиться в різних господарських одиницях. Кожен з основних видів стратегії має два варіанти, що враховують внутрішні і зовнішні аспекти діяльності організації.

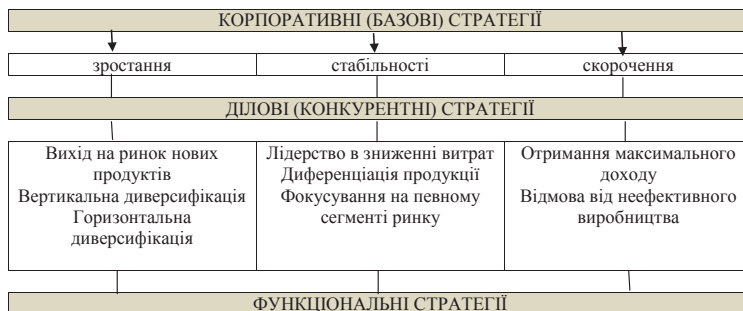


Рис. 3. Система стратегій розвитку спільного аграрного підприємства



Рис. 4. Процес розроблення стратегічної поведінки спільних аграрних підприємств

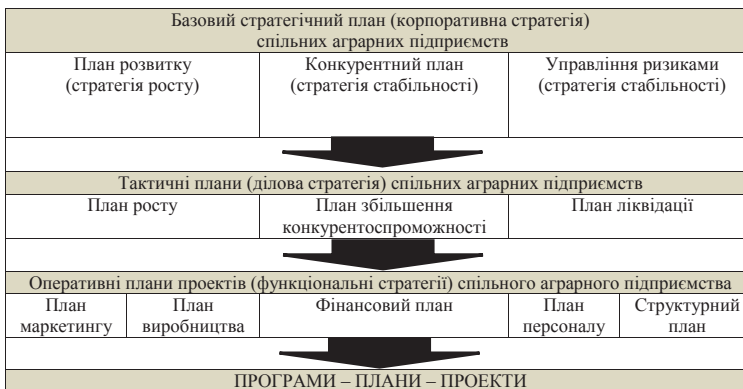


Рис. 5. Система планів спільних аграрних підприємств



Реалізація стратегії дає змогу відповісти на питання, за допомогою яких ресурсів, ким, коли й як можуть бути виконані цілі аграрного підприємства. Характер дій, що забезпечують ефективність досягнення заданих цільових параметрів, залежить від особливостей управління тим чи іншим аграрним підприємством і може тим чи іншим чином варіюватися. У даному алгоритмі пропонується така послідовність реалізації стратегії: розроблення планів → проведення структурних змін → формування бюджетів.

Система планів аграрних підприємств носить комплексний, послідовний, взаємозалежний і водночас індивідуальний характер. Кожен господарюючий суб'єкт може самостійно визначати структуру, зміст, форму планів, а також основні підходи і методи їх розроблення та реалізації. Однак тільки розроблення системи планів для ефективної реалізації зазначеної стратегічної поведінки недостатньо. Тут може виникнути проблема роз'єднаності системи планів і системи управління. Зокрема, розширення сфери господарської діяльності та вихід на нові ринки вимагають залучення додаткового персоналу. І навпаки, вихід із неперспективних зон господарювання і закриття нерентабельних аграрних виробництв призводять до скорочення кадрів [3, с. 56].

Наступним кроком на шляху реалізації стратегії є формування бюджету. Тут основні підходи і принципи, що застосовуються до розроблення бюджетів, збігаються з принципами побудови організаційного управління. Йдеться про те, щоб бюджети всіх рівнів підпорядкувати загальній цілі розвитку підприємства і не допустити протиставлення і невідповідності фінансового забезпечення одних підрозділів іншим планам. Те, наскільки добре виконавці стратегії пов'язують розподіл бюджету з потребами стратегії, може сприяти або, навпаки, перешкоджати процесу її реалізації. За недостатнього фінансування організаційні одиниці не зможуть виконати свою частину стратегічного плану належним чином. Навпаки, зайве фінансування може призвести до невиправданих перевитрат ресурсів аграрного підприємства і знизить його загальну фінансову ефективність. Бюджет, як відомо, допомагає не тільки планувати діяльність, а й стежити за ефективністю реалізації робіт і отриманням прибутку в підрозділах. На початку звітної періоду бюджет – це план або стандарт. У кінці він виконує роль вимірника, що дає змогу порівнювати отримані результати із запланованими, щоб поліпшити подальшу діяльність. Іншими словами, бюджет виконує функції планування стратегії і контролю її реалізації, а також оцінки досягнутих стратегічних орієнтирів і аналізу шляхів поліпшення використання ресурсів для майбутніх стратегій. Бюджет аграрного підприємства, реалізуючи вироблену систему планів, відображає організаційно-структурні особливості підприємства

і найбільш ефективно сприяє досягненню коротко-строківих і довгострокових цілей підприємства.

Таким чином, ми розглянули етап реалізації стратегії, який створює основу у формі планів, структури і бюджетів для виконання поставлених цілей і завдань. Одночасно ця група заходів є основою для проведення оцінки і контролю ефективності досягнення висунутих (на етапах аналізу і планування) стратегічних орієнтирів.

Контроль реалізації стратегії. Основні цілі контролю реалізації стратегії, відповідно до наявних принципів, полягають у забезпеченні єдності рішення і виконання, попередженні можливих помилок і недоробок, своєчасному виявленні відхилень від заданого напрямку, ефективному досягненні поставлених завдань у встановлені терміни. А головною метою контролю є виявлення внутрішніх резервів, що дають змогу поліпшити діючу систему прийняття рішень і пошук шляхів підвищення ефективності управління підприємством у цілому.

Таблиця 2

## Послідовність формування стратегічної поведінки

Етап	Основне вирішуване питання	Результат
Аналіз	В яких умовах функціонує спільне агропідприємство в даний час? Які його реальні та бажані перспективи розвитку в майбутньому?	Формування цілей
Планування	Яким найбільш ефективним способом можна досягти поставленої мети? Що для цього необхідно зробити?	Постановка завдань
Реалізація	За допомогою яких ресурсів, ким, коли й як можуть бути виконані цілі агропідприємства?	Формування бюджету
Контроль	Які можливі внутрішні резерви, що дають змогу поліпшити діючу систему прийняття рішень? Які необхідно ввести корективи, щоб досягти обраного на стратегічній орієнтир?	Оцінка і коригування стратегічної поведінки

У табл. 2 узагальнено ключові етапи і представлено основні питання, які вирішуються на кожному з даних етапів, а також ключові результати, які необхідно отримати як вихідні дані для подальших дій.

Загалом виділяються такі основні види контролю, як попередній (полягає у встановленні правильності формулювання цілей і стратегій), спрямований (управління реалізацією стратегії з урахуванням несподіваних змін, які відбуваються занадто швидко, щоб бути врахованими під час розроблення стратегічного плану) і підсумковий (тип контролю, спрямований на оцінку й аналіз ефективності досягнення висунутих цілей і завдань) [1, с. 147].

У цьому дослідженні розглянуто основні сучасні підходи до розроблення стратегії. Послідовність усіх дій, що робляться, зведена до чотирьох ключових етапів: аналізу, планування, реалізації і контролю.

**Висновки.** Узагальнюючи все вищевикладене, можна виділити, що загальна структура розвитку методології стратегічного управління – окреме теоретичне завдання, вирішення якого може за певних умов дати відповіді на всі представлені вище проблемні питання. У практичному ж плані дана структура дає змогу орієнтуватися у виборі конкретного мето-

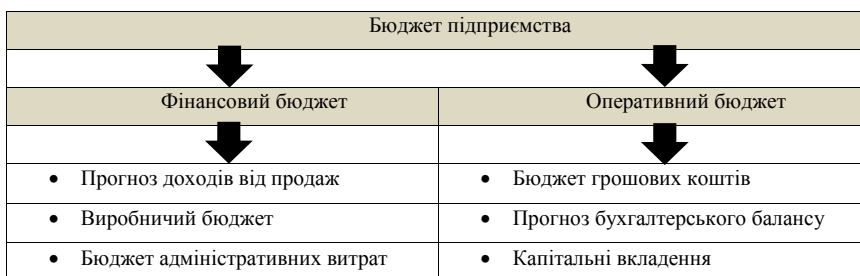


Рис. 6. Структура бюджету спільних аграрних підприємств

дологічного підходу для вирішення конкретної практичної системної проблеми та завдання на певному етапі стратегічного управління. На думку автора, сутність формування стратегічного поведінки аграрного підприємства полягає у визначенні напрямку розвитку, розробленні системи заходів щодо ефективного наближення до обраного орієнтиру, а також оцінці й контролі процесу реалізації обраної стратегії. У цьому контексті основне значення має поведінка спільного аграрного підприємства на ринку.

УДК 331.105:658.3

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шестопап Ю.Т. Стратегический менеджмент: [учеб. пособ.] / Ю.Т. Шестопап, В.Д. Дорофеев, Н.Ю. Шестопап. – Пенза: ПГУ, 2005 – 560 с.
2. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов] / А.А. Томпсон; пер. с англ. под ред. М.И. Зайцева, М. Соколовой. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 349 с.
3. Забелин П.В. Основы стратегического управления / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева; 2-е изд. – М.: Маркетинг, 1998.

**Старинець О.Г.**

*кандидат політичних наук, доцент кафедри менеджменту  
Державного університету телекомунікацій*

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

У статті розкрито основні напрями діяльності телекомунікаційних підприємств. Визначено їх місце на ринку телекомунікаційних послуг України. Проведено аналіз ринку телекомунікаційних послуг України та окреслено основні тенденції. Запропоновано напрями розвитку телекомунікаційних підприємств.

**Ключові слова:** телекомунікаційні підприємства, ринок телекомунікаційних послуг, тенденції, напрями розвитку, послуги зв'язку.

#### **Старинець А.Г. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА РЫНКЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ УСЛУГ УКРАИНЫ**

В статье раскрыты основные направления деятельности телекоммуникационных предприятий. Определено их место на рынке телекоммуникационных услуг Украины. Проведен анализ рынка телекоммуникационных услуг Украины и очерчены основные тенденции. Предложены направления развития телекоммуникационных предприятий.

**Ключевые слова:** телекоммуникационные предприятия, рынок телекоммуникационных услуг, тенденции, направления развития, услуги связи.

#### **Starynec O.G. ANALYSIS OF ACTIVITY OF ENTERPRISES AT THE MARKET OF TELECOMMUNICATION SERVICES IN UKRAINE**

Basic directions of activity of telecommunication enterprises are exposed in the article. Their location is determined at the market of telecommunication services in Ukraine. A market of telecommunication services of Ukraine is analyzed and basic tendencies are outlined. Directions of development of telecommunication enterprises are proposed.

**Keywords:** telecommunication enterprises, market of telecommunication services, tendency, direction of development, service of connection.

**Постановка проблеми.** У сьогоденних умовах діяльності кожне підприємство прагне зайняти конкурентну позицію на ринку. Особливо актуальним це питання є для телекомунікаційних підприємств, оскільки ця галузь постійно розвивається і не може залишатися на досягнутому рівні. З цією метою доцільно здійснювати оцінку своїх можливостей для подальшого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями аналізу ринку телекомунікаційних послуг сьогодні займається досить значна кількість як науковців, так і практиків в Україні та за її межами. Серед таких можна відзначити Е. Голубицьку, О. Степаненко, С. Таракановського, М. Постолатій, К. Абаєва, І. Балабанова, С. Усика та інших.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз діяльності підприємств на ринку телекомунікаційних послуг України та розроблення основних напрямів їх розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні сфера зв'язку та інформатизації України – це 86 377 суб'єктів господарювання різних форм власності, що здійснюють діяльність у сфері зв'язку та інформатизації; 298 000 зайнятих у сфері зв'язку

та інформатизації; 9523 суб'єкти господарювання, які здійснюють діяльність у сфері ІТ; 4255 операторів та провайдерів, що внесені до Реєстру операторів, провайдерів телекомунікацій; 2973 оператори, що мають ліцензії на певний вид діяльності у сфері телекомунікацій; 2892 суб'єкти господарювання, що надають послуги доступу до Інтернету; 148 вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку фахівців для сфери ІКТ; 67,5 млрд грн – обсяг доходів від надання послуг сфери зв'язку та інформатизації; 52,4 млрд грн. – обсяг доходів від реалізації послуг зв'язку; 15,1 млрд грн – обсяг реалізованих послуг у сфері інформатизації [1].

У 2016 році доходи від надання послуг зв'язку становили 61 911,2 млн грн., що на 10,8% більше, ніж у 2015 році.

Доходи від надання телекомунікаційних послуг у 2016 році становили 56 966,9 млн. грн., що на 6115,1 млн грн. більше, ніж у 2015 році, водночас доходи від надання послуг поштового зв'язку збільшилися на 571,1 млн грн. У структурі доходів від надання послуг зв'язку питома вага доходів від надання телекомунікаційних послуг у 2016 становила 92,0%, водночас питома вага доходів від надання послуг поштового зв'язку становила 8,0% [2].

У 2013 р. кількість підприємств сфери інформації та телекомунікацій становила 14 885 од., у 2014 р. вона зменшилася і становила 13 319 од., у 2015 р. – зросла до 13 633, а у 2016 р. – суттєво знизилася до 5201 од. Така динаміка пояснюється високим рівнем конкуренції як у цій галузі, так і в економіці загалом (табл. 1, рис. 1) [3].

Таблиця 1  
Динаміка підприємств інформації та телекомунікацій в Україні за 2013-2016 роки, од.

Види підприємств за розмірами	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Всього	14 885	13 319	13 633	5201
в тому числі великі	7	6	6	4
середні	423	374	337	219
малі	14 445	12 939	13 290	4978
з них мікропідприємства	12 422	11 113	11 542	4264

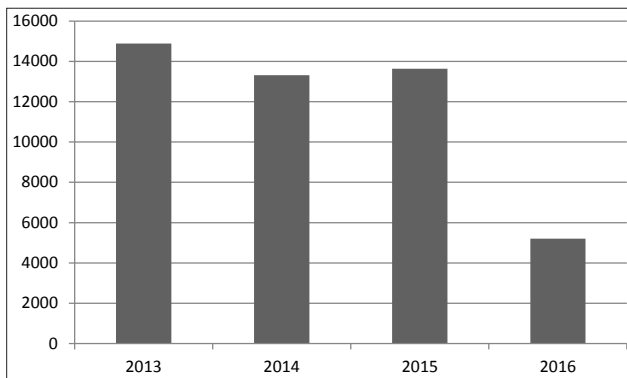


Рис. 1. Динаміка підприємств сфери інформації та телекомунікацій за 2013-2016 роки, од.

У структурі суб'єктів господарювання сфери інформації та телекомунікацій переважають малі підприємства і становлять приблизно 97% (рис. 2).

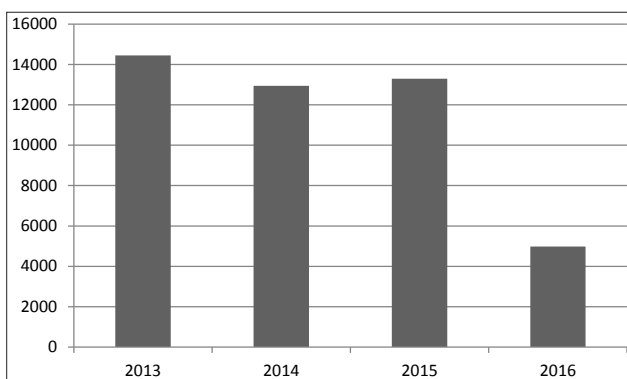


Рис. 2. Динаміка малих підприємств сфери інформації та телекомунікацій за 2013-2016 роки, од.

Сфера інформації та телекомунікацій охоплює такі види економічної діяльності, як видавництво; виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм, видання звукозаписів; діяльність у сфері радіо- та телевізійного мовлення; комп'ютерне програмування, надання інформаційних послуг; надання послуг зв'язку. Близько двох третин послуг, що

надаються суб'єктами господарювання сфери інформації та телекомунікацій, припадає на послуги зв'язку. За таких обставин важливо приділити увагу дослідженню стану та розвитку підприємств зв'язку України, які демонструють високу позитивну динаміку зростання та інноваційну спрямованість щодо підприємств інших галузей.

Основними сегментами на ринку послуг зв'язку залишаються мобільний, телефонний фіксований зв'язок та доступ до Інтернету, спільна частка яких у загальних доходах від надання послуг зв'язку за підсумками року становила 80,3% [2].

Доходи від надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку та послуг доступу до Інтернету демонструють тенденцію до збільшення протягом останніх трьох років. Так, доходи від послуг доступу до Інтернету зросли на 47,0%\*, а доходи від послуг рухомого (мобільного) зв'язку зросли на 8,0% у період із 2014 по 2016 рік [2].

Ринок рухомого (мобільного) зв'язку – один із сегментів галузі зв'язку, що найбільш інтенсивно розвивається.

З огляду на те, що вартість розгортання та обслуговування телекомунікаційних мереж рухомого (мобільного) телефонного зв'язку менша порівняно з фіксованим зв'язком, послуги рухомого (мобільного) зв'язку для споживачів стали більш доступними. Сьогодні кількість мобільних телефонних терміналів в Україні перевищує кількість стаціонарних телефонів у 2,5 рази, при цьому стрімкими темпами зростає кількість телефонів, які працюють під управлінням операційних систем (смартфонів). Частка власників смартфонів та комунікаторів, що були зареєстровані в телекомунікаційних мережах операторів рухомого (мобільного) зв'язку протягом останніх років, зросла приблизно на 35-40% та перевищила 6 млн од.

Це, у свою чергу, створило умови для зростання попити населення на послуги з використанням високосшвидкісних широкосмугових технологій радіодоступу, таких як CDMA і UMTS, та, як наслідок, до значного збільшення обсягів мобільного Інтернет-трафіку.

Протягом досліджуваного періоду суттєво зросли телекомунікаційні ресурси мереж, які використовують технології CDMA EV-DO. Зацікавленість у розвитку зазначеної технології з боку підприємств є ознакою подальшого прискореного розвитку цієї технології на ринку телекомунікацій України.

За допомогою технології стільникового зв'язку третього покоління (3G) UMTS у всіх обласних центрах України стало можливим отримання абонентами послуг передачі даних та доступу до Інтернету на швидкості до 7,2 Мбіт/с.

Водночас подальше впровадження перспективних радіотехнологій в Україні вимагає додаткового радіочастотного спектра, який нагепер практично вичерпаний у ринково привабливих смугах частот (табл. 2) [1].

Спостерігається скорочення кількості абонентів зв'язку протягом 2013-2014 рр. всіх категорій, але тенденція змінюється на зростаючу у період 2015-2016 рр., особливо ця тенденція є характерною для абонентів мережі Інтернет (табл. 3) [3].

Для галузі телекомунікацій 2015-й – це рік довгоочікуваного прориву у використанні сучасних технологій та початку масштабних реформ, спрямованих на інтеграцію українського ринку до європейського економічного простору. Так, були проведені торги «з голосу», за результатами яких видало три ліцензії

на користування радіочастотним ресурсом для впровадження радіотехнології IMT-2000 (UMTS). А на кінець року 3G-мережею вже було покрито близько 2800 населених пунктів і, за даними операторів, понад 6,1 млн користувачів додатково стали абонентами нових послуг. Оператори телекомунікацій отримали понад 8300 висновків щодо електромагнітної сумісності базових станцій технології UMTS та близько 7500 дозволів на їх експлуатацію. Водночас доходи операторів мобільного зв'язку збільшилися на 5,42% до 33,2 млрд грн. [1; 4; 5].

Загалом у 2015 р. доходи ринку зв'язку зросли порівняно з 2014 р. на 3,5 млрд грн. до 55,9 млрд грн. Надходження до Державного бюджету України становили 12,5 млрд грн. (8,8 млрд грн. з яких – за ліцензії для впровадження системи мобільного зв'язку третього покоління).

За підсумками 2016 р. доходи від надання телекомунікаційних, поштових та кур'єрських послуг (без урахування території АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення АТО) зросли на 7% до 61 млрд 911,2 млн грн. (у 2015 р. – 55 млрд 895,8 млн грн.). Доходи від надання відповідних послуг населенню зросли на 4,4% до 33 млрд 925,7 млн грн. Найбільші обсяги доходів у цій сфері надійшли від мобільного зв'язку – 34 млрд 77,1 млн грн., що на 2,6% більше попереднього показника. Доходи від надання послуг комп'ютерного зв'язку та Інтернету зросли на 27,4% і становили 9 млрд 101,8 млн грн. Доходи від використання міського телефону становили 4 млрд 321,7 млн грн. (-19%), міжміського телефону – 1 млрд 740,3 млн грн. (-14,9%). Доходи від надання послуг поштового зв'язку зросли на 16,7% і становили 3 млрд 997,7 млн грн., від передачі і прийому телевізійних та радіопрограм – на 13,9%, до 2 млрд 768,7 млн грн. Так, доходи від надання послуг зв'язку за 2016 рік зросли на 5,1% (рис. 3, 4) [1; 4; 5].

Міський телефонний зв'язок займає перше місце у надходженні доходів від надання послуг фіксованого телефонного зв'язку і становить близько 70% від загальних доходів фіксованого телефонного зв'язку (решта доходів – від міжнародного теле-

фонного зв'язку, міжміського телефонного зв'язку та сільського телефонного зв'язку) [1, 4, 5].

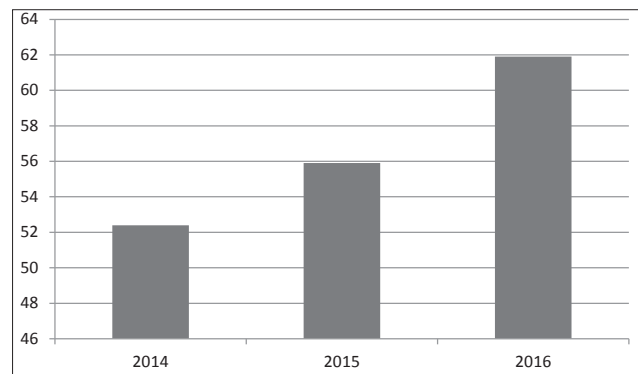


Рис. 3. Динаміка доходів галузі зв'язку за 2014-2016 рр., млрд грн.

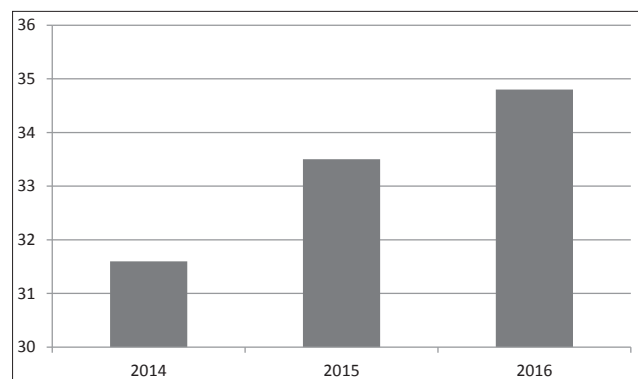


Рис. 4. Динаміка доходів від надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку за 2014-2016 рр., млрд грн.

Спостерігається збільшення кількості абонентів рухомого (мобільного) зв'язку. У 2016 р. кількість абонентів рухомого (мобільного) зв'язку становила 57 456,5 тис. осіб, що на 1,01% більше, ніж у 2015 р. Серед абонентів рухомого (мобільного) зв'язку частка

Таблиця 2

**Підприємства, які мають діючі ліцензії для надання послуг мобільного стільникового зв'язку на 2016 рік**

№ з/п	Радіотехнологія (вид зв'язку)	Суб'єкти господарювання
1	Стільниковий радіо зв'язок CDMA-800	ТОВ «Інтернаціональні телекомунікації» ТОВ «АСТЕЛІТ» ПрАТ «Сі-Ес-Ті Інвест» ПрАТ «Телесистеми України»
2	Стільниковий радіозв'язок GSM-1800	ПрАТ «Київстар» ТОВ «АСТЕЛІТ» ПрАТ «МТС Україна»
3	Стільниковий радіозв'язок GSM-900	ПрАТ «Київстар» ПрАТ «МТС Україна» ТОВ «АСТЕЛІТ»
4	Стільниковий радіозв'язок E-GSM	ПрАТ «Київстар»
5	Стільниковий радіозв'язок CDMA-450	ПрАТ «МТС Україна»
6	Стільниковий радіозв'язок IMT-2000 (UMTS)	ТОВ «ТриМоб» ПАТ «Укртелеком»

Таблиця 3

**Динаміка та структура абонентів зв'язку в Україні за 2013-2016 роки**

Категорія абонентів зв'язку	2013 р.		2014 р.		2015 р.		2016 р.	
	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%
Абоненти мобільного зв'язку	58 832,1	87,1	57 624,0	87,3	60 720,1	87,5	57 178,6	77,3
Абоненти кабельного телебачення	3269,7	4,8	2931,9	4,4	2583,9	4,0	2625,7	3,5
Абоненти мережі Інтернет	5478,3	8,1	5432,6	8,3	6075,4	8,5	14205,8	19,2
Всього	67 580,1	100	65 988,5	100	69 379,4	100	74 010,1	100



Таблиця 4

## Абоненти мобільного зв'язку (тис. осіб)

Показники	Станом на 31.06.2016		Станом на 30.09.2016		Абсолютна зміна, +/-	
	Всього	в т. ч. населення	Всього	в т. ч. населення	Всього	в т. ч. населення
Кількість абонентів рухомого (мобільного) зв'язку	56 710,3	53 036,3	57 456,5	23 693,3	746,2	657,0
у т.ч. з передплатою послуг	32 392,2	32 392,0	33068,7	33065,2	676,6	673,1
GSM, GPRS, GPRS EDNGE, HSCSD	31 414,3	29 075,2	30811,1	28390,2	-603,2	-685,0
CDMA	0,005	x	0,005	0,0	0,0	x
UMTS, CDMA2000(1xEV-DO1S-856 тощо), HSPA, WiMAX, 802.16e	5171,2	4798,3	6501,4	6133,8	1330,2	1335,5

абонентів, що отримують послуги за передплатою, становить 57,6% (табл. 4) [6].

Спостерігається стала тенденція до зменшення кількості абонентів та заміщення послуг міського, міжміського і міжнародного зв'язку послугами мобільного зв'язку та сервісами передачі голосу, відео, зображень, повідомлень із використанням Інтернету.

Доходи від трансляції, ретрансляції теле- та радіо-програм, технічного обслуговування й експлуатації обладнання в мережах мовлення, радіозв'язку за 2016 р. становили 2068,2 млн грн., основну частину з яких становили доходи від надання послуг кабельного телебачення (58,5%) та доходи від технічного обслуговування й експлуатації телекомунікаційних мереж, мереж супутникового, ефірного теле- та радіомовлення, багатоканальних телемереж – 29,8%.

Стрімке впровадження сучасних радіотехнологій абонентами доступу створило ефективні умови для підвищення попиту споживачів на послуги ширококутвого та високошвидкісного доступу до Інтернету, організацію міжмашинної взаємодії, збільшення обсягів передавання мультимедійного тарифу. Так, доходи від надання Інтернет-послуг за 2016 р. становили 6686,1 млн грн., в тому числі 4889,2 млн грн від реалізації послуг населенню та 1796,8 млн грн. від реалізації послуг підприємствам. Частка доходів від надання послуг фіксованого (проводового) ширококутвого доступу в загальних доходах від Інтернет-послуг становить 67,6%, а частка ширококутвого доступу з використанням технологій безпроводового доступу, радіодоступу – відповідно 18,2%.

Основними тенденціями розвитку телекомунікаційних підприємств є:

- впровадження телекомунікаційних мереж рухомого (мобільного) зв'язку третього покоління (3G);
- підвищення попиту споживачів на мультимедійні конвергентні телекомунікаційні послуги та збільшення кількості власників багатфункціонального термінального кінцевого обладнання з безпроводовим доступом до Інтернету;
- широке впровадження ширококутвого та високошвидкісного доступу до Інтернету створило ефективні умови для надання державним органам, суб'єктам господарювання різних форм власності та громадянам сучасних інформаційно-телекомунікаційних послуг у сферах охорони здоров'я, освіти, сільського господарства, торгівлі, фінансів, управління комунальним господарством;
- значне зростання кількості споживачів послуг міжмашинної взаємодії (machine-to-machine, або

M2M), які широко використовуються в таких сферах, як банківська діяльність, охорона та безпека, моніторинг транспорту та логістика, промисловість, сільське господарство, енергетика тощо;

– запровадження операторами телекомунікацій різноманітних пакетів послуг і тарифних планів із об'єднанням послуг голосової телефонії, доступу до Інтернету та телебачення, зокрема, організацією безлімітного доступу до популярних соціальних мереж та інформаційних ресурсів, збільшенням обсягів послуг доступу до Інтернету та програм цифрового мовлення тощо [2].

**Висновки з проведеного дослідження.** Зробивши аналіз діяльності телекомунікаційних підприємств України, доходимо висновку, що їх ефективне функціонування та розвиток забезпечується такими напрямками діяльності, як:

1. Використання європейських стандартів надання послуг.
2. Формування механізму антикризового управління підприємствами, який враховував би специфіку галузі.
3. Постійний моніторинг тенденцій на ринку телекомунікаційних послуг України та світу і врахування їх у діяльності підприємства.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2015 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/6128/ZVIT\\_NCCI\\_2015.pdf](http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/6128/ZVIT_NCCI_2015.pdf).
2. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2016 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/6852/Zvit\\_NCCIR\\_2016.pdf](http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/6852/Zvit_NCCIR_2016.pdf).
3. Кількість підприємств за їх розмірами за видами економічної діяльності за період 2013-2016 рр. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2013 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/4422/1d8e4b19ebef49ac3f56eceb2579fa27.pdf>.
5. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2014 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/5369/r165\\_dod\\_2015-03-24.pdf](http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/5369/r165_dod_2015-03-24.pdf).
6. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).



УДК 631.16:658.14.02

**Фоміних В.І.***старший викладач кафедри фінансів  
суб'єктів господарювання та страхування  
Університету митної справи та фінансів***Безпалова Д.І.***студентка  
Університету митної справи та фінансів***Довгопола А.Д.***студентка  
Університету митної справи та фінансів*

## АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

У статті наведено загальне визначення поняття фінансових ресурсів як економічної категорії на основі систематизації підходів до його тлумачення. Розкрито сутність фінансових ресурсів підприємства. Наведено класифікацію джерел їх формування на мікро- та макрорівнях.

**Ключові слова:** фінансові ресурси, грошові кошти, капітал, господарська діяльність, рівень прибутковості, рентабельність.

### **Фоміних В.И., Безпалова Д.И., Довгопола А.Д. АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье приведено комплексное определение понятия финансовых ресурсов как экономической категории на основе систематизации подходов к его толкованию. Раскрыта сущность финансовых ресурсов предприятия. Приведена классификация источников их формирования на микро- и макроуровне.

**Ключевые слова:** финансовые ресурсы, денежные средства, капитал, хозяйственная деятельность, уровень доходности, рентабельность.

### **Fominikh V.I., Bezpalova D.I., Dovgopola A.D. ASPECTS OF FORMATION AND USE OF THE FINANCIAL RESOURCES OF THE ENTERPRISE**

The article includes a comprehensive definition of the concept of financial resources as an economic category based on the systematization of approaches to its interpretation. The essence of financial resources of the enterprise is revealed. The classification of the sources of their formation at the micro- and macrolevel is given.

**Keywords:** financial resources, cash, capital, economic activity, rate of return, profitability.

**Постановка проблеми.** Рано чи пізно керівники підприємства стикаються з проблемами управління фінансовими ресурсами: з'ясується, що показники і процедури, що використовувалися раніше для планування діяльності підприємства, наприклад, обсяг виробленої продукції, не дають йому змоги успішно конкурувати через високу собівартість продукції, і поява конкурентів не тільки починає перешкоджати отриманню звичних прибутків, але і зводить іноді прибуток до нуля. Є розуміння того, що на підприємстві необхідно змінювати систему управління, знижувати витрати, більш ефективно управляти фінансовими ресурсами. Питання в тому, як це зробити. Як підрахувати істинну собівартість виду продукції, як спланувати закупівлю, в удосконалення яких процесів насамперед необхідно інвестувати кошти тощо?

**Аналіз останніх статей і публікацій.** Досліджуючи концепцію фінансових ресурсів, вчені в основному визначають її в контексті грошових фондів, що управляються державою, організаціями, підприємствами та людьми. Сутність та роль фінансових ресурсів вивчаються на рівні держави та підприємства. Поняття державного фінансування досліджено багатьма місцевими дослідниками, такими як В. Андрющенко, В. Базилевич, С. Буковина, О. Василик, Ю. Дяченко, Т. Єфименко, В. Зайчикова, А. Кириленко, В. Кравченко, І. Луніна, С. Лондар, В. Опарін, К. Павлюк, Д. Положенко, А. Соколовська, В. Федосов, І. Чугунов, С. Юрій та інші. Дослідження фінансових ресурсів на мікрорівні було зроблено такими вченими, як В. Білик, А. Бандурка, Л. Буряк, В. Гринькова, Л. Зятковська, Г. Кіреєць, М. Круцька, Л. Лактіонова,

В. Опарін, А. Павлов, О. Поддєрьогін, О. Філімоненков, С. Хачатурян та інші.

**Постановка завдання.** На основі визначеної проблеми можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в систематизації наукових підходів до поняття та ролі фінансових ресурсів підприємства, їх формування та необхідності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перехід до ринкової економіки визначає зростання ролі фінансів у діяльності підприємств у економічній системі. В організації фінансових компаній визначаються особливості галузі, характер виробництва та рівень технології, специфіка процесу, склад та структура виробничих витрат, вплив кліматичних факторів на виробництво. У процесі здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства стикаються з питанням формування такої кількості фінансових ресурсів, яка б могла сприяти підвищенню ефективності функціонування підприємства, забезпечити його платоспроможність та ліквідність. У системі основних економічних ресурсів важлива роль належить фінансовим ресурсам, їх достатня наявність – необхідна умова успішного функціонування будь-якого підприємства.

Сутність фінансових ресурсів розкривається через вивчення їх структури як сукупності власного, запозиченого, а також залученого грошового капіталу, який використовується підприємством у процесі здійснення господарської діяльності і слугує джерелом формування активів та отримання відповідного доходу від їх використання [1].

Дослідники фінансових ресурсів на рівні підприємства встановили три підходи до їх суті:

1) фінансові ресурси, виражені у готівкових грошах;

2) фінансові ресурси, виражені у вигляді коштів;

3) поєднання двох вищезгаданих підходів.

Основна відмінність між грошовими та фондовими формами фінансових ресурсів – це необхідність використання цільового призначення. Компанія використовує грошові кошти для виконання зобов'язань перед бюджетом. І фінансові ресурси у формі фонду беруть участь у підприємницькій діяльності. Якщо сума коштів компанії переважає суму грошей, то це вказує на наявність фінансових зобов'язань.

О. Поддєрьогін визначає фінансові ресурси як гроші, які є в розпорядженні компанії і включають грошові кошти та гроші, які не використовуються у фонді [2, с. 10].

В. Опарін стверджує, що фінансові ресурси виражають суму грошей, тобто спрямовуються на фіксовані та поточні активи компанії. Дослідник пропонує використовувати фінансові ресурси для аналізу та оцінки фінансового потенціалу підприємств, оскільки вони вказують на здатність підприємства до витрат на прибуток [3, с. 79].

За словами Л. Зятковської, фінансові ресурси підприємств розуміються як гроші з метою використання, породжені у процесах розподілу та перерозподілу валового внутрішнього продукту, створеного на цьому підприємстві, яким він володіє або управляє [4, ст. 149].

Відсутність єдиного підходу до визначення фінансових ресурсів на рівні підприємства у вищезазначених дослідженнях свідчить про невідповідність у розумінні принципів функціонування ринкової економіки в Україні.

Фінансові ресурси підприємства мають три основні функції: формування, підтримання оптимальної структури та збільшення виробничих потужностей підприємства, забезпечення поточної фінансово-господарської діяльності, забезпечення участі компанії у реалізації соціальної політики.

Джерелами формування фінансових ресурсів підприємства є власний капітал та позиковий капітал. Власні ресурси підприємство формує в результаті здійснення господарської діяльності, і вони знаходяться в розпорядженні підприємства в будь-який момент часу. Тому їх становить власний капітал, до складу якого входять статутний капітал, резервний капітал, додатковий капітал та нерозподілений прибуток. Позикові джерела знаходяться у розпорядженні підприємства на тимчасовій та платній основі, залучаються для досягнення поставлених цілей і включають в себе довгострокові та поточні зобов'язання.

Особливістю власних фінансових ресурсів підприємства є легкість і швидкість залучення порівняно із запозиченими. Ще однією позитивною рисою власних ресурсів є їх здатність забезпечувати потрібний рівень фінансової стійкості, тим самим зменшуючи ймовірність виникнення ризику втрати платоспроможності.

Для стабільної діяльності підприємства велике значення має формування в максимальних обсягах внутрішніх власних фінансових ресурсів. Ці ресурси формуються за рахунок чистого прибутку підприємства, амортизаційних відрахувань на відновлення вартості, виторгу від реалізації власного майна підприємства, дооцінки вартості товарних запасів та інших джерел.

Формування і раціональне використання фінансових ресурсів здійснюється у процесі фінансової

діяльності підприємства, в результаті якої постійно відбуваються зміни в розмірах і структурі засобів, що залучаються із внутрішніх і зовнішніх джерел. Розмаїття чинників макро- і мікросередовища підприємства, їх динамічність вимагають безперервного впливу на фінансові ресурси з метою раціонального використання і поліпшення фінансового стану підприємства.

Основною метою формування фінансових ресурсів підприємства є абсолютне задоволення його фінансових потреб, які забезпечують передбачені темпи його стійкого розвитку в наступному періоді.

У сучасних умовах управління формуванням фінансових ресурсів підприємства є досить складним завданням. Перед керівництвом постають проблеми вибору джерела фінансування, ефективного та цілеспрямованого використання коштів, своєчасного погашення зобов'язань підприємства тощо. Вирішення цих питань зумовлює необхідність планування потрібного обсягу фінансових ресурсів у перспективі, визначення оптимального співвідношення власних та залучених коштів, а також мінімізації вартості їх залучення, тобто оцінювання вартості кожного джерела залучення і вибір найвигіднішого.

У процесі формування фінансових ресурсів підприємств важливу роль відіграє їх збалансованість і визначення оптимальної структури їх джерел. Проте, як свідчить практика, їх структура постійно змінюється під впливом різноманітних факторів, таких як зростання питомої ваги коштів, залучених із зовнішніх джерел, і насамперед частки кредиторської заборгованості, яка спричиняє систему неприємств та приводить до зниження інвестиційних можливостей підприємницьких структур. Встановлення оптимального співвідношення фінансових ресурсів впливає на вирішення питання підвищення ринкової вартості підприємства і залежить від чистої рентабельності власних коштів та норми розподілу прибутку на дивіденди.

Достатній розмір фінансових ресурсів забезпечує фінансову стійкість, платоспроможність, стабілізацію обсягів виробництва, а також можливість його розширення, достатній рівень забезпечення організації матеріальними ресурсами, а отже, здатність у процесі виробництва відшкодувати авансовані фінансові ресурси в обсягах, що не будуть поступати використаним.

На стратегічному рівні в процесі фінансового управління повинні розв'язуватися проблеми формування фінансових ресурсів і їх раціонального розміщення, забезпечення необхідним обсягом фінансових ресурсів діяльності підприємства, що може істотно вплинути на структуру і розмір активів і пасивів бухгалтерського балансу та фінансовий стан підприємства. На тактичному рівні управління фінансовими ресурсами підприємств необхідно забезпечити взаємозв'язок стратегічних цілей підприємства і його поточної діяльності.

У процесі оперативного управління здійснюються заходи щодо розподілу, ефективного використання і контролю наявних фінансових ресурсів для забезпечення поточної діяльності підприємства в межах виконання короткострокових і середньотермінових планів.

Сукупність ресурсів підприємства створює базу формування його ресурсного потенціалу, оскільки система ресурсів більшою мірою належить до опису потоків ресурсів, що використовуються у виробничому процесі, тоді як ресурсний потенціал передбачає насамперед наявність джерел ресурсів.



До складу ресурсного потенціалу входять запаси природних, матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів та населення. Категорія ресурсного потенціалу потрібна для оцінки можливостей майбутнього періоду, тому що це враховує спрямування, розширення, поповнення і відтворення джерел ресурсів.

Поняття «потенціал підприємства» в економічній літературі дуже поширене у зв'язку з важливістю визначення можливостей отримання джерел ресурсів, їх розвитку. Більшість науковців дотримується твердження, що ресурсний потенціал як поняття пов'язаний із формуванням та ефективним використанням ресурсів. За висновками О.С. Віханського, «процес формування і мобілізації ресурсів починається з того, що механізм використання ресурсного потенціалу організації приводиться у відповідність із наявною стратегією. Для цього вище керівництво повинно привести характер і напрям діяльності функціональних підрозділів у відповідність із завданнями реалізації стратегії» [6, с. 57]. У А.Г. Фонові «ресурсний потенціал являє собою сукупність запасів і пов'язаний насамперед із характеристикою джерел ресурсів» [7, с. 37].

Досить раціональною на сучасному етапі є концепція, яка стверджує, що ресурсний потенціал підприємства – це його економічні можливості (засоби виробництва, запаси, джерела ресурсів – наявні або які можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані) для досягнення встановлених цілей. Тобто економічна здатність підприємства забезпечувати досягнення намічених цілей.

До надходжень, які формують фінансові ресурси підприємства, відносять амортизаційні відрахування, стійкі пасиви, виручку від реалізації вибулого майна, цільові надходження (за утримання дітей у дошкільних установах тощо), кошти, отримані за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів у будівництві, внески членів трудового колективу, страхові відшкодування за ризиками, що настали, ресурси, що надходять від концернів, асоціацій, галузевих структур, кошти з бюджетів та позабюджетних фондів.

Найбільш значні фінансові ресурси можуть бути отримані у вигляді прибутку від виробничо-господарської діяльності підприємства. Будучи економічною категорією, прибуток характеризує фінансовий результат діяльності підприємства. Прибуток відбиває чистий дохід, отриманий у сфері матеріального виробництва. Показник прибутку є показником, що найбільш повно відображає ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства. Отримання виручки господарюючим суб'єктом ще не означає отримання прибутку. Для виявлення результату діяльності необхідно зіставити виручку з витратами на виробництво і реалізацію продукції. Результат, що показує перевищення виручки над повною собівартістю, свідчить про рентабельність роботи підприємства з випуску продукції, тобто в цьому разі ми можемо говорити про прибуток. Основними чинниками, що впливають на зростання прибутку, є збільшення виручки від реалізації продукції (послуг) і зниження собівартості продукції, що випускається.

Значні фінансові ресурси, особливо на новостворюваних та реконструйованих підприємствах, можуть бути мобілізовані на фінансовому ринку. Конкретними формами їх мобілізації можуть бути продаж акцій, облігацій та інших видів цінних паперів, що випускаються окремим підприємством, а також кредитні інвестиції.

Склад фінансових ресурсів, їх обсяги залежать безпосередньо від організаційно-правової форми

та розміру підприємства, виду його діяльності, обсягів виробництва.

Чим більші обсяги виробництва і вища ефективність роботи підприємства, чим більша величина власних фінансових ресурсів, і навпаки. Склад і структура фінансових ресурсів неоднакова в різних галузях економіки. Вони визначаються численними факторами виробничого, економічного та організаційного порядку. Так, у фондоемних галузях промисловості, таких як металургія, машинобудування, переважаючим елементом власних фінансових ресурсів є амортизаційні відрахування. У легкій промисловості та торгівлі значна частка належить валовому і чистому доходу.

Формування фінансових ресурсів підприємства – це складний динамічний процес, орієнтований на максимальну взаємодію із зовнішнім середовищем та забезпечення високоякісного використання. Тому важливо знати, які саме фактори зумовлюють формування складників фінансових ресурсів та впливають на їх збалансованість та ефективність використання.

Вплив фінансів на ефективність господарювання визначається тим, наскільки активно вони стимулюють зростання рентабельності, продуктивності праці, ефективного використання основних і обігових коштів, зниження витрат, підвищення якості продукції та культури обслуговування. Вплив фінансів на ефективність господарювання виявляється насамперед у процесі формування фінансових ресурсів. Особливості фінансів підприємств ресторанного господарства зумовлюються поєднанням процесів виробництва, реалізації та організації споживання готової продукції, що й надає їм рис, притаманних фінансам, промисловості і торгівлі. До принципових особливостей організації виробництва на підприємствах ресторанного господарства належать короткі строки виготовлення й реалізації продукції, і саме це визначає специфіку системи грошових розрахунків, особливості формування фондів, швидкість обігу коштів.

В основу побудови певної системи цих факторів покладено принцип сфери впливу на склад фінансових ресурсів підприємства, відповідно до якого всі фактори поділяють на внутрішні та зовнішні щодо формування та використання фінансових ресурсів [8].

Внутрішні фактори мають несистематичний характер, оскільки вони породжуються діяльністю конкретного підприємства, наприклад, вони характеризуються рівнем передового досвіду фінансової структури компанії; якістю фінансового менеджменту; поточним аналізом ринку; якістю фінансового, податкового та управлінського обліку; роботою з посередницькими організаціями; високоякісним підбором працівників, делегуванням повноважень у межах відповідальності.

Внутрішні фактори, які впливають на обсяги формування фінансових ресурсів, включають:

- стратегію підприємства, для реалізації якої формуються фінансові ресурси;
- фінансовий менеджмент, котрий є механізмом управління рухом фінансових ресурсів підприємства;
- якість організації управління фінансовими ресурсами;
- принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві;
- рівень досконалості фінансової структури підприємства;
- загальну оцінку ефективності виробництва та узгодження його з фінансовим планом підприємства тощо.



До зовнішніх факторів, які визначають формування та використання фінансових ресурсів підприємства, належать:

- рівень конкуренції на ринках ресурсів;
- зміна політичного курсу влади та правового поля;
- ступінь розвитку фінансового ринку;
- стан економіки загалом;
- рівень інфляції тощо.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна дійти висновку, що наявність достатніх власних фінансових ресурсів – необхідна умова успішного функціонування та розвитку будь-якої підприємницької структури незалежно від сфери діяльності, галузевого спрямування та організаційно-правового статусу. Високий рівень внутрішнього фінансування за рахунок власних фінансових ресурсів позитивно впливає на стан відносин між різними суб'єктами господарювання.

Обсяг формування власних фінансових ресурсів визначається рівнем прибутковості операційної діяльності підприємства, розміром використовуваних ним основних фондів і нематеріальних активів; характером амортизаційної політики; приростом обсягів господарської діяльності в майбутньому періоді та іншими чинниками [9].

Доцільно буде визначити державні фінансові ресурси як систему грошових фондів, які накопичуються у процесі формування, розподілу та використання валового внутрішнього продукту та використовуються у процесі економічних відносин між державою, підприємствами та людьми з тим, щоб дати державі можливість виконувати свої функції. Фінансові ресурси суб'єктів господарювання комунальної власності можна визначити як систему економічних відносин, що виникають у процесі формування та використання валового внутрішнього продукту з метою забезпечення ефективного впровадження функцій суб'єктів господарювання комунальної власності для здійснення підтримки та розвитку соціальної інфраструктури [10].

Аналіз підходів до сутності поняття фінансових ресурсів підприємств дає змогу визначити їх як кошти, що знаходяться у розпорядженні компаній

та залучені до їхньої підприємницької діяльності. Вони включають як гроші в фонди, так і позафондові форми.

Огляд фінансових ресурсів як економічної категорії на мікро- та макрорівні дає змогу запропонувати таке визначення: фінансові ресурси являють собою систему економічних відносин між державою, підприємствами та людьми, що склалися у процесі централізованого та децентралізованого формування фондів розповсюдження і використання, щоб дати державі можливість виконувати свої функції, а також для споживання та перетворення на інші типи ресурсів на всіх рівнях.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Василик О.Д. Державні фінанси України: навч. посібн. / О.Д. Василик, К.В. Павлюк. – К.: Вид-во «Вища шк.», 2007. – 383 с.
2. Базилевич В.Д. Державні фінанси: навч. посібн. / В.Д. Базилевич, Л.О. Баластрик; за заг. ред. В.Д. Базилевича. – К.: Вид-во «Атика», 2007. – 368 с.
3. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств/ за ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – Вид. 6-те, [перероб. та доп.]. – К.: Вид-во КНЕУ, 2006. – 552 с.
4. Опарін В.М. Фінанси (Загальна теорія): навч. посібн. / В.М. Опарін. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – К.: Вид-во КНЕУ, 2005. – 240 с.
5. Зятковська Л.І. Методологічні засади фінансового забезпечення підприємств/ Л.І. Зятковська// Фінанси України: журнал. – 2007. – № 6. – С. 148-155.
6. Виханський О.С., Наумов О.І. Менеджмент: Підручник, 3-є вид-во. – М: Гардарика. – 1998.
7. Гриньова Валентина Миколаївна. Фінанси підприємств: Навчальний посібник / Валентина Гриньова, Віра Коюда; М-во освіти і науки України, ХДЕУ. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 431 с.
8. Василик О.Д. Теорія фінансів: підручник / О.Д. Василик. – К.: Вид-во НІОС. – 2001. – 416 с.
9. Фінанси: курс для фінансистів: навч. посібн. / за ред. В.І. Осипцева. – К.: Вид-во «Знання», 2008. – 567 с. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://westudents.com.ua/glavy/102704-113-fnansov-resursi-pdprimstv.html>.
10. Романенко О.Р. Фінанси: навч.-метод. посібн. [для самост. вивч. дисц.]. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.] / О.Р. Романенко, С.Я. Огородник, М.С. Зязюн, А.А. Славкова. – К.: Вид-во КНЕУ, 2003. – 387 с.

УДК 331.101.262

**Харченко Т.О.***кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Київського національного університету технологій та дизайну***Муратов А.Г.***магістр  
Київського національного університету технологій та дизайну*

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНСАЛТИНГОВИХ ФІРМАХ

У статті досліджено специфіку управління персоналом у консалтингових фірмах та виявлено особливості функціонування системи управління персоналом у цій галузі. Також вивчено можливі методи управління персоналом у консалтингових фірмах та встановлено фактори впливу на всю систему управління персоналом консалтингових фірм.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, клімат у колективі, мотивування, підвищення кваліфікації.

### **Харченко Т.А., Муратов А.Г. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНСАЛТИНГОВЫХ ФИРМАХ**

В статье исследована специфика управления персоналом в консалтинговых фирмах и выявлены особенности функционирования системы управления персоналом в этой отрасли. Также изучены возможные методы управления персоналом в консалтинговых фирмах и установлены факторы влияния на всю систему управления персоналом консалтинговых фирм.

**Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, климат в коллективе, мотивация, повышение квалификации.

### **Kharchenko T.A., Muratov A.G. FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN CONSULTING FIRMS**

The article explores the specifics of personnel management in consulting firms and reveals the peculiarities of the functioning of the personnel management system in this field. Also, in scientific work possible methods of personnel management in consulting firms were studied, and the factors of influence on the whole system of personnel management of consulting firms were established.

**Keywords:** personnel, personnel management, climate in the team, motivation, qualification improvement.

**Постановка проблеми.** Консалтинговий бізнес – дуже молода галузь в Україні. Популярність цього бізнесу пов'язана з потребою в консалтингових послугах в умовах стрімкого розвитку економіки. Консалтингові компанії надають такі види послуг, як фінансове і податкове консультування, аудит, управлінський консалтинг, юридичний консалтинг тощо.

Консалтинговий бізнес дуже інтелектуально насичений. Надавати такі види послуг можуть тільки професійні, висококваліфіковані співробітники, і їхня кваліфікація повинна постійно зростати відповідно до появи нового досвіду. Інтелектуальний та освітній рівень повинен забезпечувати і глибоке освоєння базових знань, і постійне оволодіння новими знаннями і досвідом.

До кандидатів на роботу в цій галузі висувається безліч вимог, таких як бажання навчатися і зростати, творчий потенціал, вміння працювати в команді та самостійно, бажання вдосконалюватися, наявність високого освітнього рівня, можливість мотивації інших людей, знання комп'ютера та іноземних мов тощо.

Таким чином, ефективність управління персоналом у консалтингових фірмах має величезне значення для розвитку як самої фірми, так і економіки країни загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика питань, пов'язаних із системою управління персоналом підприємств, повною мірою була досліджена як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, такими як Т.В. Кузнецова, А.О. Касич, С.М. Невмержицька, С.М. Бондаренко, Т.О. Харченко, А. Сміт, Дж. Мілль, Ф. Тейлор, А. Файоль, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Макгрегор, Е. Демінг, М. Хаммер, Дж. Чампі та інші.

Т.В. Кузнецова, досліджуючи теоретико-методичні положення і практичні аспекти менеджменту персоналу підприємств, розглядає закономірності впливу управління персоналом на конкурентоспроможність підприємств (зокрема, експортоорієнтованих) [1].

С.М. Невмержицька розглядає питання щодо співвіднесення стратегічних і тактичних цілей в управлінні персоналом з оптимальною системою матеріального стимулювання працівників у межах реалізації трудового потенціалу організації [2, с. 168-171].

Т.О. Харченко розглядає цю проблему з позицій антикризового управління, визначивши особливості формування кадрової політики підприємств у кризових умовах сучасної економіки. Вона вивчає реструктуризацію кадрів підприємства та пов'язані з нею складнощі, що мають місце у соціально-мотиваційній сфері [3, с. 213-215].

У працях С.М. Бондаренко досліджуються особливості управління персоналом під час впровадження корпоративної соціальної відповідальності у концепції загального управління якістю на підприємствах легкої промисловості України, що являє собою особливо актуальну тему з огляду на світові тенденції у галузі сприяння розвитку підприємств [4, с. 154-163].

А.О. Касич виявляє засоби підвищення ефективності управління персоналом під час проведення оцінки ефективності діяльності підприємства на засадах удосконалення підходів до управління інтелектуальними ресурсами та кадровим потенціалом підприємства [5, с. 176-179].

Керуючись результатами дослідження, С.В. Стрехова виявила важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації кадрової політики. [6, с. 66-70]. Т.О. Заєць досліджує особливості вдосконалення системи управління персоналом у корпоративних системах в Україні [7, с. 57-59].

О.А. Харун досліджує особливості забезпечення ефективного управління персоналом на основі вдосконалення мотиваційного механізму. Особлива увага звертається на оцінку показників, пов'язаних із трудовою діяльністю працівників, зокрема керівників, спеціалістів, технічних службовців з урахуванням каналів зворотного зв'язку та особливостей праці. Їх інтегральна оцінка являє собою інструментарій мотиваційного механізму, що розробляється

на засадах встановлених закономірностей, методів, принципів [8].

І. Фірсова та С. Азарова зосереджуються на соціальних аспектах розвитку підприємства. Так, досліджуючи закономірності сталого розвитку підприємств сфери послуг, вони виокремлюють три групи показників розвитку, серед яких фігурують і соціальні (зайнятість, комунікації, безпека праці, освіта, рівність можливостей) [9, с. 268-274].

Але, попри ретельні дослідження науковців у цій сфері, не надано оцінки стану наукової думки в межах системи управління персоналом у консалтинговій сфері та не досить ретельно досліджені особливості цього питання у сфері консалтингу.

Тому стаття присвячується узагальненню наявних розробок у сфері управління персоналом і виокремленню особливостей управління персоналом у консалтингових фірмах в Україні.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження специфіки управління персоналом у консалтингових фірмах та виявлення особливостей функціонування системи управління персоналом у цій галузі. А також вивчення можливих методів управління персоналом у консалтингових фірмах та встановлення факторів впливу на всю систему управління персоналом консалтингових фірм.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Починаючи розгляд специфіки управління персоналом у консалтингових фірмах, що діють на українському ринку, слід зауважити, що ці особливості насамперед викликані самою специфікою консалтингу і фірм, що працюють на цьому ринку.

Вони є тими визначальними факторами, відображенням яких стає специфіка соціального складу персоналу, специфіка методів впливу на персонал тощо. Саме тому, досліджуючи мотивацію основних груп персоналу, що виділяються у практиці управління, слід приділити увагу специфіці діяльності консалтингових фірм і їх зв'язку з особливостями управління персоналом цих фірм.

Успіх в цьому бізнесі повністю залежить від управління персоналом у консалтинговій фірмі та кваліфікації співробітників. Якщо персонал має низьку кваліфікацію, то ніяке технічне забезпечення не забезпечить компанії вирашне становище.

У сфері консалтингу управління персоналом повинно бути спрямовано на підтримку доброзичливої і довірливої робочої атмосфери. Внутрішні конфлікти, атмосфера недовіри і негативу відбивається на роботі компанії.

Важливим елементом управління персоналом є правильний підбір співробітників і система кадрового зростання. Система відбору співробітників будується на використанні вибору випускників елітних вишів. У цьому середовищі фіксується і створюється стереотип високого статусу компанії як роботодавця.

Вся система вакансій побудована на принципі кар'єрного росту працівників всередині системи. Тобто сторонні професіонали не залучаються. Компанії зацікавлені в розвитку власних співробітників.

Таким чином, особливості управління персоналом у консалтинговій компанії насамперед пов'язані зі специфікою фірм, що працюють на ринку.

У цій сфері можна визначити дію факторів, які накладають свій відбиток загалом на систему під назвою «консалтингова компанія» й управління персоналом у ній:

1. Організація спирається на цінні кадри, де діє не тільки суворий відбір, а й створення високої якості умов роботи.

2. Фірма залежить від висококваліфікованих фахівців, і водночас присутня низька залежність робітничих кадрів від фірми.

3. Висока плинність співробітників.

4. Індивідуальна цінність працівників.

5. Висока роль командних взаємодій і розвитку комунікацій.

Найголовніша особливість роботи консалтингових фірм – це те, що матеріальний вплив відіграє далеко не основну роль в управлінні персоналом. Велике значення мають методи кар'єрного і морального плану.

Отже, можна відзначити, що групова структура, мотивація й об'єктивні умови мають найбільший вплив на всю систему управління персоналом у такому виді бізнесу.

Загалом можна сказати, що специфічні умови консалтингової діяльності диктують особливості, що впливають на систему управління персоналом:

1) освітній, інтелектуальний, кваліфікаційний рівень персоналу значно вищий від середнього у сфері послуг;

2) ефективна і довготривала консалтингова діяльність на ринку можлива лише за умови оптимального використання інтелектуального, творчого, освітнього потенціалу кожного фахівця-співробітника;

3) практично непридатні ніякі заходи впливу, пов'язані з формальним контролем за діяльністю персоналу (наприклад, введення нормованого робочого дня або використання критеріїв оцінки, заснованих на зовнішніх загальних якостях працівників), оскільки високоінтелектуальна діяльність не може бути ефективно проконтрольована таким чином, а отже, не може бути побудована і формальна система заохочень/покарань;

4) низька залежність персоналу від фірми і висока залежність фірми від персоналу – таке співвідношення суттєво послаблює можливість чинення тиску на співробітників із боку керівництва.

Прямим відображенням специфіки консалтингової діяльності є і своєрідність соціологічних характеристик персоналу консалтингових фірм, які можуть використовуватися для вироблення конкретних рекомендацій щодо методики керуючого впливу.

Далі слід дослідити можливі методи управління персоналом консалтингових фірм.

Важливим елементом системи управління персоналом є відбір співробітників компанії і система кадрового зростання, яку пропонує компанія своїм співробітникам. Раніше вже вказувалися основні вимоги, що пред'являються консалтинговими компаніями до нових молодих співробітників, однак проведенням простого відбору на підставі тестів або іншого способу з'ясування відповідності/невідповідності ефективна система відбору не обмежується. Оскільки консалтингові компанії через специфіку діяльності орієнтовані на залучення висококваліфікованих кадрів, система відбору будується з використанням можливостей відбору серед випускників елітних вишів країни.

З іншого боку, практика консалтингових компаній практично виключає залучення керівних, «старших» співробітників із сторони – вся система заміщення вакантних посад побудована на принципах зростання співробітників всередині компанії. Цей момент зумовлений, з одного боку, тим, що є можливість швидкого кадрового і професійного зростання (за високої плинності перестановка відбувається швидко) і залучається значна частина співробітників консалтингових фірм. А з іншого – тим, що система

стандартів, панівна у високоінтелектуальних сферах діяльності, не допускає можливості ефективного і безконфліктного управління з боку людини, що не володіє доведеними інтелектуально-професійними перевагами і не прийнята до вже складених в колективі груп. У цих умовах оптимальним способом просування дійсно стає просування власних співробітників, що використовують вже наявний у них досвід і систему відносин у подальшому управлінні.

Водночас показовими моментами у сфері вироблення методик управління персоналом консалтингових фірм є також і те, що, незважаючи на необхідність присутності матеріальних важелів управління, матеріальні методи впливу займають не основне місце в управлінському інструментарії, значно більше сумарне значення мають методи морального та кар'єрного плану.

Таким чином, мотиваційні теорії дають змогу виявити найбільш ефективні методи впливу на окремого індивіда і соціальну групу, вказуючи як на пріоритет у системі потреб керованих об'єктів, так і на способи, які сприймаються об'єктом як найбільш адекватні, відповідні системі його внутрішніх стандартів.

Групова структура персоналу може відігравати вкрай істотну роль у визначенні реакції персоналу на керуючий вплив, диктувати методи впливу, способи забезпечення ефективної комунікації тощо. Одночасно наявність груп збільшує стійкість колективу до зовнішніх впливів (у тому числі і керуючих) і підсилює зворотний вплив колективу на керівництво.

Під час вибору ефективних методів управлінського впливу слід виходити не тільки із суб'єктивних аспектів, які представляють особисту і групову мотивацію співробітників фірми, а й з урахування об'єктивних чинників, які впливають на формування реакції.

Так, все розмаїття чинників, що є джерелами негативних реакцій, може бути теоретично представлено у вигляді декількох основних груп:

- 1) обмеженість ресурсів;
- 2) взаємозалежність завдань;
- 3) недосконалість посадових (функціональних) інструкцій;
- 4) статуси;
- 5) погана комунікація;
- 6) риси характеру індивідів.

**Висновки з проведеного дослідження.** На закінчення хотілося би ще раз підкреслити ключові моменти, порушені в цій статті. Серед загальних факторів, що впливають на систему управління персоналом, можна виокремити мотивацію, групову структуру й об'єктивні умови.

Також слід зауважити, що особливості управління персоналом у консалтингових фірмах, що діють на українському ринку, викликані самою специфікою консалтингу і фірм, що працюють на цьому ринку, причому ці особливості є тими визначальними факторами, відображенням яких стає своєрідність соціального складу персоналу і своєрідність методів впливу на персонал.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кузнецова Т.В. Вдосконалення системи управління персоналом для формування конкурентоздатності експортноорієнтованих підприємств (на прикладі легкої промисловості України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Кузнецова Тетяна Вікторівна. – Київ: Київський національний університет технологій та дизайну – 2010. – 22 с.
2. Невмержицька С.М. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, том 1. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – № 4, Том 1(178) – С. 168-171.
3. Kharchenko T.O., Rabenko D.V. FORMATION OF PERSONNEL POLICY ENTERPRISE // Virtus: Scientific Journal / Editor-in-Chief M.A. Zhurba – May № 14, 2017. – С. 213-215.
4. Бондаренко С.М. Корпоративна соціальна відповідальність у концепції загального управління якістю на підприємствах легкої промисловості України. [Текст] / С.М. Бондаренко // Економічний простір. – 2016. – № 105. – С. 154-163.
5. Касич А.О. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / А.О. Касич, І.Г. Хімич // Бізнес Інформ – 2012. – № 12. – С. 176-179.
6. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С.В. Стрехова // Економічний часопис – XXI. – 2012. – № 3-4. – С. 66-70.
7. Заєць Т.О. Становлення корпоративного управління в Україні // Економіка і держава № 7 липень 2010 – С. 57-59.
8. Харун О.А. Мотиваційний механізм ефективного управління персоналом машинобудівних підприємств.: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. – Хмельницький: ХНУ. – 2010. – 20 с.
9. Фирсова И. Модель устойчивого развития предприятий сферы услуг / Фирсова И., Азарова С. // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2011. – № 3. – С. 268-274.



УДК 657.471/.474:338.512

**Циган Р.М.***старший викладач кафедри обліку та фінансів  
Кременчуцького національного університету  
імені Михайла Остроградського***Синято А.О.***студентка  
Кременчуцького національного університету  
імені Михайла Остроградського*

## **БУХГАЛТЕРСЬКА ІНФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ АГЕНТСЬКИМИ ВИТРАТАМИ**

У статті розглянуто теоретичні засади розвитку агентської теорії в корпоративному середовищі. Проаналізовано логіку становлення агентської проблеми та, як наслідок, корпоративних конфліктів. Наведено класифікацію агентських витрат. Досліджено ефективність механізмів впливу на менеджерів з метою зниження рівня агентських витрат та підвищення інформованості власників компаній. Обґрунтовано необхідність забезпечення якісною інформацією управлінських рішень акціонерів для зниження агентських витрат.

**Ключові слова:** агент, агентська проблема, принципал, агентські витрати, моніторинг, бухгалтерська інформація.

### **Цыган Р.Н., Синято А.А. БУХГАЛТЕРСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ АГЕНТСКИМИ ИЗДЕРЖКАМИ**

В статье рассмотрены теоретические основы развития агентской теории в корпоративной среде. Проанализирована логика становления агентской проблемы и, как следствие, корпоративных конфликтов. Приведена классификация агентских издержек. Исследована эффективность механизмов воздействия на менеджеров с целью снижения уровня агентских издержек и повышения информированности владельцев компаний. Обоснована необходимость обеспечения качественной информацией акционеров для снижения агентских издержек.

**Ключевые слова:** агент, агентская проблема, принципал, агентские расходы, мониторинг, бухгалтерская информация.

### **Tsygan R.M., Synyato A.O. BOOK-KEEPING INFORMATION AS A MEASURE FOR ENSURING AGENT EXPENSES MANAGEMENT**

The article deals with some theoretical point of agent theory development in corporative environment. Logic of agent problem raising and corporative conflicts as a result has been analysed as well. Agent expenses classification has been determined too. Effectiveness of mechanism of influence upon managers in order to decrease level of agent expenses and to increase companies owners being kept informed have been investigated. Necessity for shareholders being supplied with qualitative information of management decisions for agent expenses reduction.

**Keywords:** agent, agency problem, principal, agency costs, monitoring, accounting information.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку світового господарства, коли стан економіки постійно ускладнюється порівняно з індустріальним періодом, особливої уваги потребує забезпеченість підприємства таким ресурсом, як інформація. Вона стає технічно більш досконалою, що зменшує можливості економії у сфері інформування персоналу. Проте не всі учасники управлінського процесу мають доступ до правдивої та актуальної інформації. Зазначена проблема широко досліджується одним із напрямів сучасного неонституціоналізму – агентською теорією, або теорією агентських відносин, яка дає змогу під іншим кутом подивитися на проблеми інформування, запропонувати нові та нестандартні шляхи для їх вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналітичний огляд праць з агентської теорії свідчить про те, що ця тематика цікавить науковців та дослідників і представлена в роботах багатьох авторів, таких як А. Берле та Дж. Мінз [1], а також М. Дженсен та К. Мерфі [2], які вважаються основоположниками агентської теорії. Т. Еггертсон розглядав вплив теорії на макропроцеси [3]. Р. Коуз досліджував причини виникнення агентських відносин [4]. Також зазначену проблему досліджували такі вчені, як: А.О. Касич [5, 6, 7], В.В. Ковальов [8], Д. Крепс [9], Бр. Річард та М. Стюарт [10], А. Алчіан і Г. Демсец [11], О. Вільямсон [12], Р.М. Циган [13], М. Шигун [15], Т.В. Теплова [16], К.Ю. Воронова [18] та інші. Однак в умовах постійних змін в інформаційному

просторі шляхи вирішення агентської проблеми потребують подальшого вивчення.

**Постановка завдання.** Метою статті є огляд основних причин виникнення конфліктів, пов'язаних із недостатнім рівнем обліково-аналітичного забезпечення управління, а також способів їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Агентська проблема була сформована на початку ХХ ст. у США вченими А. Берле та Дж. Мінзом у праці «Сучасна корпорація і приватна власність», яка розглядає проблеми відокремлення функцій управління від власників, що частково були передані менеджерам компаній. Тобто в багатьох американських корпораціях внаслідок існування величезної кількості акціонерів управління корпорацією передавалося в руки професійних менеджерів. А. Берле та Дж. Мінз у цій праці велику увагу приділили бухгалтерському обліку як елементу управління корпорацією. Вони зазначали, що бухгалтерська інформація відкриває перед підприємством можливості для залучення грошових коштів, адже кредитори насамперед звертають увагу на бухгалтерську звітність [1]. Фактично відбувається підвищення вимог щодо обліково-аналітичного забезпечення всіх аспектів діяльності підприємства у контексті забезпечення рішень у сфері стратегічного менеджменту [5].

Згодом проводилися дослідження опортуністичної поведінки управлінського персоналу, який здатен приховувати або вносити некоректні зміни до бухгалтерської інформації у своїх інтересах. На початку

80-х років XX століття М. Дженсен і К. Мерфі провели дослідження залежності вартості фірми від винагороди її менеджера. Вони дійшли висновку, що в середньому пакет акцій корпорації, яким володіє її генеральний директор, становить 0,14% всіх акцій. У середньому на кожен 1000 доларів приросту власності акціонерів генеральний директор отримує лише 3,25 долара додаткової винагороди. Тобто більшість менеджерів вищої ланки не зацікавлені в підвищенні вартості компанії, а як наслідок, і в розширенні моніторингової функції бухгалтерського обліку [2]. Відповідні зміни повинні відбуватись і в методиках аналізу результативності діяльності підприємства, які б і забезпечували об'єктивну інформацію в умовах її різноманітності та багатогранності. Можливі методичні підходи до аналізу у контексті забезпечення максимальної об'єктивності його результатів представлено у роботах А.О. Касич [6; 7].

Загалом агентські відносини – це контракт, у межах якого один або більше суб'єктів (акціонерів, принципалів) наймають агента з метою виконання дій від їх імені, що припускає делегування виконавцю деяких прав ухвалення рішень.

Сьогодні значна кількість компаній мають складну структуру власності, велику кількість підрозділів, а тому і велику кількість акціонерів. Складність та масштабність діяльності таких підприємств вимагає значних капіталовкладень для їх фінансування та ускладнює управління цими потоками. Відповідно до цього власники компаній не мають можливості слідкувати за поточним станом

справ. Тому вони передають контроль професійним менеджерам (раді директорів), щоб керувати компанією від їх імені, а самі потребують узагальнених та об'єктивних даних щодо результатів.

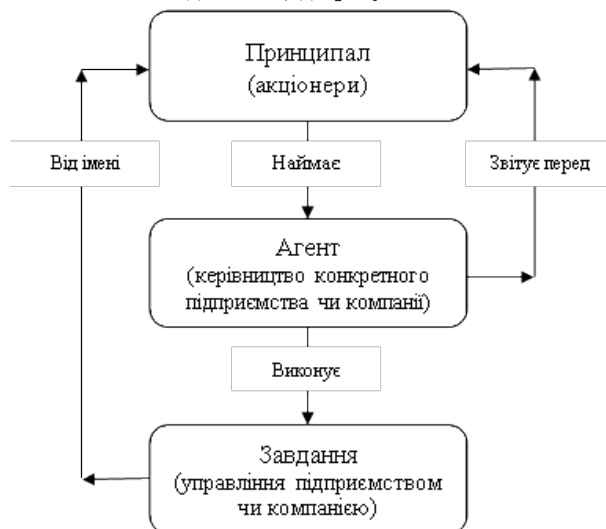


Рис. 1. Відносини у межах агентської теорії

Джерело: власна розробка

Важливою умовою виконання покладених на агента обов'язків та реалізації прав акціонерів є агентський договір. Він повинен визначати сферу,



Рис. 2. Класифікація корпоративних агентських конфліктів

Джерело: узагальнено авторами за джерелами [9, 10, 11]

характер і порядок виконання комерційним агентом посередницьких послуг, права та обов'язки сторін, умови і розмір винагороди комерційному агенту, строки дії договору, санкції у разі порушення сторонами умов договору та інші визначені сторонами необхідні умови. Директори (агенти) мають довірчу відповідальність перед акціонерами своєї організації. Як правило, повноваження директорів зазначаються і в установчих документах компанії. Самі ж акціонери зазвичай відіграють пасивну роль у повсякденному управлінні компанією (рис. 1).

Очікується, що агент, виступаючи від імені принципала, буде діяти в його інтересах. Але, згідно з положеннями теорії агентських відносин, принципал і агент, по-перше, прагнуть до максимізації власної вигоди, а по-друге, їх інтереси не завжди збігаються [8].

Таким чином, неминує виникає агентська проблема, яка полягає в тому, що агент може діяти не в інтересах принципала, а за його рахунок прагне до збільшення власного добробуту або може демонструвати опортуністичну поведінку. Як результат такого протистояння виникає агентський конфлікт.

Потенційний агентський конфлікт виникає у всіх тих ситуаціях, коли менеджер володіє менш ніж 100% її голосуючих акцій.

Якщо компанія знаходиться у власності однієї людини, що самостійно управляє нею, то такий власник-менеджер буде діяти, прагнучи максимізувати власний добробут.

Однак якщо власник-менеджер поступається частиною власності, продавши акції фірми стороннім інвесторам, то виникає потенційний конфлікт.

Конфлікти мають важливе значення для більшості великих корпорацій, оскільки, як правило, менеджери великих фірм володіють лише невеликим відсотком їх акцій. Вони можуть виникати у будь-яких умовах та мають широку класифікацію (рис. 2).

Окрім цього, конфлікти виникають не лише між принципалом та агентом, а й між іншими зацікавленими сторонами (табл. 1). Агентський конфлікт часто реалізується в тіньових заробітках агентів – менеджерів, які не є власниками підприємств. Вони мають можливість вибирати виробничий план таким чином, що інтереси власників не будуть враховані.

Менеджер набагато краще від акціонерів обізнаний про свої можливості, і його діяльність не піддається безпосередньому спостереженню. А за кінцевими результатами важко судити про якість прийнятих рішень. Завдяки цьому агент має можливість впливати на угоди підприємства та обирати ті з них, які збігаються з його інтересами.

Так, наприклад, за відсутності прямого контролю менеджер, який приймає рішення щодо постачання, може отримувати від постачальника тіньовий відсоток від угоди. Такий вид зловживань характерний насамперед для великих компаній і державних замовників, які не використовують прозору системи тендерів на визначення постачальників.

Існує безліч прямих і опосередкованих способів отримання хабарів. Прямий хабар може виплачуватися безпосередньо контрагентом згідно з угодою, як правило, готівкою. Непрямий хабар може бути організований через надання контрагенту супутніх послуг відповідними менеджерами. При цьому роботи можуть як виконуватися фактично, але бути переоцінені, так і не проводитися зовсім.

Управлінський персонал вищої ланки зазвичай проявляє зацікавленість у високих окладах, привілеях, додаткових благах, що надаються керівникам, виплатах коштів корпорації благодійним організаціям, оскільки велика частина цих витрат лягає на інших акціонерів.

Подібні зловживання приводять до того, що зі споживачів утримується додаткова плата, встановлена з урахуванням інтересів агентів. Споживачами у цьому разі можуть бути як підприємства, так і фізичні особи – кінцеві споживачі.

Загалом менеджерів можна спонукати працювати на користь акціонерів за допомогою стимулів, обмежень і покарань. Але ці засоби ефективні лише тоді, коли акціонери можуть простежити за всіма діями менеджерів. Як правило, для зменшення агентських конфліктів і часткового вирішення проблеми морального ризику акціонери повинні нести агентські витрати, до яких належать всі витрати, понесені з метою спонукати менеджерів діяти з позиції максимізації вигоди акціонерів, а не своїх егоїстичних інтересів [13].

Існують три найважливіші категорії агентських витрат:

Таблиця 1

Агентські конфлікти у сучасному середовищі та їх суть

Конфліктуючі сторони	Суть конфлікту
Власник капіталу (принципал) – Менеджер (агент)	Менеджери мають схильність до прийняття рішень, які вигідні їм особисто, але негативно впливають на інтереси власників.
Власник власного капіталу – Власник позикового капіталу	У разі провалу проекту існує можливість оголосити компанію банкрутом і перекласти втрати на кредиторів. Тоді як за вдалого здійснення проекту власники власного капіталу отримують підвищені грошові потоки, зокрема, високі дивідендні виплати, а власники позикового капіталу – фіксовані відсотки, які відбивають ризик інвестування, тобто позитивний ефект від ризикованого проекту отримують власники власного капіталу, а втрати – кредиторі.
Зовнішні акціонери (інсайтери) – Внутрішні (аутсайтери)	Викуп менеджерами контрольного пакета акцій в акціонерів через ініціювання збитків і свідоме поширення негативної інформації про фінансовий стан компанії.
Власники значних пакетів акцій – Власники дрібних пакетів акцій	Причина конфлікту полягає у додатковій емісії акцій, що приводить до зменшення впливу на компанію власників незначних пакетів.
Короткострокові інвестори – Довгострокові інвестори	Конфлікти між власниками, інтереси яких орієнтовані на довгостроковий розвиток компанії, й інвесторами, що прагнуть отримати швидку віддачу на вкладені кошти, полягають у відмінних прагненнях щодо стану акцій. Якщо першим необхідно підвищити внутрішню ціну акцій, то останнім – підвищити поточний курс акцій.
Менеджери – Кредитори	Надання коштів під заставу може привести до вилучення з обороту необхідних обігових коштів; кредитори отримують можливість втручатися у справи компанії.
Генеральний директор – Менеджери нижчої ланки	Дрібні зловживання з боку менеджерів призводять до поширення бюрократії, а їх поведінка може не відповідати економічній політиці підприємства.

Узагальнено автором за джерелами [3, 4, 12]

1) витрати на здійснення моніторингу з боку принципала;

2) витрати на створення організаційної структури, яка обмежує можливість небажаної поведінки менеджерів;

3) витрати на розбіжності, що виникають тоді, коли умови встановлені акціонерами.

Агентські витрати визначаються як сума зазначених витрат (рис. 3).

Вперше подібну класифікацію запропонували М. Дженсен і В. Меклінг [14]. До першого складника вони відносять витрати на написання контрактів і контроль над їх виконанням, зусилля з нагляду й оцінки діяльності агента.

Другий складник – витрати самообмеження з боку агента: витрати на гарантію того, що агент не зробить певних дій у збиток принципалу або компенсує завдані втрати.

Окрім цього, виникає певна розбіжність між рішеннями, які приймають агенти, й оптимальними рішеннями, які максимізували би добробут принципала. Скорочення вигоди акціонерів у цьому разі, яке являє собою витрати втрачених можливостей, називають витратами розбіжності і відносять до третього складника агентських витрат.

Агентські витрати можна розділити також на прямі і непрямі (табл. 2). Прикладом витрат моніторингу є витрати на прове-

дення акціонерних зборів і утримання ради директорів. Прикладом витрат самообмеження є витрати на внутрішній аудит компанії, страхування ризиків та інші.

Непрямі агентські витрати – це доходи, втрачені в результаті недосконалості контролю над діями агентів і неповноти контрактів. До непрямих витрат відносять витрати розбіжності, які є наслідком опортуністичних дій агентів і конфлікту інтересів учасників корпорації.

Якщо акціонери не роблять жодних зусиль, щоб вплинути на поведінку менеджерів, то агентські витрати дорівнюють нулю. Така ситуація приводить до втрати акціонерами частини свого багатства внаслідок неефективних дій менеджерів. І навпаки, якщо акціонери контролюють усі вчинки менеджерів, витрати будуть досить високі.

Таким чином, оптимальну величину агентських витрат слід визначати тим же методом, яким приймаються будь-які інвестиційні рішення: агентські витрати можуть збільшуватися до тих пір, поки

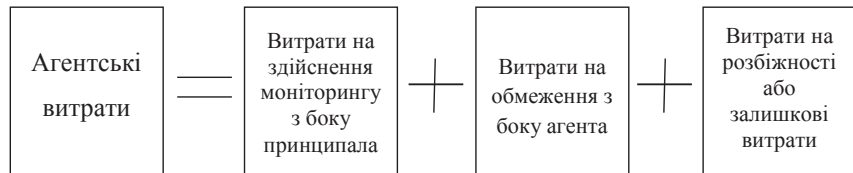


Рис. 3. Склад агентських витрат

Джерело: власна розробка

Таблиця 2

**Види агентських витрат**

<b>Прямі витрати</b>	
<i>Витрати на здійснення моніторингу</i>	
Витрати на проведення загальних зборів акціонерів	Збори акціонерів обирають членів наглядової ради, голову колегіального виконавчого органу товариства (особу, яка здійснює повноваження одноосібного виконавчого органу товариства), членів ревізійної комісії
Витрати на утримання ради директорів	Рада директорів затверджує розподіл фінансових і матеріальних засобів організації за напрямками її діяльності для уникнення зловживань однієї особи та аналізує фінансовий стан організації
Витрати на утримання ревізійної комісії	Ревізійна комісія проводить перевірку фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства за результатами фінансового року, найбільше увага акцентується на роботі головного бухгалтера та його заступника
Витрати на ведення реєстру акціонерів	Дають змогу вести облік нарахованих доходів за цінними паперами та проводити моніторинг особових рахунків зареєстрованих осіб задля уникнення зловживань
<i>Витрати на обмеження з боку агента</i>	
Витрати на внутрішній аудит	Передбачає захист інтересів власників щодо збереження та ефективного використання ресурсів підприємства, проводиться постійно та розширено і підконтрольний власнику
Витрати на страхування ризиків	Страхування кредитів; страхування інвестицій; страхування виданих та прийнятих гарантій; страхування фінансових ризиків
<i>Витрати на розбіжності (непрямі витрати)</i>	
Привілеї менеджменту	Використання грошових коштів компанії в особистих цілях, надмірне споживання: розкішні офіси, корпоративні літаки та ін.
Опір розширенню капітальної бази	Протидія залученню нового капіталу через страх втрати впливу
Опір зміні керівництва	Протидія найманню нового кваліфікованого персоналу через страх втрати робочого місця
Опір вигідному злиттю або ліквідації	Протидія вигідному злиттю чи ліквідації компанії через страх втрати робочого місця
Боротьба за владу	Боротьба за контроль над компанією, що відволікає від основних завдань управління та перешкоджає ефективному функціонуванню компанії
Трансфертні ціни	Використання службового положення під час встановлення занижених цін на вироблену продукцію та вибору контрагента, яким є компанія, що належить менеджеру
Інвестування в неприбуткові проекти	Здійснення інвестицій у невигідні проекти замість виплат акціонерам з метою отримання вигоди від роботи з грошовими потоками
Невиправдане зростання компанії	Розширення компанії на шкоду інтересам власників (шляхом поглинання або організації нових напрямків бізнесу), що збільшує значення і розміри винагороди менеджера
Витрати суспільства	Втрати, які несе суспільство (в масштабах держави) у результаті загострення конфлікту інтересів і, як наслідок, руйнування корпорації

Узагальнено автором за джерелами [11, 15, 16]



кожен долар їх приросту забезпечує збільшення багатства акціонерів більш ніж на 1 долар.

Величина агентських витрат навряд чи піддається точному вимірюванню. Не складно оцінити і відстежити прямі агентські витрати, але що стосується шкоди, яка завдається непрямими витратами, то провести її оцінку практично неможливо.

Для зниження агентських витрат принципи використовують механізми контролю над менеджерами. До найефективніших методів контролю і стимулювання відповідальної поведінки належать заохочення, регулювання та покарання (рис. 4).

Для підвищення ефективності роботи управлінцям, згідно з договором, можуть надаватися акції, з яких менеджери вищої ланки отримують дивіденди. Так, наприклад, у Великобританії директори володіють менш ніж 1% акцій близько 100 компаній. І лише чотири з десяти представників власників компаній мають свої пакети акцій [17].

Основним інструментом для реалізації регулювання функціонування компанії є бухгалтерська інформація в опублікованому та перевіреному аудитором вигляді, яку використовують акціонери.

Важливу роль у цьому процесі відіграє консолідована інформація. Так, баланс, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал, звіт про фінансові результати, а також розкриття додаткової інформації в примітках до звітності формують доступний фактичним і потенційним інвесторам (акціонерам) певний перелік інформації про конкретну компанію.

Дані звітності впливають на ефективність роботи, даючи змогу менеджерам та інвесторам визначити шляхи створення вартості з найменшими втратами, що безпосередньо веде до більш точного розподілу капіталу. Так, менеджери можуть ідентифікувати перспективні інвестиційні рішення або стратегічні інновації на основі показників звітності інших фірм [18]. Зручним інструментом при цьому являється дью ділідженс, який є по суті різновидом аудиту, але більш детально та комплексно досліджує облікову інформацію, що має значення для стратегічних рішень.

Також інформація бухгалтерського обліку сприяє ефективному управлінню активами. Наприклад, використовуючи оперативні дані, можна відмовитися від не вигідних проектів, перш ніж підприємство зазнає значних збитків.

Використання та аналіз акціонерами детальної фінансової звітності також може викрити опортуністичну зацікавленість менеджерів у своїх діях. Компанії можуть знизити проблему інформаційної асиметрії, отримуючи надійні інформаційні сигнали, що подаються обліковим процесом. Постійний моніторинг дає змогу мати широкий доступ до суттєвої та достовірної інформації про фінансово-господарську діяльність, фінансовий стан, інвестиційні можливості, вартість та ризики інших підприємств.

Показники фінансової звітності також активно використовуються під час прийняття рішень про виплату заохочень або про звільнення менеджерів вищої ланки. При цьому найбільш часто застосовуються такі фінансові показники, як прибуток на акцію, чистий прибуток і операційний прибуток.

Для досягнення більшої прозорості та отримання інформації про конкурентів інформація фінансової звітності може зіставлятися з інформацією, одержаною на ринках. Однак дослідження на базі ринкової вартості мають свої обмеження:

- результати аналізу фінансової звітності публічних компаній, акції яких вільно обертаються на фондових ринках, складно поширити на інші фірми;
- аналіз, заснований на ринковій інформації, досліджує сукупність фірм, при цьому велика частина інформації про індивідуальні компанії пропадає;
- якість подібних досліджень залежить від якості даних їх придатності для цілей аналізу, наприклад, деякі дані – короткострокові, що обмежує дослідження тільки поточним періодом.

Тому фінансова звітність залишається найбільш достовірним джерелом інформації для дослідження результатів фінансово-господарської діяльності підприємства та контролю за роботою менеджерів.



Рис. 4. Механізм впливу на менеджерів

Джерело: власна розробка

Однак розвиток і підтримка детального розкриття фінансової інформації потребує значних витрат, що в подальшому впливає на кінцеву вартість продукції і є основним недоліком зазначеного способу контролю.

**Висновки з цього дослідження.** Сучасний рівень розвитку економіки характеризується складністю і масштабністю управлінських завдань, що насамперед стосується керування великими підприємствами та компаніями. Така ситуація пояснює актуальність вирішення конфліктів в управлінських відносинах, що мають місце в межах системи корпоративного управління.

У зв'язку з цим однією з актуальних проблем корпоративного управління стає врегулювання агентської проблеми в компанії і зниження агентських витрат. З метою зниження гостроти впливу цих проблем на ефективність діяльності корпорацій у статті запропоновано методи вирішення зазначеної проблеми, такі як механізм впливу на менеджерів, система їх заохочення, посилення моніторингової функції бухгалтерського обліку та інші.

Але найбільш ефективним способом залишається безпосереднє втручання акціонерів у діяльність компанії. Правила корпоративного управління повинні дозволяти інвесторам приймати економічно обґрунтовані інвестиційні рішення шляхом отримання правдивої та неупередженої інформації, яка дасть змогу аналізувати поточний стан і результати діяльності компанії, прогнозувати тенденції її розвитку в майбутньому, а також оцінювати потенційні ризики.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Берле А.А. Сучасна корпорація та приватна власність / А.А. Берле, С.Г. Мейнс. – Нью-Брансвік: Угода, 1991. – 396 с.
2. Дженсен М., Мерфі К. Максимізація вартості зацікавлених осіб та корпоративних цілей / М. Дженсен, К. Мерфі // Журнал прикладних корпоративних фінансів. – 2010. – № 1(22). – С. 432-424.
3. Эггертсон Т. Экономическое поведение и институты / Траунин Эггертсон. – М.: Дело, 2001. – 408 с.
4. Коуз Р. Фирма. Рынок. Право / Р. Коуз. – М.: Дело, 1993. – 192 с.
5. Касич А.О. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного фінансового менеджменту / Касич А.О. Чернова Г.Ю. // Бізнес-Інформ. – 2016. – № 9. – С. 206-211.
6. Касич А.О. Дью Дилидженс як ключовий інструмент аналізу доцільності інвестування / Касич А.О., Яковенко Я.Ю. // Облік і фінанси. – 2015. – № 4(70). – С. 92-97.
7. Касич А.О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства / Касич А.О., Хіміч І.Г. // Бізнес-Інформ, 2012. – № 12. – С. 55-59.
8. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 768 с.
9. Kreps D. Game Theory and Economic Modelling / D. Kreps. – Oxford: Oxford University Press, 1990. – P. 10-26.
10. Ричард Бр. Принципы корпоративных финансов / Брейли Ричард, Майерс Стюарт; [пер. с англ. Н. Барышниковой]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 1008 с.
11. Алчіан А. Производство, стоимость информации и экономическая организация / А. Алчіан, Г. Демсец // Вехи экономической мысли – Том 5: Теория отраслевых рынков. – Санкт-Петербург: Экономическая школа, 2003. – С. 280-317.
12. Вільямсон О.Е. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів / О.Е. Вільямсон. – К.: «АртЕк», 2001. – 472 с.
13. Циган Р.М. Управління грошовими потоками як інструмент протидії конфлікту агентських груп / Р.М. Циган // Фінансові механізми забезпечення розвитку економіки України в сучасних умовах: зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф. – К.: Аграр Медіа Груп, 2016. – 254-256 с.
14. Дженсен М.С. Теорія фірми: управлінська поведінка, вартість агенції та структура власності / М.С. Дженсен, Майкл К. Енсен, Уільям Х. Меклінг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://papers.ssrn.com/abstract=94043>.
15. Шигун М.М. Бухгалтерський облік трансакційних витрат: проблеми визначення поняття і класифікації / М.М. Шигун // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Міжнародний збірник наукових праць / Серія: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. Випуск 2(14). – Житомир: ЖДТУ, 2009. – С. 224-234.
16. Теплова Т.В. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями: учебник для вузов / Т.В. Теплова. – М.: ГУ-ВШЭ, 2000. – 198 с.
17. Miller R.L. Business law today: text and summarized cases / Roger LeRoy Miller. – Andover: Cengage Learning, 2013. – 888 p.
18. Воронова К.Ю. Неінституціональний аналіз облікового процесу: монографія / Е.Ю. Воронова. Моск. держ. ін-т міжнар. відносин (ун-т МІД Росії, каф. обліку, статистики і аудиту). – М.: «МГИМО-Університет», 2010. – 230 с.

УДК 005:73:658:621.3

**Чепелюк М.І.**

*кандидат економічних наук,  
викладач кафедри міжнародного  
бізнесу та економічного аналізу  
Харківського національного економічного університету  
імені Сємена Кузнеця*

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті розглянуто ключові стратегії розвитку та управління знаннями в організації. Одним із найбільш важливих чинників сприяння ефективному управлінню знаннями є корпоративна культура, яка є стимулюючою системою, що мотивує співробітників шукати та створювати нові знання. Створення нового корпоративного знання вимагає участі співробітників, які відіграють різні ролі і займають різні позиції в ієрархічній драбині організації.

**Ключові слова:** стратегія, знання, управління, організація, корпоративна культура, організатори знань, ідеологи знань, практики знань.

### **Чепелюк М.И. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ**

В статье рассмотрены ключевые стратегии развития и управления знаниями в организации. Одним из наиболее важных факторов содействия эффективному управлению знаниями является корпоративная культура, которая является стимулирующей системой, что мотивирует сотрудников искать и создавать новые знания. Создание нового корпоративного знания требует участия сотрудников, которые играют разные роли и занимают разные позиции в иерархической лестнице организации.

**Ключевые слова:** стратегия, знания, управление, организация, корпоративная культура, организаторы знаний, идеологи знаний, практики знаний.

### **Chepeliuk M.I. CORPORATE CULTURE IN THE CONTEXT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION**

The article considers the key development strategies and knowledge management in the organization. One of the most important factors in promoting effective knowledge management is corporate culture, which is the incentive system that motivates employees to seek and create new knowledge. The creation of new corporate knowledge requires the participation of employees, who play different roles and occupy different positions in the hierarchy of the organization.

**Keywords:** strategy, knowledge, management, organization, corporate culture, the organizers of knowledge, ideology of knowledge, practices of knowledge.

**Постановка проблеми.** У суспільстві, заснованому на інформації, працівники розумової праці являють собою єдину і найбільшу цінність. Під визначення працівника розумової праці, або «knowledge worker», падають люди, які володіють знанням, вміють застосувати його з вигодою, так, як капіталіст знає, як із вигодою розмістити капітал. Знання є цінним ресурсом, який організації самі створюють, продають і отримують. Водночас існування знань та бажання ними ділитися належать до питань корпоративної культури, що потребує детального дослідження та аналізу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вагомий внесок у теоретичні та практичні дослідження управління знаннями зробили такі зарубіжні та українські дослідники, як М. Алаві, А. Бліннікова, К. Вііг, А. Воронкова, А. Гапоненко, Т. Давенпорт, М. Дженекс, П. Друкер, Н. Коба, В. Кушерець, Д. Лейбовіц, Д. Ліднер, Б. Мільнер, І. Нонака, І. Отенко, І. Павленко, Л. Прусак, К. Свейбі, В. Смірнова, М. Станковський, О. Шкурупій та ін.

Визначення «управління знаннями» є вже не новим, проте належить до числа тих понять, що можуть одночасно здаватися як усеосяжними, так і не означаючими нічого конкретного. З огляду на це за останні роки підходи до цього поняття змінювалися, проте питання корпоративної культури в контексті управління знаннями організацій як надважливого чинника, що сприяє ефективному управлінню знаннями, розкриті недостатньо. Це стосується, зокрема, вітчизняних підприємств, корпоративна культура яких має свою специфіку.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз взаємозв'язку між корпоративною культурою і управлінням знаннями організації та її впливу на створення нового корпоративного знання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організаційні знання і навчальна діяльність розглядаються як процеси, завдяки яким люди, команди, організації та групи організацій стають кваліфікованими у створенні, спільному використанні, зберіганні та використанні знань, щоб досягти позитивних змін і поставлених цілей.

Найбільш вживаними є такі стратегії розвитку та управління знаннями в організації:

- стратегія формування знань передбачає поглиблення накопичених і генерування принципово нових знань (проведення науково-дослідних робіт, впровадження інноваційних рішень і безперервне їх вдосконалення), що сприяють підвищенню конкурентоспроможності організації. Ця стратегія зазвичай приймається вищими навчальними закладами та дослідницькими лабораторіями підприємств-виробників;

- стратегія обміну знаннями зосереджує увагу на систематичному обміні знаннями – отриманні, структуруванні, зберіганні, використанні їх із метою чіткого і своєчасного розподілу між певними працівниками або їх групами;

- стратегія управління знаннями як бізнес-стратегія передбачає формування і використання «найкращих» знань у будь-якій роботі. Знання стають центром всієї діяльності організації, саме вони створюють споживчу цінність, а деколи є кінцевим продуктом. Зазвичай ця стратегія використовується консалтинговими організаціями;

- стратегія управління інтелектуальним капіталом передбачає, що всі загальноорганізаційні знання і система управління ними спрямовані винятково на створення, підтримку і розвиток інтелектуальних активів – патентів, технологій, ноу-хау тощо.

Насамперед створення знання включає дії, пов'язані зі входженням нового знання в організаційну систему. На персональному або груповому (командному) рівні нові знання найчастіше є результатом навчання, підвищення кваліфікації, цілеспрямованого засвоєння нової інформації шляхом читання професійних журналів і книг у традиційній або електронній формі, продуктом спілкування та взаємодії під час вирішення практичних проблем і завдань, результатом логічного висновку, методу проб і помилок, групових семінарів, тренінгів. При цьому максимально повинен бути задіяний накопичений ними досвід, їх явні і неявні (приховані) знання, у тому числі виникають нові знання (явні і неявні). Ще одним джерелом нових знань може стати купівля іншої організації разом з її фахівцями, знаннями, технологіями та досвідом. Іншим джерелом нових знань є прийом на роботу фахівців, що мають більш високий рівень знань і досвід роботи в інших організаціях.

Обмін знаннями належить до передачі знань від однієї сторони до іншої. Він включає в себе різні інструменти, використовувані для перекладу, перетворення, фільтрації і двостороннього зв'язку. Метою цього виду діяльності (процесу) є передача знань у потрібне місце, в потрібний час, із потрібною якістю.

Поширення знань відбувається багатьма способами. Знання можна поширювати через документи, книги і журнали, шляхом поповнення баз даних і баз знань із телекомунікаційним доступом. Це так званий «складський підхід», коли споживачі звертаються до легкодоступного репозитарію знань. Проте більша частина знань найкраще передається від людини до людини за допомогою спілкування, співробітництва, конференцій і семінарів, тренінгів і наставництва. Особливо важливим у цьому разі є створення сприятливої обстановки для обміну ідеями та досвідом.

До методів та інструментів, які підтримують обмін знаннями, належать інтернет-портали, розподілені бази даних і згадувані вище семінари, навчання, тренінги, ротация кадрів. Істотним у поширенні знань є наявність на них попиту, продиктованого потребами інноваційного розвитку бізнес-процесів організацій, інтересів професійного росту і розвитку особистості фахівця.

Зберігання знань пов'язано зі збереженням знань, даючи йому змогу залишатися в межах організаційної системи і тих видів діяльності, які допомагають підтримувати життєздатність цієї системи. До них належать пошукові системи, системи управління контентом, електронні видавничі системи, системи документообігу, групові програми, додатки служби підтримки, а також більш фундаментальні системи, такі як особиста і групова реєстрація, архівування проектів тощо.

Нарешті, використання знань пов'язане з їх застосуванням в організаційній політиці і практиці органі-

зації. Це передбачає прийняття і формування рішень, прийняття поінформованих дій і зміну поведінки для досягнення цілей. Обов'язкові рішення, дії і поведінка працівників мають бути впроваджені у вигляді процесів, процедур, правил, інструкцій і стандартів та бути беззаперечними для всієї організації. Можливо, це один із небагатьох трюїзмів у цій галузі, що всі такі елементи організаційного життя були в якийсь момент спеціалізованими негласними знаннями або ноу-хау, які потім були перетворені в явні форми, щоб забезпечити можливість застосування нефахівцями. До цієї категорії також належать розроблення таких інструментів, як моделі вимірювання та узгодження характеристик завдань, керівні принципи взаємодії і специфікації процесу тощо.

Для полегшення цих інформаційних заходів можуть використовуватися різні інструменти, починаючи від систем управління інформацією за допомогою структурованих навчальних заходів. Щоб визначити найбільш підходящі інструменти для використання в цій ситуації або контексті, корисно розрізнити три різні типи знань:

- неявне знання, несвідоме й інтуїтивне, воно дає експертам змогу приймати рішення, не посилаючись на правила або принципи;

- чіткі знання, сформульовані і доступні для всіх, хто їх читає, слухає чи розглядає (наприклад, навчальний посібник із використання пакегу програмного забезпечення або висновки з короткого довідкового документа);

- неявні знання допомагають людям дізнатися, що соціально та культурно доречно в цьому разі. Це знання загальних переконань, цінностей та очікувань (наприклад, недоречно підиривати авторитет колег на публіці, розуміючи негативне ставлення керівництва до подібних вчинків).

Корпоративна культура є одним із найбільш важливих чинників сприяння ефективному управлінню знаннями. Існують безліч різних визначень корпоративної культури з різних позицій.

«Корпоративна культура – це сукупність колективних базових уявлень, що знаходяться організацією під час вирішення проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність яких виявляється достатньою для того, щоб вважати їх цінними і передавати новим членам організації як правильну систему сприйняття і дозволу названих проблем».

У контексті розвитку та управління знаннями «корпоративна культура – це набутий спосіб сприйняття, розуміння, мислення, яким користуються і який передається між членами організації» [4].

До висновку про те, що корпоративна культура належить до числа найважливіших чинників успіху в ефективному управлінні знаннями, можуть привести не тільки аргументи концептуального характеру, а й результати опитувань, проведених у 104 компаніях [1; 5].

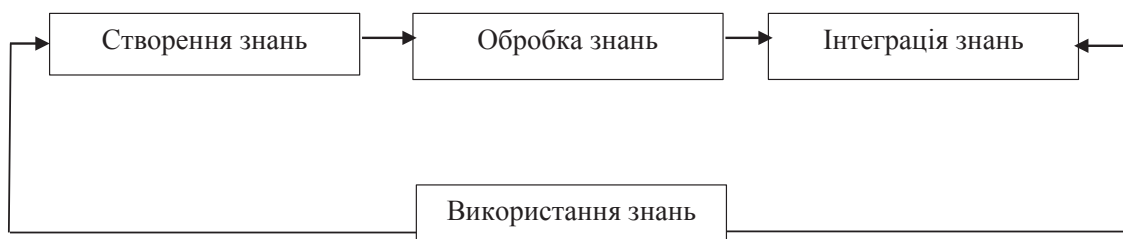


Рис. 1. Життєвий цикл розвитку та створення знань



Знання як інтелектуальний ресурс тільки тоді є цінним, якщо воно використовується в організації. Безліч знань залишаються невикористаними або не використовуються повторно. Головним завданням цього процесу, цього виду діяльності є створити умови, щоби всі зусилля, витрачені в попередніх видах діяльності, окупилися. Саме у процесі використання знань виявляються розриви в знаннях, на практиці перевіряється їх істинність, комерційна корисність знань у сенсі підвищення вартості продукту або зниження витрат на їх виробництво, здобувається новий досвід як джерело нових знань.

Використання знань залежить насамперед від того, наскільки співробітники організації здатні і бажають це робити. У цьому процесі недостатньо покладатися на професійну допитливість і сумлінність співробітників. Організація повинна стимулювати використання нових знань різними формами явного визнання і матеріальними заохоченнями, просуванням по службі.

Створення нового корпоративного знання вимагає участі співробітників, які відіграють різні ролі і займають різні позиції в ієрархічній драбині організації. Слідуючи рекомендаціям І. Нонака, Х. Такеучі [3], команда, що створює знання, повинна включати в себе практиків, організаторів та ідеологів знання. Практиками знання найчастіше є рядові співробітники і менеджери нижчих ланок.

Організаторами є менеджери середніх ланок, а ідеологами – вище керівництво. Основний обов'язок практиків знання – втілення знання. Вони накопичують, генерують і оновлюють як неявне, так і явне знання, виступаючи в ролі «ходячих архівів», вони володіють новітньою інформацією про стан ринку і маркетингові стратегії конкурентів, про нові технології, продукти та послуги тощо.

Поставляючи цю актуальну інформацію та знання в команду, вони водночас потребують вказання цілі і постановки завдання з боку ідеологів та організаторів знання. В ідеалі практик знання повинен володіти такими якостями:

- високими інтелектуальними показниками;
- вираженою переконаністю і волею з перетворення навколишнього світу;
- різноманітним досвідом;
- навичками співрозмовника, здатного вести діалог із колегою і споживачем;
- відкритістю в дискусіях.

Організатори знання відіграють роль посередника між ідеалами вищого керівництва і часто хаотичними поглядами рядових співробітників. По суті, вони перекидають місток між тим, «що є», і тим, «що має бути». Організатори знання змінюють реальність, трансформуючи знання. Для цього вони використовують різні способи трансформації, відда-

ючи перевагу перетворенню неформалізованих образів і уявлень у формалізовані, втілюючи їх у нові дії, технології, продукти, послуги. Організатори знання – це, як правило, менеджери середньої ланки, вони повинні володіти такими здібностями:

- координувати роботу і керувати проектами;
- працювати з гіпотезами з метою створення нових концепцій;
- інтегрувати різні методи створення знання;
- володіти навичками ділового спілкування для організації бесід членів команди;
- завойовувати довіру членів команди;
- передбачити напрям дій на основі накопиченого досвіду.

Ідеологи знань, як правило, займають в організації вищі керівні посади, здійснюють загальне керівництво процесом створення корпоративних знань. Вони беруть участь у створенні знань шляхом формулювання базисної концепції розвитку організації, визначають бачення або декларують політику організації, встановлюють критерії оцінки створюваного знання.

Якщо практики знання повинні знати, «що є», то ідеологи знання повинні знати, «що має бути». Важливим обов'язком ідеологів знання є визначення і систематизація бачення системи цінностей організації. Ідеологи знання, в ідеалі, повинні володіти такими якостями:

- здатністю формулювати бачення організації, визначаючи тим самим попит на ті або інші знання;
- здатністю донести цінності і бачення організації до творців продукції і послуг;
- здатністю оцінити створене знання зі стратегічних позицій;
- талантом виявлення потенційних керівників проектів;
- умінням створити атмосферу «творчого хаосу» в команді;
- здатністю спрямовувати та координувати процес створення знання.

Ефективність діяльності команд залежить від низки факторів: технічних, організаційних, культурних, а також від особистостей, які входять у команду, від їхніх технічних знань, досвіду, здібностей ефективно і продуктивно взаємодіяти один з одним.

Корпоративна культура, як і організаційна структура, може бути стимулюючою системою, що мотивує співробітників шукати нові, розумні способи поведінки і роботи. Корпоративні культури, орієнтовані на створення і використання знань, вимагають як макроуправління (політика і програми, що охоплюють всю організацію), так і мікроуправління (облік субкультур і індивідуальних відмінностей).

Щоби знання створювалося і застосовувалося, воно повинно передаватися і спільно використовуватися, а це значною мірою залежить від характеру

відносин між індивідуумами і групами. Не позбавлене підстав твердження, що впровадити техніку і технологію для ефективного доступу до корпоративних інформаційних ресурсів для інформаційної взаємодії, групової роботи набагато легше, ніж розвивати культуру співпраці. Тому так важливо підтримувати будь-які рухи в цьому напрямі й організаційні форми. Більш високий рівень довіри між співробітниками підсилює і прискорює потоки знання. Якщо співробітники тяжіють до неформального обміну знаннями у цій чутливій до

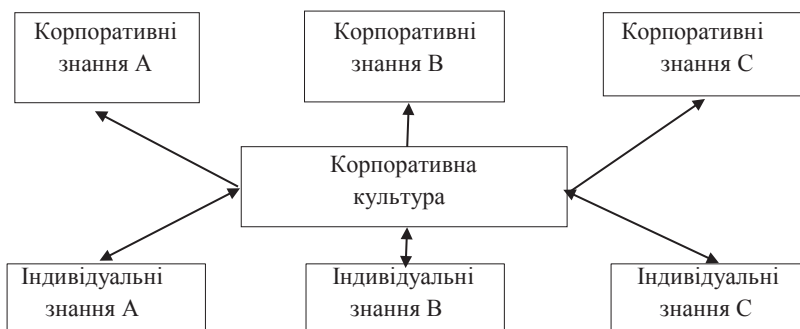


Рис. 2. Корпоративна культура як посередник знань

контексту обстановці, то акцент на корпоративні сховища даних, бази знань і електронні комунікації можуть виявитися не кращим рішенням. Створення та підтримка тематичних співтовариств різної спрямованості може часто принести велику користь.

Корпоративна культура формується і є результатом сукупної дії індивідуумів. По суті, корпоративна культура – це накопичена сума вкладів індивідуумів, минулих і справжніх співробітників організації. «Психологічний контракт» індивідуумів (їх думки про те, що вони повинні організації і що організація повинна їм) змушує їх, а не тільки керівництво організації шукати, знаходити і видозмінювати корпоративну культуру для кращого обслуговування із психологічного контракту. Досить згадати девіз «психологічного контракту», який кандидат у президенти Д.Ф. Кеннеді запропонував американському суспільству: «Не питай, що країна зробила для тебе. Запитай себе, що ти зробив для країни». Тож громадські та корпоративні інтереси, обов'язки і турботи також можуть бути сильним стимулом для окремих індивідуумів, груп і організацій.

У процесах обміну неявними знаннями, у встановленні кордонів між особистим і корпоративним знанням мають місце певні проблеми. Прогресивна система управління знаннями організації повинна виходити з розуміння, що неявне знання залишається в головах індивідуумів і є їхнім особистим знанням, тоді як результат його застосування – інноваційні ідеї, стратегії, рішення, продукція, створена структурними підрозділами протягом оплачуваного

часу, стають корпоративними ресурсами, організаційними знаннями.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, корпоративна культура діє як посередник між особистісним і організаційним знанням, визначаючи, які знання належать організації, а які – особистостям і групам. Правила, за якими діє цей посередник, повинні мінімізувати ситуації, коли співробітники не налаштовані передавати свої знання в корпоративну базу знань, оскільки бояться втратити на них право власності. Неважливо, чи з боку авторських прав, чи з боку моральних та матеріальних винагород, носії явних знань не мають відчувати цього страху. У таких питаннях корпоративна культура організації є гарантом справедливості.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 8-е издание / Пер. с англ. Под ред. С. К. Мордовина. – СПб: Питер, 2005. – 832 с.
2. Stewart T. A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. N.Y.-L., Doubleday / Currency, 1997. Copyright – T. A. Stewart, 1997.
3. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах: Пер. с англ. / Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака // – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 384 с.
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Шейн Э. // – СПб.: ПИТЕР, 2007. – 336 с.
5. Heisig P., Vorbeck J. (2001): Benchmarking Survey Results. In: Mertins K., Heisig P., Vorbeck J. (eds.) (2001). Knowledge Management. Best Practices in Europe. Berlin: Springer.

УДК 351.757

**Шашкова Н.І.***доктор економічних наук,  
завідувач кафедри менеджменту і адміністрування  
Херсонського державного університету***Соловйов І.О.***доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки і підприємництва  
Херсонського національного технічного університету***Горовий С.О.***магістрант  
Херсонського державного університету*

## МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

У статті викладено основні підходи до формування ефективної корпоративної культури підприємств сфери гостинності на засадах внутрішнього маркетингу. Розглядається проблема синергетичної взаємодії трьох сфер: «внутрішній маркетинг – корпоративна культура – зовнішній маркетинг». Доведено, що у синергетичній взаємодії співробітників та керівників готельного підприємства та споживачів готельних послуг народжується площина нових множин у можливостях збільшення частки постійних клієнтів, формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури, зростання обсягу та якості готельних послуг.

**Ключові слова:** підприємства готельного бізнесу, внутрішній маркетинг, корпоративна культура.

### **Шашкова Н.И., Соловьев И.А., Горовой С.А. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА**

В статье изложены основные подходы к формированию эффективной корпоративной культуры предприятий сферы гостеприимства на основе внутреннего маркетинга. Рассматривается проблема синергетического взаимодействия трех сфер: «внутренний маркетинг – корпоративная культура – внешний маркетинг». Доказано, что в синергетическом взаимодействии сотрудников и руководителей гостиничного предприятия и потребителей гостиничных услуг рождается плоскость новых множеств в возможностях увеличения доли постоянных клиентов, формирования клиентоориентированной корпоративной культуры, роста объема и качества гостиничных услуг.

**Ключевые слова:** предприятия гостиничного бизнеса, внутренний маркетинг, корпоративная культура.

### **Shashkova N.I., Solovyov I.O., Horovyi S.O. MARKETING POTENTIAL OF HOTEL BUSINESS CORPORATE CULTURE**

The article is dedicated to a problem of main approaches to the hotel business corporate culture formation on the principles of internal marketing. The problem of synergistic interaction of three spheres («Internal marketing – corporate culture – external marketing») is considered. It is proved that in the synergistic interaction of the employees and managers of the hotel company and consumers of hotel services a new plurality of space is created in the possibilities of increasing the share of regular clients, forming a client-oriented corporate culture, increasing the volume and quality of hotel services.

**Keywords:** hotel business enterprises, internal marketing, corporate culture.

**Постановка проблеми.** Комплексний аналіз ринку готельних послуг дає можливість виокремити основні проблеми, якими характеризується сучасний стан розвитку готельного господарства в Україні: відсутність якісних готелів туристського та економічного класу (три-, дво- та однозіркових готелів); переважання пропозицій на готельні послуги над реальним попитом через суттєве зменшення туристичного потоку; невідповідність якості та ціни на послуги розміщення; слабкий імідж країни на міжнародному ринку готельних послуг; також впливають чинники загальнодержавного рівня: нестабільна економічна і політична ситуація. Перераховані проблеми суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності готельних послуг в Україні та значно знижують внутрішній потік туристів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання комплексної системи організації маркетингових процесів сфери послуг, що орієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку на основі вивчення, аналізу і прогнозування ринку послуг, розглядають у своїх наукових працях такі вчені-економісти, як Л. Гонтаржевська [1], Н. Бакеренко [2], М. Мальська [3], О. Тетерюк [4], О. Любіцева [5], О. Ремеслова [6] та ін. Залишається мало розробленою проблема синергетичної взаємодії у роз-

витку корпоративної культури як основного маркетингового ресурсу підприємств готельного бізнесу.

**Постановка завдання. Мета статті** полягає в дослідженні потенціалу взаємодії систем внутрішнього маркетингу, зовнішнього маркетингу та корпоративної культури підприємств готельного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У процесі розвитку сфери послуг в економіці України все більшого значення набуває застосування методів маркетингу, без використання яких практично неможлива успішна підприємницька діяльність та ухвалення управлінських рішень. Оптимізований маркетинговий інструментарій уможливує постійний пошук нових ринків та споживачів, нових видів продукції та сфер застосування традиційної продукції. Маркетинг є інструментом регулювання виробництва і збуту, орієнтуючи виробничу діяльність підприємств сфери послуг, їх структурну політику на ринковий попит. Внутрішній маркетинг визнається особливою філософією компанії, що має за мету оптимізувати операційні бізнес-процеси засобами кадрового і маркетингового менеджменту. Отже, внутрішній маркетинг передбачає, що відносини фірми та її робітників мають базуватися за типом відносин «фірма-клієнт». Тут компанія виступає в ролі продавця посади, а співробітник сплачує за це своєю ефективною трудовою діяльністю.

Внутрішній маркетинг спрямовується на зростання мотивації співробітників та, відповідно, на зростання якості послуг на тривалу перспективу. Крім того, обов'язковою є готовність націлити і мотивувати весь обслуговуючий персонал до роботи в команді, загальною метою якої буде забезпечення задоволення споживача. Маркетологи за таких умов ініціюють всіх інших членів організації до реалізації окремих складників маркетингової політики підприємства. Саме тому внутрішній маркетинг, безумовно, повинен передувати організації заходів у сфері зовнішнього маркетингу. Наприклад, цілком очевидним є твердження, що не варто рекламувати якість послуги до тих пір, доки персонал не забезпечить відповідну якість своєї роботи.

Одним із можливих шляхів швидкої адаптації вітчизняних підприємств готельного господарства до сучасних засад ведення та розвитку бізнесу і забезпечення потужної конкуренції з великими транснаціональними готельними мережами має стати чітко сформована, економічно обґрунтована, узгоджена з основною стратегією підприємства та орієнтована на довгострокову перспективу маркетингова політика.

У комплексі заходів забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного готельного господарства важливого значення набуває необхідність наукового пошуку ефективних та інноваційних підходів щодо формування маркетингової політики підприємств. За даними Всесвітньої ради з подорожей і туризму, прямий внесок туризму у ВВП України у 2015 р. становив 28,4 млрд грн (1,9% ВВП). У 2016 р. цей показник дорівнював 28,1 млрд грн, тобто зменшився на 1%. За прогнозами Всесвітньої ради з подорожей і туризму, до 2025 р. прямий внесок туризму у ВВП зросте на 4,1% річних, до 42,0 млрд. грн. (1,8% ВВП) (табл. 1).

Таблиця 1  
Статистичні показники впливу туризму на економіку України

Показник	Роки		
	2015	2016	2025 (прогноз)
Прямий внесок туризму у ВВП, млрд грн.	28,4	28,1	42,0
Загальний внесок туризму у ВВП, млрд грн.	106,7	104,3	151,2
Пряма зайнятість у туризмі, тис. осіб	333	342	322
Загальна зайнятість у туризмі, млн осіб	1,27	1,29	1,16

Джерело: за даними World Travel & Tourism Council – WTTC [7]

Загальний внесок туризму у ВВП 2015 р. сягнув 106,7 млрд грн. (7,1% ВВП), а у 2016 р. становив 104,3 млрд грн. (7,2% ВВП). За прогнозами, до 2025 р. цей показник збільшиться на 3,8% і становитиме 151,2 млрд грн. (6,5% ВВП).

Пряма зайнятість населення в туризмі у 2015 р. становила 333 тис. осіб (1,7% загальної кількості працівників), у 2016 р. зросла на 2,8%, до 342 тис. осіб (1,7% загальної кількості працівників). До 2025 р. цей показник становитиме 322 тис. осіб внаслідок прогнозованого щорічного зменшення зайнятості населення у туризмі на 0,6% протягом наступних десяти років.

Загалом у туризмі 2015 р. було зайнято 1,27 млн осіб (6,4% загальної кількості працівників), у 2016 р. цей показник збільшився до 1,29 млн осіб, тобто на 1,3% (6,5% загальної кількості працівників). За прогнозами Всесвітньої ради з подорожей і туризму, до 2025 р. цей показник досягне значення 1,16 млн осіб, тобто зменшиться на 1,0% (6,0% загальної кількості зайнятих). Очевидно, що ці показники значно нижчі за аналогічні в інших державах Центрально-Східної Європи.

Оцінка сучасного стану розвитку ринку готельних послуг дала змогу здійснити аналіз детермінант впливу на процес формування маркетингової політики. Можна зазначити, що лідером серед відвідувачів України є туристи з Російської Федерації, але обставини, що склалися в політичній та економічній сфері діяльності України, різко знизять кількість цих туристів. Так, у середньому завантаження готелів в Україні у 2016 р. впало на 15-25% залежно від регіону.

На нашу думку, формування маркетингової політики готельних підприємств України повинно враховувати такі фактори, як:

1. Забезпечення достатньою кількістю номерного фонду готелів бюджетного та середнього класу, на які існує підвищений попит у всіх містах України.

2. Активність міжнародних готельних операторів, таких як Premier International та Reikartz Hotel Management.

3. Введення податкових пільг для готельних підприємств. Податкові пільги сприятимуть залученню значних інвестицій в готельну індустрію.

4. Упровадження обов'язкової категоризації засобів розміщення на основі системи «Єдині європейські зірки», що націлена на підвищення рівня якості готельного обслуговування та позитивно впливатиме на популяризацію України серед європейських туристів.

Поставлені задачі зумовили необхідність проведення багатомірного аналізу, який би дав змогу визначити зв'язок між показниками ефективності внутрішнього, зовнішнього маркетингу, а також показниками ефективності корпоративної культури. З цією метою було проведено опитування 50 працівників підприємств гостинної сфери, за результатами якого сформовані індикатори оцінки синергетичної взаємодії «внутрішній маркетинг-корпоративна культура – зовнішній маркетинг» (масив даних 50Ч40). Сформований масив даних був оброблений у програмному пакеті SPSS.22 методом аналізу головних компонент (табл. 2). Лістинг із 40 питань включав не тільки питання щодо особливостей сприйняття і задоволеності своєю роботою, але й кількісні показники (коефіцієнт повторного звертання клієнтів, темп загального приросту клієнтської бази, коефіцієнт відтоку клієнтів, зростання кількості нових послуг, рентабельність використання трудових ресурсів, кількість споживчих скарг, прибуток від операційної діяльності та ін.).

У результаті аналізу здійснено лінгвістичне описання трьох факторів, що пояснили 71,6% загальної дисперсії компонент. У першому факторі були поєднані показники з найбільшими навантаженнями в середній компоненті (0,567ч0,710). Об'єдналися показники двох множин: {Задоволеність співробітника} ∪ {клієнтська лояльність} (34% дисперсії). Тут відзначається тісний зв'язок між такими показниками, як справедлива оцінка результатів роботи і показник повторного звертання клієнтів, задоволеність гігієнічними факторами роботи (за Ф. Герцбергом).

Другий фактор поєднав множини внутрішнього і зовнішнього маркетингу в параметрах задоволеності споживачів (що виявилось у тісному зв'язку показника «кількості скарг споживачів» з іншими показниками цього фактора) і гордості (почуття причетності) за свою працю співробітників готельного



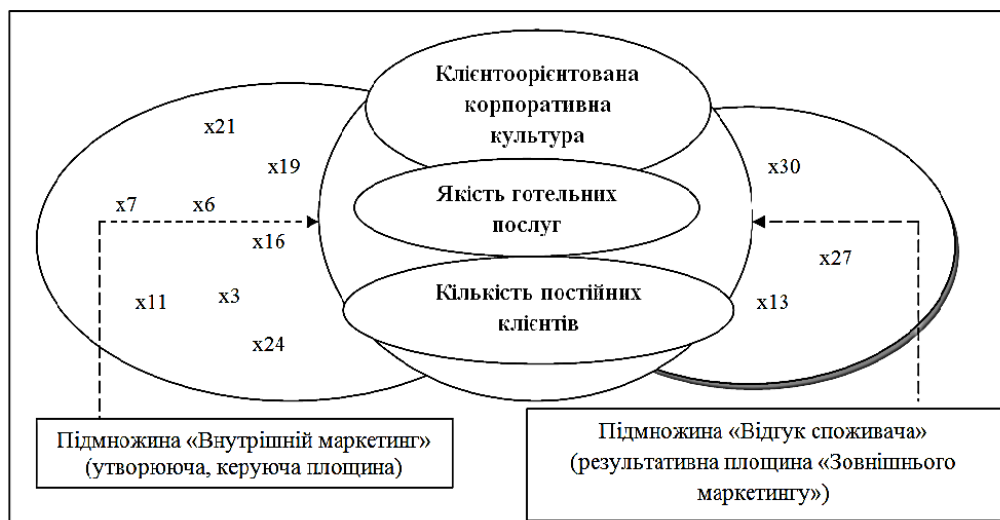
господарства (21,4% загальної дисперсії). Третій фактор об'єднав множини {чутливості компанії до змін у бізнес-середовищі} й {уваги місцевих відвідувачів}. Гнучкість внутрішнього маркетингу виявилася у показниках «можливості навчання на базі кращих практик і досвіду» (0,716), «темпу загального приросту клієнтської бази» (0,744), «чіткого розуміння запитів клієнта» (0,663). Ці показники об'єднані відносно тісним зв'язком із показником «відкритості на рівні культурно-дозвільного центру» (0,594). Синергетичний потенціал окремого фактора – це прогнозований результат ефективної взаємодії корпоративної культури, внутрішніх можливостей нарощування маркетингового потенціалу і зовнішнього відгуку споживачів (рис. 1).

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведене дослідження свідчить про взаємопроникнення сфер зовнішнього і внутрішнього маркетингу у сферу корпоративної культури підприємств готельного бізнесу. Маркетинговий потенціал корпоративної культури підприємств сфери послуг полягає у сформованій множині, що виникла внаслідок збігу підмножин

{задоволення послугою} ∪ {задоволення своєю роботою}. Підмножина внутрішнього маркетингу у розмаїтті засобів формування особливої корпоративної культури отримує певний відгук з боку результативної площини зовнішнього маркетингу. Таким чином, у синергетичній взаємодії співробітників та керівників готельного підприємства, споживачів готельних послуг народжується площина нових множин у можливостях збільшення частки постійних клієнтів, формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури, зростання обсягу та якості готельних послуг. Перспективою подальших досліджень стає розширення бази даних щодо якості обслуговування клієнтів готельних підприємств та оцінки задоволеності, компетентності, професіоналізму співробітників цих підприємств.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гонтаржевська Л.І. Ринок туристичних послуг в Україні: навч. посібн. / Л. Гонтаржевська. – Донецьк: Східний видавничий дім, 2008. – 180 с.



**Рис. 1. Формування нових множин у взаємодії підмножин зовнішнього і внутрішнього маркетингу підприємств готельного бізнесу**

Джерело: власні дослідження

Таблиця 2

#### Інтерпретація результатів факторного аналізу щодо синергетичної взаємодії «внутрішній маркетинг-корпоративна культура – зовнішній маркетинг»

№	Інтерпретовані фактори: поєднані множини	Відсоток дисперсії	Об'єднані показники	Синергетичний потенціал фактора
1	{Задоволеність співробітника} ∪ {клієнтська лояльність}	34,2%	Графік роботи, технічна оснащеність, місцезнаходження готелю (x21=0,567) Справедлива оцінка результатів роботи (x7=0,604) Показник повторного звертання клієнтів (x13 =0,678)	Збільшення частки постійних клієнтів
2	{Задоволеність споживачів} ∪ {гордість, причетність до спільної справи}	21,4%	Гордість за роботу в компанії (x6=0,710) Можливість самовираження, різноманітність виконуваних задач (x11=0,526) Кількість споживчих скарг (x30=0,785)	Формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури
3	{Чутливість компанії до змін у бізнес-середовищі} ∪ {увага місцевих відвідувачів}	16,0%	Кількість нових послуг (x24=0,578) Можливість навчання на базі кращих практик і досвіду (x19=0,716) Чітке розуміння запитів клієнта (x3=0,663) Відкритість на рівні культурно-дозвільного центру даної місцевості (x16=0,594) Темп загального приросту клієнтської бази (x27=0,744)	Зростання обсягу та якості готельних послуг

Джерело: власні дослідження

2. Бакеренко Н.П. Особливості діяльності підприємств готельної індустрії Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.15. – С. 168-176.
3. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика: навч. посібн. / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк. – К.: Центр навч. літ-ри, 2012. – 472 с.
4. Тетерюк О.Л. Підвищення ефективності надання послуг у туристському комплексі / О.Л. Тетерюк. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://s-journal.cdu.edu.ua/base/2008/v6/v6pp33-35.pdf>.
5. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг / О. Любіцева. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://tourlib.net/books\\_ukr/lubiceva\\_rtp13.htm](http://tourlib.net/books_ukr/lubiceva_rtp13.htm).
6. Ремеслова О.Л. Методичний підхід щодо оцінки задоволеності споживачів готельним продуктом / О.Л. Ремеслова // Торгівля і ринок України: тем. зб. наук. праць. – 2011. – Вип. 26, т. 1. – С. 212-216. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/portal/>.
7. Всесвітня рада з туризму і подорожей. Електронний ресурс: <https://www.wttc.org/>.

УДК 339.137.2:658

**Шашкова Н.І.**

*доктор економічних наук,  
завідувач кафедри менеджменту і адміністрування  
Херсонського державного університету*

**Каплина Є.О.**

*студентка  
Херсонського державного університету*

## МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ВИНОГРАДАРСЬКО-ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ

У статті викладено основні проблеми розвитку виноградарсько-виноробної галузі в Україні, що обумовлюють зовнішнє оточення підприємств цієї сфери. Здійснено маркетингове дослідження споживачьких переваг на ринку вина Херсонщини. Запропоновано виокремлення відповідних сегментів споживачів згідно розподілу за критеріями вибору та коефіцієнтом значущості.

**Ключові слова:** виноградарсько-виноробна галузь, конкурентоспроможність, маркетингове дослідження.

### Шашкова Н.И., Каплина Е.О. МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ВИНОГРАДАРСКО-ВИНОДЕЛЬЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

В статье изложены основные проблемы развития виноградарско-винодельческой отрасли в Украине, которые обуславливают внешнее окружение предприятий этой сферы. Осуществлено маркетинговое исследование потребительских предпочтений на рынке вина Херсонщины. Предложено выделение соответствующих сегментов потребителей согласно распределению по критериям выбора и коэффициенту значимости.

**Ключевые слова:** виноградарско-винодельческая отрасль, конкурентоспособность, маркетинговое исследование.

### Shashkova N.I., Kaplina E.O. MARKETING MANAGEMENT OF THE WINE INDUSTRY ENTERPRISES COMPETITIVENESS

The article outlines the main problems of development of the viticulture and wine industry in Ukraine, which determine the external environment of enterprises in this sphere. The marketing research of consumer preferences in the wine market of Kherson region is carried out. The allocation of the respective consumer segments according to the distribution according to the selection criteria and the significance factor was proposed.

**Keywords:** viticulture and wine industry, competitiveness, marketing research.

**Постановка проблеми.** В економічній ситуації, що склалася внаслідок переходу до ринкової системи, посилюються негативні тенденції в промисловому садівництві і виноградарстві. Відсутність державної підтримки галузі (висока вартість ліцензії на оптовий продаж, ускладнена дозвільна система), втрата частини ринків збуту вітчизняних виноматеріалів, невеликий обсяг власного виробництва столових сортів винограду врешті можуть призвести до втрати значної кількості виноградників в Україні. До того ж щорічно викорчовується до 7 тисяч гектарів виноградників, тоді як площі нових насаджень не перевищують 3-3,5 тисячі гектарів. А втім, щоб відтворити наявну кількість виноградних насаджень та збільшити їх продуктивність необхідно щорічно розкорчовувати старі та насаджувати не менше 5 тис. га молодих виноградників. Для сьогоденного ринку винопродукції також характерно збільшення обсягів фальсифікату, втрата традиційних ринків збуту (Росії, Казахстану, Білорусі), падіння рівня якості вин, переважання імпорту над експортом (за даними 2017 року у 2,2 рази). Досвід функціонування

ринку продукції виноградарства та виноробства свідчить про нагальну необхідність впровадження цілісної маркетингової моделі, яка б базувалася на конкретних механізмах розширення виробництва, забезпечення конкурентоспроможності продукції та вдосконалення каналів її збуту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Економічні проблеми підприємств виноградарсько-виноробної галузі досліджувалися у працях Б. Буркинського, І. Агеєвої, А. Бревнова, О. Гаркуші, В. Боровик, Ю. Мокеевої, В. Іванченко, І. Матчиної, М. Попової та інших вітчизняних науковців. Маркетингові аспекти у проблемі підвищення конкурентоспроможності підприємств виноградарсько-виноробної галузі висвітлені у роботах С. Аблязова, Г. Валуйко, В. Дороніна. Потребують висвітлення проблеми маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств виноградарської галузі.

**Мета статті** полягає у вивченні маркетингових аспектів управління конкурентоспроможністю підприємств виноградарсько-виноробної галузі.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Не дивлячись на негативні кризові тенденції 2009-2016 рр., виноградна галузь в Україні залишається однією з найприбутковіших галузей сільського господарства. За рівнем рентабельності дана продукція прирівнюється до таких культур як соя та соняшник. Агробізнесові тенденції Миколаївської та Херсонської областей, наприклад, свідчать про високий інвестиційний потенціал виробництва винограду з огляду на рівень рентабельності вище 150% (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна рентабельність вирощування винограду і найбільш прибуткових основних сільськогосподарських культур, (%) 2016 р.**

Області, в цілому по Україні	Виноград	Зернові	Соняшник	Соя	Ріпак
Україна	74,6	37,8	63,0	52,0	45,0
Закарпатська	3,5	27,8	33,4	95,4	7,6
Запорізька	-0,7	46,6	75,5	86,6	63,4
Миколаївська	166,7	35,4	66,6	23,6	43,0
Одеська	37,4	36,4	58,9	33,5	59,3
Херсонська	142,2	34,3	59,3	84,5	55,0

Джерело: [1]

Найбільша площа насаджень виноградників знаходиться на території Одеської області – 27,4 тис. га (64%). Площа насаджень у Херсонській і Миколаївській областях – відповідно 4,5 тис. га (11%) та 5,5 тис. га (13%). У цих областях зосереджено 88% усіх насаджень. Проте, за рівнем врожайності,

окрім Миколаївської області (102,4 ц/га), Херсонська і Одеська посідають останні місця серед усіх областей України (урожайність: 75,5 ц/га та 84,5 ц/га) (рис. 1). Відомо, що резерви зростання врожайності ще не вичерпані повністю – потенціал врожайності основних сортів винограду на півдні України використовується тільки на 25-40% [2, 3].

Серед іншого це обумовлено і недостатньою площею зрошення. Виноградники Півдня України страждають від посухи в середньому 5-6 років з кожних десяти. На даний час лише близько 20% загальної площі насаджень є зрошуваними.

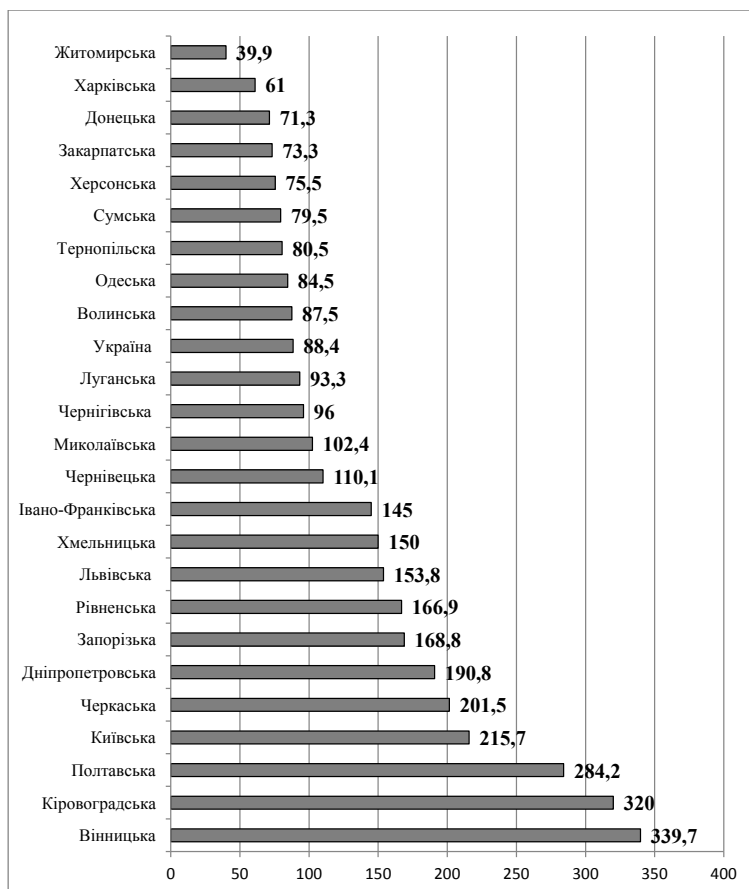
Наразі площі виноградників в Україні становлять 44 тис. га, що удвічі менше за показник 1990 року, тільки за 2010-2015 рр. площі скоротилися майже удвічі (з 87 тис. га до 45,5 тис. га).

Серед головних чинників низької ефективності виробництва винограду необхідно зазначити низьку продуктивність насаджень, щорічне зростання виробничих витрат по догляду за виноградниками, а також недосконалу цінову політику у виноградарсько-виноробному підкомплексі.

Основними причинами низької конкурентоспроможності винопродукції є невідповідність сортового складу сировинної бази виноградарства, енерговитратні і ресурсовитратні виробничі потужності (галузь оснащена морально і фізично застарілим обладнанням випуску 60-70-х рр. минулого століття, що дозволяє успішно виробляти лише кріплені та десертні вина). В Україні пропозиції вирощуваного столового винограду не перевищують попит, тому близько половини продукції має іноземне походження. Незважаючи на високий імпорту столового винограду, забезпеченість населення досягає рівня 2,4 кг на кількість населення України, в той час як фізіологічна норма, за даними МОЗ, складає 8-10 кг. Високий попит на продукцію столового винограду на внутрішньому ринку відкриває великі перспективи для розвитку його культури в Україні. Сприятливі ґрунтово-кліматичні умови, особливо на півдні України, дозволяють вирощувати столовий виноград в обсягах як для насичення внутрішнього ринку, так і для експорту, особливо в північні європейські країни [5].

У роботі проведено маркетингове дослідження щодо визначення сегментів споживачів винопродукції Херсонської області. В ході опитування респондентам пропонувалося оцінити власне ставлення до факторів, що мають найбільший вплив при здійсненні купівлі винопродукції (табл. 1). Фактор значущості визначався за коефіцієнтом важливості (1,0 – абсолютна впевненість у важливості фактору, що впливає на вибір; 0,1 – низька впевненість). Найбільшим сегментом виявився II кластер, що вмістив 52% потенційних споживачів, які охарактеризували вибір здебільшого ознаками ціни ( $K_B = 0,9$ ), країни-виробника, відомістю марки ( $K_B = 0,8$ ).

Споживачі даної групи здійснюють купівлю винопродукції цілеспрямовано і за прагматичними критеріями. Вони орієнтуються на відомі марки вин від вітчизняних виробників (пріоритет: Херсонська, Миколаївська Одеська області) за прийнятною ціною і здебільшого у місцях роздріб-



**Рис. 1. Врожайність винограду в Україні по областях, 2016 рік**

Джерело: за даними Державної служби статистики України [4]

ної торгівлі, до яких мають високу ступінь довіри. Дана група не має особливих естетичних примх щодо сорту і кольору вина, також специфічних затребувань щодо пакування продукції. Цей сегмент об'єднує переважно споживачів із середнім доходом (менше 10 тис. грн. на сім'ю), сімейних, віком від 25 до 70 років.

Таблиця 2

**Розподіл кластерів (сегментів) споживачів винопродукції**

Критерій вибору / коефіцієнт важливості	Сегменти			
	I	II	III	IV
	12%	52%	17%	19%
Країна-виробник	0,8	0,8	0,9	0,3
Ціна	0,5	0,9	0,5	0,9
Місце купівлі	0,7	0,7	0,6	0,9
Колір вина	0,3	0,3	0,5	0,2
Пакування, оформлення	0,3	0,2	0,9	0,7
Сорт винограду	0,9	0,4	0,5	0,3
Смак вина (букет)	0,8	0,5	0,5	0,4
Відомість марки	0,6	0,8	0,9	0,7
Різновид вина	0,6	0,7	0,9	0,8

Джерело: власні дослідження

Найменший сегмент (12%) сформували споживачі, яких можна охарактеризувати як гурманів. Вони віддають перевагу таким параметрам вибору як «країна-виробник», «смак вина», «сорт винограду» і «місце купівлі». З цієї групи тільки 22% споживачів обирають вина місцевого походження, 21% – французькі та італійські вина, 18% респондентів обирають молдавські вина, 19% – грузинські вина, 20% – інших країн світу. Гурмани все більше здійснюють купівлю вин через інтернет-сайти. Хоча цей сегмент є найменшим з усіх, виробникам варто прислухатися до позиції вибагливих до якості споживачів цієї групи з огляду на подальші можливості розширення експорту українського вина у країни Європи. Після закриття ринку Росії (на нього припадало 92-98% експорту українського вина) виробники активно шукають нові ринки збуту. Даний сегмент формується здебільшого позицією осіб 38-60 років чоловічої статі (73%).

Третій сегмент (17%) представляє собою споживачів, які здійснюють купівлю вина відповідно до певних соціальних зобов'язань (подарунок, свято). Їх вибір обумовлюється такими параметрами як «країна-виробник», «пакування (оформлення)», «відомість марки». Різновид вина (столові, десертні, десертні кріпкі) обирається згідно події і має високий коефіцієнт важливості ( $K_B = 0,9$ ). Тут помічається тенденція купівлі заради престижу («Вино Князя П.Н. Трубецького», «Вина Гулієвих», «Колоніст», «Teliani Valley», «Chateau», «Vagratiони»). У даному сегменті також відзначається тенденція до

збільшення кількості інтернет-замовлень винопродукції. Сегмент складається з осіб від 30 до 55 років.

Четвертий сегмент (19%) об'єднує споживачів випадкової купівлі. Їх мотив купівлі винопродукції не пов'язується з жодним попереднім випадком. Дана група споживачів приймає рішення про придбання пляшки вина ситуативно, наприклад, здійснюючи купівлю інших товарів у супермаркеті. Ці споживачі керуються щонайперше показниками ціни (від 100 до 300 грн.), місцем купівлі (магазин, супермаркет), пакуванням (зовнішнє оформлення), відомістю марки та різновидом вина. У цьому сегменті об'єднані споживачі переважно 30-52 років, 66% – жінок, 34% – чоловіків.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Виходячи з даних дослідження, можна зробити наступні висновки. Споживачі третього і четвертого кластерів (36% опитаних респондентів) здійснюють купівлю винопродукції вкрай зрідка (маючи або чітку прив'язку до якоїсь події або спонтанне бажання). З групи, що об'єднує 12% опитаних тільки п'ята частина споживає вино місцевого походження. Сегмент, що включає 52% респондентів – найбільш прихильний до місцевих виробників винопродукції. На нашу думку, основою маркетингової концепції для підприємств-виробників має стати «маркетинг лояльності», що включатиме довгострокову програму взаємовідносин із клієнтами, формування стійкої споживчої бази. До того ж, треба враховувати тенденцію до зростання обсягів інтернет-торгівлі в Україні. Масштаби зростання цих процесів вражають: за 2015-2016 рр. продажі продуктів харчування і напоїв через інтернет-торгівлю зросли на 128%, до кінця 2017 року ринок електронної комерції в Україні може сягнути 50 млрд. дол. Причини розширення e-commerce очевидні: перевага мобільного трафіку над «десктопним», дешева доставка продукції, надійна система платежів. В умовах удорожчання витрат на логістику, інфраструктуру електронна комерція може стати надійним майданчиком для розширення збутової мережі підприємств виноробного комплексу.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Електронний ресурс: <http://www.agro-business.com.ua/2017-09-29-05-56-43/item/2643-perspektyvne-vynohradarstvo.html>.
2. Матчина І.Г. Виноградарство как основа отечественного виноделия [Електронний ресурс]: (Виноградарство и виноделие) / І.Г. Матчина, Д.Б. Волынкина. – Режим доступу: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25088256>.
3. Попова М.М. Сучасний стан і тенденції розвитку виноградарсько-виноробної галузі в Україні / М.М. Попова // Вісник Харківського національного аграрного університету. – 2013. – № 4. – С. 199-207.
4. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
5. Куди рухається українське виноградарство [Електронний ресурс]: <http://infoindustria.com.ua/kudi-ruhayetsya-ukrayinske-vinogradarstvo/>.



УДК 338.65.014

**Шевчук О.А.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки  
Національного технічного університету України  
Київського політехнічного інституту імені Ігоря Сікорського*

## СИСТЕМНО-СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ АРХІТЕКТОНІКИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена проблемам формування внутрішньої системної структури підприємства та зв'язків між її елементами на основі системно-синергетичного підходу до організаційної архітектури. Розглянуто еволюцію поглядів на організаційну архітектуру. Обґрунтовано потребу застосування системно-синергетичного підходу до структури організаційної архітектури. Надано характеристику організаційної архітектури машинобудівних підприємств із позиції внутрішньої системної структури та основних зв'язків між її елементами.

**Ключові слова:** підприємство, стійкість економічного розвитку, організаційна архітектура, внутрішня системна структура, системно-синергетичний підхід.

### **Шевчук Е.А. СИСТЕМНО-СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИОННОЙ АРХИТЕКТОНИКЕ МАШИНО-СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Статья посвящена проблемам формирования внутренней системной структуры предприятия и связей между ее элементами на основе системно-синергетического подхода к организационной архитектонике. Рассмотрена эволюция взглядов на организационную архитектуру. Обоснована необходимость применения системно-синергетического подхода к структуре организационной архитектоники. Охарактеризована организационная архитектоника машиностроительных предприятий с позиции внутренней системной структуры и основных межэлементных связей.

**Ключевые слова:** предприятие, устойчивость экономического развития, организационная архитектоника, внутренняя системная структура, системно-синергетический подход.

### **Shevchuk O.A. SYSTEM-SYNERGETIC APPROACH TO THE ORGANIZATIONAL ARCHITECTON OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES**

The article is devoted to the problems of forming the internal system structure of the enterprise and the relationships between its elements on the basis of the system-synergetic approach to organizational architecture. The author examines the evolution of views on organizational architecture and substantiates the necessity of applying a system-synergetic approach to the structure of organizational architectonics. The author describes the organizational architecture of machine-building enterprises in terms of the structure of the internal system and its main relationships.

**Keywords:** enterprise, stability of economic development, organizational architectonics, structure of internal system, system-synergetic approach.

**Постановка проблеми.** Розвиток нових технологій та поява нових ринків, скорочення життєвого циклу товарів та динамізм зміни цінностей з боку споживача, швидке розповсюдження ІКТ та відкритість ринків в епоху глобалізації економіки вимагають швидкої адаптації машинобудівних підприємств до умов, що постійно змінюються. У цьому разі просте копіювання наявних досягнень не дає можливості для сталого розвитку. Це знаходить своє відображення у дилемі: або підтримка екстенсивного характеру діяльності, або використання досягнень науково-технічного прогресу і перехід до інтелектуального виробництва за рахунок ефективного використання накопичених знань, інформації та інтелектуальної праці, що забезпечує ефективне функціонування підприємства [1]. Це означає, що пристосування машинобудівних підприємств до нових умов господарювання має відбуватися у двох основних площинах – збільшення ринкової вартості в інтересах стейкхолдерів та внутрішньої організаційної перебудови для ефективного застосування наявних та потенціальних динамічних здатностей.

У визначеному контексті йдеться про так звану «організаційну архітектуру» [2, с. 143], що використовується у теорії стратегічного менеджменту для характеристики взаємозв'язків між можливостями розвитку підприємства та управлінням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичну основу організаційної архітектури становлять наукові праці таких видатних учених, як М. Вебер, А. Гриценко [3], Ф. Герцберг, П. Друкер,

Р. Лайкерт, П. Лоуренс, Д. Мак-Грегор, Д. Макклеланд, А. Маслоу, Дж. Марч, Г. Мінцберг, Е. Мейо [4], У. Оучі, Ф. Тейлор, Дж. Томсон, А. Файоль, А. Чандлер, О. Яременко [5] та інші, де започатковано принципи наукового управління, адміністративні принципи бюрократичної організації та принципи управління людськими ресурсами. Водночас, віддаючи належне науковій значущості робіт видатних учених [2-5], слід відзначити, що підходи були розрізненими і розглянута тільки частина організаційної архітектури. Так, у роботах М. Вебера, А. Файоля та Ф. Тейлора [2; 3] людина розглядалась як раціональний індивід, а підприємство – як закрита система, де організаційні та технічні удосконалення здійснюються через підвищення ефективності внутрішніх функцій підприємства. Е. Мейо, Д. Макгрегор [4], розглядаючи питання управління закритими виробничо-господарськими системами, спиралися на внутрішні відносини між працівниками та неекономічну мотивацію їхньої діяльності. У роботах А. Чандлера, Дж. Томсона, П. Лоуренса [3; 5] застосовано механістичне уявлення про працівника за умов функціонування підприємства як відкритої підсистеми національної системи. У роботах Дж. Марча, Г. Мінцберга, А. Чандлера [4] значна увага приділяється не управлінню, а працівнику як соціальному індивіду, що діє в умовах функціонування підприємства як відкритої системи.

**Постановка завдання.** Беручи до уваги, що здобутки дослідників у сфері управління [2; 4] є ваго-

ним внеском у розвиток організаційної архітектури, зазначимо, що вони не охоплюють питання забезпечення динамічної стійкості розвитку виробничо-господарських систем з урахуванням ступеня їхньої ділової активності на ринку. Так, за межами розгляду залишилася внутрішня будова підприємства та зв'язки між її елементами як необхідні умови ефективного управління та інструменти впливу на внутрішню та зовнішню середовище підприємства.

Зважаючи на визначену мету, детального розгляду потребують такі аспекти, як:

- еволюція поглядів на організаційну архітектуру;
- обґрунтування застосування системно-синергетичного підходу до структури організаційної архітектури, що відповідає цільовим пріоритетам розвитку підприємства;

- характеристика організаційної архітектури підприємства, що забезпечує його стійкість з позиції внутрішньої системної структури машинобудівних підприємств та основних зв'язків між її елементами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досліджуючи етимологію організаційної архітектури, слід звернути увагу на те, що означена дефініція складається з трьох слів: організація (з грецької *ὄργανον* – інструмент); архітектура (з грецької: *ἀρχι* – головний) та тектоніка (з грецької: *τεκτονική* – побудова), що у сукупності характеризують інструментальну основу конструктивного цілого.

Порівнюючи результати досліджень [2-4], можна визнати, що загалом організаційна архітектура характеризується наявністю: 1) прогресивних технологій, що свідчать про можливість виробництва економічних благ на підприємстві за умов ефективного використання людського капіталу підприємства; 2) системи отримання, обробки і передачі інформації, що дає можливість оцінити вплив прийнятих управлінських рішень на підвищення ефективності процесів виробництва; 3) структури управління, що забезпечує функціональні організаційні завдання для окремих осіб і груп; 4) структури і динаміки влади, яка реалізується через діяльність із контролю та управління та детермінується величиною і характером контрольованих ресурсів, а також розподілом прав усередині підприємства; 5) організаційної культури, норм, цінностей і моделей поведінки людського капіталу підприємства, що характеризує внутрішню атмосферу, узгоджені оцінки важливості та цінності явищ, особливості взаємодії та координації діяльності окремих індивідів; 6) системи мотивації працівників як основного засобу забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного людського капіталу підприємства для ефективного функціонування підприємства.

Водночас варто підкреслити, що хоча класичні моделі [2-6] і містять різні критерії, яким повинна відповідати організаційна архітектура, спільним для всіх моделей є те, що в них покладено домінуючі постулати інституціонального напрямку [6], які варто охарактеризувати таким чином: підприємство являє собою соціально-виробничу підсистему ринкових відносин; діяльність окремих організаційних підсистем і прийняття рішень мають соціальні наслідки як всередині організації, так і у зовнішньому оточенні; на кожному підприємстві існує розподіл праці, за рахунок якого підвищується кількість та якість виробництва; в основі управління виробничо-господарською діяльністю підприємства лежить влада; ефективність діяльності на підприємстві передбачає підпорядкування особистих інтересів загальним, ієрархію, централізацію та єдність керівництва.

Виходячи з цього, авторська позиція полягає в тому, що дослідження організаційної архітектури забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств має відбуватися в перебігу логічного зв'язку цілого (внутрішньої системної структури) та часткового (підсистем) і виходити з їхньої сутності та властивостей. Такий підхід дає можливість виокремити три взаємопов'язаних аспекти системно-синергетичного підходу до організаційної архітектури підприємства:

1) виробничий аспект, що має першочергове значення внаслідок того, що якість, обсяг продукції та рівень витрат машинобудівних підприємств здійснюють вплив на характер функцій, що відбуваються у процесі відтворення, оскільки за цими показниками оцінюється не тільки результативність діяльності, а й організація та структура підприємства, які визначаються технологією виробництва;

2) аспект ефективності, що висуває на перший план проблему вибору критеріїв оцінювання як результатів діяльності виробничо-господарської системи, так і окремих підсистем підприємства.

3) структурно-організаційний аспект, що передбачає можливість формування структури управління.

Оскільки формування організаційної архітектури – це процес, що вимагає врахування особливостей управління підприємством, то доцільно визначити об'єктивні зміни у структурі внутрішнього потенціалу підприємства, що зумовлюють стійкість економічного розвитку машинобудівних підприємств.

Погоджуючись із позицією Дж. Бриклі [7], що організаційна структура створюється на підприємстві автоматично, звернемо увагу на те, що її вибір варіюється залежно від динамічних здатностей людського капіталу підприємства та ступеня його ділової активності, оскільки зміни, що відбуваються у конкурентному середовищі, вимагають постійного коригування механізмів, що становлять організаційну архітектуру.

На основі зазначеного авторське бачення забезпечення динамічної стійкості розвитку підприємства ґрунтується на теорії людського капіталу підприємства та його складників, що зобов'язує керівництво приймати нові стратегічні рішення та змінювати власну організаційну структуру і процеси прийняття рішень, спрямовані на досягнення високих позицій на ринку [1, с. 109-117].

Тому у нашому дослідженні під організаційною архітектурою ми будемо розуміти будову підприємства, що заснована на принципах, які визначають структуру і засоби розвитку з урахуванням ступеня ділової активності підприємства та характеризується взаємозв'язками між різними компонентами виробничо-господарської системи та зовнішнім середовищем через 1) відносини підпорядкованості нижчої ланки вищій (ієрархія влади); 2) визначені правила поведінки, що характеризують організаційну політику підприємства. В основі цієї політики лежить розподіл прав, обов'язків і повноважень відповідно до посади; 3) можливість кар'єрного зростання за рахунок розвитку професійних компетенцій; 4) спеціалізацію і стандартизацію операцій на кожній ділянці робіт; 5) відокремленість працівників від контролю над засобами виробництва.

З урахуванням викладених вище основних принципів формування організаційної архітектури підприємства, а також підтримуючи позицію І. Ансоффа [2, с. 143], що успіх реалізації стратегії розвитку залежить від здатності управління балансувати цілі та умови їх досягнення та позицію Г. Клейнера щодо

системності розвитку підприємства [8, с. 34], де органічно поєднуються необхідні ресурси і процеси, зазначимо, що застосування організаційної архітекtonіки на підприємстві може претендувати на роль загальноновизнаного принципу формування цілісної структури. Така структура дає можливість розробити концептуальні моделі, які описують етапи еволюції підприємства на основі інформації, бізнес-процесів, технологічних та кадрових змін, що необхідні для виконання їхньої стратегії.

Зважаючи на те, що організаційна архітекtonіка являє собою складний феномен, комплексне дослідження якого можливе лише за умови урахування наукових підходів до структури та управління підприємством, виникає об'єктивна потреба окремого розгляду характеристики внутрішньої організаційної будови підприємства та зв'язків між її елементами.

Визначення внутрішньої організаційної будови підприємства та зв'язків між її елементами, на погляд автора, має відбуватися з урахуванням методології системно-синергетичного підходу [9], який дає можливість розглянути виробничо-господарську діяльність як сукупність взаємопов'язаних елементів (людський капітал, структуру, завдання та технології), що взаємодіють із зовнішнім середовищем та передбачає удосконалення внутрішніх регулюючих механізмів розвитку у відповідь на дестабілізуючі екзогенні фактори.

До цього слід додати і те, що будь-яке машинобудівне підприємство має універсальну внутрішню системну структуру. Згідно з неокласичною теорією фірми [10], основним складником внутрішньої структури є технології; в основі інституціональних теорій [6] провідне місце посідають контрактні відносини; в теорії менеджменту [4] – взаємодія між менеджерами та працівниками; в теорії культури [11] – корпоративна культура, в когнітивній теорії [2; 4] – компетенції та знання; в «теорії влади» [12] – центри влади всередині підприємства.

Погоджуючись із важливістю цільових складників внутрішньої системної структури підприємства, автор вважає, що її пізнання не буде повним без урахування форм розподілу праці, що базується на функціональній спеціалізації, делегуванні повноважень та відповідальності конкретних членів групи або окремих підрозділів [1, с. 119-141]. Цей розподіл праці залежить від різноманітності операцій, що виконуються працівником, і приводить до так званої «диференціації професійних повноважень» [13, с. 75], що ґрунтується на асиметричності знань та інформації, які дають можливість отримання індивідом додаткових переваг. Право прийняття рішень розподіляється відповідно до ієрархічно-підпорядкованих рівнів організаційної структури підприємства. В основі вертикальної диференціації лежить влада, яка реалізується через діяльність із контролю та управління [12]. Ця влада детермінується величиною та характером контролюваних ресурсів і розподілом прав всередині підприємства. Горизонтальна диференціація визначається ступенем спеціалізації на всіх ієрархічних рівнях залежно від розподілу праці. Це дає можливість розглядати машинобудівне підприємство як форму взаємодії працівників (соціальних груп) із позиції його внутрішньої структури та функціонального забезпечення обраної діяльності, а високі позиції на ринку – як бажаний результат виробничо-комерційної діяльності.

Виходячи із зазначеного, виокремимо три групи внутрішньої системної структури підприємства: 1) менеджери, які виконують делеговані повнова-

ження власників підприємств. В основі делегування повноважень лежить ускладненість колективних способів управління, що потребує спеціальної освіти; 2) інженерно-технічні працівники, що є ініціаторами інноваційних ідей і гіпотез за рахунок використання інтелектуальної власності; 3) виробничий персонал – наймані працівники, що займаються репродуктивною працею.

Менеджери підприємств за рахунок використання спеціальних знань та інформації, а також завдяки навичкам і професійному досвіду формують систему управління підприємством та відносини зі стейкхолдерами. Техніко-технологічний розвиток підприємства забезпечується наявністю спеціалістів, які своїми дослідженнями та розробками сприяють розвитку нових інноваційних технологій і роблять реальний внесок у розвиток підприємства. Виробничий персонал забезпечує процеси виробництва продукції. Забезпечення синергетичного ефекту взаємодії між людським капіталом підприємства, що сприяє самоорганізації внутрішньої системної структури, здійснюється через інформаційно-зворотний зв'язок, що характеризується наявністю фінансової, маркетингової, технічної, оперативної та внутрішньої інформації.

Зважаючи на те, що будь-яке підприємство має власну архітектуру, що складається з компонентів системи та ієрархічних відносин між ними [9], зазначимо, що елементи внутрішньої системної структури підприємства завжди перебувають у просторових та ієрархічних взаємозв'язках, які залишаються незмінними протягом тривалого часу. Ці зв'язки є підсистемами внутрішньої структури підприємства.

Спираючись на методологію системно-синергетичного підходу та той факт, що загальноновизнаною властивістю структури є стійкість, виокремимо такі підсистеми організаційної архітекtonіки:

- корпоративної культури, що є сукупністю норм, правил, традицій формування відносин між людським капіталом підприємства та його підрозділами (підсистемами);
- інформаційна, що є формою взаємодії між знаннями та інформацією у процесі діяльності;
- інноваційна як сукупність зв'язків технічного та технологічного процесів виробництва продукції;
- управлінська, що характеризує внутрішню організаційну будову організації та є основою формування структури управління.

Доцільно підкреслити, що підсистема корпоративної культури, інформаційна та інноваційна підсистеми мають специфічний характер, оскільки залежать від галузевої належності підприємства. На відміну від означених підсистем управлінська підсистема має більш загальний характер, оскільки до її складу входять механізми, що притаманні всім без винятку суб'єктам господарської діяльності, такі як форми та методи управління; мотиваційні системи стимулювання і нормативна база управлінських рішень. Результати діяльності означених підсистем є вхідними параметрами для їх міжорганізаційної взаємодії.

**Висновки з проведеного дослідження.** Науковою новизною теоретико-концептуального обґрунтування системно-синергетичного підходу до організаційної архітекtonіки забезпечення динамічної стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств є об'єктивні зміни у структурі внутрішнього потенціалу підприємства.

За результатами систематизації наявних наукових підходів до характеристики взаємозв'язків між

можливостями розвитку підприємства та управлінням визначено, що організаційна архітекtonіка за своєю структурою характеризує ситуаційний ключовий зв'язок між наявним та майбутнім станом підприємства.

Обґрунтовано, що дослідження організаційної архітекtonіки машинобудівних підприємств має відбуватися в перебігу логічного зв'язку між внутрішньою системною структурою та основними підсистемами і виходити з їхньої сутності та властивостей.

Автор вважає, що сформована таким чином система наукових знань щодо організаційної архітекtonіки на основі системно-синергетичного підходу дасть змогу адекватно відобразити план застосування потенційних можливостей підприємства, який дає змогу максимально задовольняти інтереси усіх стейкхолдерів.

На погляд автора, для більш повного аналізу змін внутрішньої структури та процесів забезпечення стійкості економічного розвитку виробничо-господарських систем в умовах глобалізації в подальшому доцільно додатково проводити аналіз механізмів імплементації організаційних перетворень на машинобудівних підприємствах.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шевчук О.А. Розвиток машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства: Монографія / А. Шевчук. – МОН України, НТУУ «КПІ». – К.: ТОВ «Спрінт-Сервіс» 2016. – 280 с.
2. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф [пер. с англ. под ред. Л.И. Евенко]. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Институциональная архитекtonика и динамика экономических преобразований: монография [под ред. д.э.н. А.А. Гриценко]. – Харьков: Изд-во Форт, 2008. – 928 с.
4. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Фр. Хедоури, издание 3-е [Пер. с англ. Под общ. ред. Л.И. Евенко]. М.: Вильямс – 2008. – 672 с.
5. Яременко О.Л. Архитекtonика институційних змін / О.Л. Яременко // Институційна архітекtonіка та механізм економічного розвитку (Матеріали симпозиуму). – Харків: ІЕП МОН України, 2005. – С. 70-72.
6. Ткач А.А. Институційна економіка. Нова институційна економічна теорія / А.А. Ткач. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 304 с.
7. Brickley J. Managerial Economics and Organizational Architecture [Електронний ресурс] / J. Brickley, C. Smith, J. Zimmerman. – 6th Edition. – McGraw-Hill Education, 2015. – 768 p. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/1816177/>.
8. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. – М.: «Дело» АИХ – 2008. – 568 с.
9. Берталанфи Л. Общая теория систем: Критический обзор. – В кн. Исследования по общей теории систем [Электронный ресурс] / Л. Берталанфи; [Перевод Н.С. Юлиной]. – М.: Прогресс, 1969. – С. 23-82. – Режим доступа: [http://biblioteka-mihaila.ru/bertalanffy/bertalanffy\\_1.html](http://biblioteka-mihaila.ru/bertalanffy/bertalanffy_1.html).
10. Крапивний І.В. Теорія фірми: неокласичний підхід / І.В. Крапивний // Механізм регулювання економіки. – 2005. – № 1. – С. 84-90.
11. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; [Под общ. ред. Ю. Каптуревского]. – СПб.: Питер, 2002. – 420 с.
12. Дементьев В.В. Экономика как система власти / В.В. Дементьев. – Донецк: Каштан, 2003. – 404 с.
13. Радаев В. Социальная стратификация. Учебное пособие / В. Радаев, О. Шкаратан – М.: Наука, 1995. – 237 с.



## СЕКЦІЯ 5

# РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 332.12:330.131.7

**Буколова В.В.***аспірант кафедри фінансів і банківської справи  
Полтавського національного технічного університету  
імені Юрія Кондратюка*

### ПРОГРАМА ЗМІЦНЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ: ЗМІСТ ТА ПОСЛІДОВНІСТЬ РОЗРОБЛЕННЯ

У статті показано, що інструментом зміцнення соціально-економічної безпеки регіону є програмно-цільовий метод, застосування якого дає змогу розробити відповідну програму. З використанням системно-структурного аналізу визначено структуру програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону. Показано, що спрямування програми визначають її патерни, які формуються за результатами оцінювання соціально-економічної безпеки регіону. Розглянуто ризики, що виникають під час розроблення та реалізації програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону. Показано доцільність застосування в їхньому аналізі сценарного аналізу.

**Ключові слова:** регіон, соціально-економічна безпека, зміцнення, програмно-цільовий метод, програма, патерн, ризик, сценарний аналіз.

#### **Буколова В.В. ПРОГРАММА УКРЕПЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНА: СОДЕРЖАНИЕ И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РАЗРАБОТКИ**

В статье показано, что инструментом укрепления социально-экономической безопасности региона является программно-целевой метод, применение которого позволяет разработать соответствующую программу. С использованием системно-структурного анализа определена структура программы укрепления социально-экономической безопасности региона. Показано, что направленность программы определяют ее паттерны, которые формируются по результатам оценивания социально-экономической безопасности региона. Рассмотрены риски, которые возникают при разработке и реализации программы укрепления социально-экономической безопасности региона. Показана целесообразность применения в их анализе сценарного анализа.

**Ключевые слова:** регион, социально-экономическая безопасность, укрепление, программно-целевой метод, программа, паттерн, риск, сценарный анализ.

#### **Bukolova V.V. PROGRAM OF STRENGTHENING SOCIAL-ECONOMIC SECURITY OF A REGION: CONTENT AND SEQUENCE OF DEVELOPMENT**

It is shown in the article that program-target approach can be chosen as an instrument of strengthening social-economical security of the region in the article. Using program-target approach gives a chance to build program of strengthening social-economical security of the region. Using system-structural analysis structure of program of strengthening social-economical security of the region is defined. It is shown that directionality of such program is defined by its patterns. Such patterns are formed as the result of evaluating social-economical security of the region. Risks that emerge in building and implementing program of empowering social-economic security of the region are considered. Advisability of using scenario analysis to analyze such risks is considered.

**Keywords:** region, social-economic security, empowering, program-target approach, program, pattern, risk, scenario analysis.

**Постановка проблеми.** Соціально-економічна безпека регіону є поєднанням економічних і соціальних умов, що забезпечує виконання соціальних гарантій та зобов'язань держави та комфортність проживання в регіоні на підставі всілякого підтримування регіональною владою в межах наявної компетенції активної економічної діяльності суб'єктів господарювання регіону у виробництві ними економічних благ, яка не наносить шкоди довкіллю регіону.

Соціально-економічна безпека сьогодні перетворилася на необхідну умову розвитку регіонів будь-якої країни, адже останнім часом у світі виникають нові процеси, явища та тенденції, змінюється перебіг звичних процесів, відбувається їхня трансформація, що не лише відкриває нові можливості перед країнами та їхніми регіонами, але й є загрозами, реалізація яких, якщо не звертати на них увагу, здатна нанести регіонам країни іноді непоправні збитки. Тому до складу основних функцій регіонального управління сьогодні додається ще одна, а саме забезпечення соціально-економічної безпеки регіону. Забезпечення соціально-економічної безпеки регіону є складним полісистемним процесом, субпроцеси

якого мають бути узгоджені за термінами, результатами, учасниками, їхніми інтересами, ресурсами і спрямовані на зміцнення соціально-економічної безпеки регіону.

Для управління складним та розгалуженим процесом забезпечення соціально-економічної безпеки регіону необхідний відповідний інструментарій, який має відповідати складності цього процесу.

У теорії та практиці регіонального управління в наш час створено та використовується достатньо багато різноманітних інструментів, які дають змогу виявити, упорядкувати та контролювати різноманітні процеси, що мають місце в економіці та соціальної сфері регіону [1; 2; 3].

Одним з поширених інструментів регіонального управління, що дає змогу всебічно представити складні проблеми регіону, шляхи, учасників та ресурси їхнього розв'язання, а також участь органів регіонального управління, є програми (комплексні та цільові), які є результатом застосування у регіональному управлінні програмно-цільового методу.

Проте у забезпеченні соціально-економічної безпеки підприємства програмно-цільовий метод не

отримав належного використання, хоча проблема її забезпечення розв'язується за допомогою розроблення та реалізації системи програмних заходів, орієнтованих на досягнення прийняттого рівня соціально-економічної безпеки регіону.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Нині відзначається актуалізація проблематики економічної безпекології мезорівня. Серед елементів предметного поля у сучасних публікаціях найбільшу увагу приділено економічній безпеці регіону, її оцінюванню та забезпеченню. Але останнім часом в економічній безпекології мезорівня з'явився ще один об'єкт дослідження – соціально-економічна безпека регіону. Адже економічний розвиток регіону, якому всіляко сприяє його економічна безпека, не є метою. Він спрямований на підвищення рівня життя населення регіону та його комфортності, які у сукупності формують соціальну безпеку регіону. Між економічною та соціальною безпекою регіону існує каузальний зв'язок закритого типу: економічна безпека регіону закладає підвалини його соціальної безпеки, яка сприяє посиленню економічної безпеки регіону. А тому їхнє окреме дослідження значно звужує його межі, обмежує спектр можливих результатів і не дає змогу повною мірою вивчати проблеми економічної безпекології на мезорівні.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Тематика соціально-економічної безпеки регіону сьогодні досить активно розглядається у сучасних публікаціях з економічної безпекології мезорівня. Але інструментальний базис забезпечення або зміцнення соціально-економічної безпеки регіону поки що перебуває на етапі становлення. Так, найпридатнішим інструментом забезпечення або зміцнення соціально-економічної безпеки регіону вважаються програмно-цільовий та програмний підходи [4; 5; 6; 7; 8]. Але практично відсутніми слід визнати відповіді на запитання про те, як має виглядати програма забезпечення або зміцнення соціально-економічної безпеки регіону, в якій спосіб програма має розроблятися, як має реалізовуватися, як мають сполучатися програмно-цільовий та програмний підходи тощо.

**Мета статті** полягає в аналізі принципових підходів до розроблення програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Програма зміцнення соціально-економічної безпеки регіону є керівним документом, метою якого є поєднання заходів різноманітного характеру, що здійснюються різними учасниками, координація реалізації таких заходів у просторі та часі. Вибір саме такої форми об'єктивізації напрямів, засобів та заходів зі зміцнення соціально-економічної безпеки регіону зумовлений тим, що саме програма в регіональному управлінні, як стверджується у джерелі [7], дає змогу об'єднати державні та ринкові регулятори, громадську позицію та позицію бізнесу щодо найбільш значущих процесів у регіоні.

Програма зміцнення соціально-економічної безпеки регіону є різновидом цільових комплексних програм, призначенням якої є представлення у концентрованому вигляді комплексу заходів нормативно-правового, економічного, фінансового, соціального, екологічного, виробничого, дослідницького та інформаційного характеру, збалансованих за термінами, послідовністю, ресурсами, виконавцями та результатами, виконання яких дасть змогу посилити соціально-економічну безпеку регіону. Відмітними рисами такої програми є такі:

– цільова спрямованість, адресність заходів, обмежений часовий інтервал (зміцнювати соціально-економічну безпеку необхідно у стислі терміни, адже наслідки затягування можуть бути вкрай несприятливими);

– багатоаспектність змісту (представлені практично всі аспекти економіки та соціальної сфери регіону);

– різноманітність (різноманітний склад заходів та учасників), що потребує ретельної координації виконання заходів та дій учасників програми;

– необхідність узгоджувати заходи програми із загальнодержавною політикою забезпечення соціально-економічної безпеки країни;

– виділення елементних одиниць програми – суб-програм та проектів.

Програма зміцнення соціально-економічної безпеки регіону має розроблятися з урахуванням таких вимог:

1) програма має бути реалістичною, тобто передбачати досягнення реальних цілей щодо зміцнення соціально-економічної безпеки регіону за заданий проміжок часу;

2) програма зміцнення соціально-економічної безпеки регіону має бути орієнтована на конкретні результати: усунення (або відтермінування реалізації) наявних загроз, подолання негативних явищ та тенденцій в регіоні, що з часом можуть перетворитися на загрози та небезпеки його соціально-економічному становищу; досягнення заданого рівня соціально-економічної безпеки регіону тощо;

3) заходи програми мають бути персоналізованими (зазначено суб'єкти розроблення та реалізації заходів, форми їхньої участі, взаємодії, контролю виконання заходів тощо);

4) програма має бути легітимною, що забезпечується відповідністю її змісту чинним нормативним актам регіону та несуперечливістю державним законам та нормативним актам;

5) програма має бути повною мірою забезпеченою ресурсами різних видів і насамперед фінансовими ресурсами, що попередить декларативність програми та забезпечить її виконуваність;

6) програма має бути транспарентною, тобто прозорою за змістом, учасниками та порядком виконання; транспарентність принципово не впливає на результативність виконання програми, але з урахуванням євроінтеграційного курсу України, курсу на побудову демократичного суспільства з достатнім рівнем інформування місцевих територіальних громад, транспарентність забезпечує демократичні засади розроблення та реалізації програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону;

7) програма повинна мати розумний термін реалізації, конкретні терміни початку та завершення; з урахуванням складного характеру регіону як об'єкта управління інерційність соціально-економічної безпеки регіону, наявності часового лагу між управлінським впливом та отриманням його результатів на рівні регіону мінімальний час реалізації програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону має становити не менше двох років; такі програми не розраховані на тривалий період, адже економічні процеси в Україні дуже мінливі; період реалізації програми зміцнення соціально-економічної безпеки конкретного регіону має визначатися з урахуванням її оцінок, особливостей та потенціалу регіону;

8) програма має бути проектно структурованою, що означає доцільність представлення окремих завдань у складі програми у вигляді конкрет-

Таблиця 1

## Програма зміцнення соціально-економічної безпеки регіону

Пункт програми	Зміст пункту
<b>Загальна описова частина</b>	
Вступ	Загальна характеристика регіону. Оцінки соціально-економічної ситуації регіону та явні тенденції її розвитку. Оцінки найважливіших аспектів регіону (екологічна, демографічна ситуації), потенціалу регіону. Характерні риси регіону, що вирізняють його від інших регіонів країни. Розкриття важливості забезпечення соціально-економічної безпеки регіону.
Результати оцінювання соціально-економічної безпеки регіону	Кількісне оцінювання стану окремих складників та соціально-економічної безпеки регіону загалом з визначенням інтегральної та проміжних оцінок соціально-економічної безпеки регіону.
<b>Аналітична частина</b>	
Аналіз загроз соціально-економічній безпеці регіону	Виявлення та ранжирування за різними критеріями загроз соціально-економічній безпеці регіону. Визначення природи, характеру, причин актуалізації загроз та ризиків в регіоні. Опис основних загроз соціально-економічній безпеці регіону, оцінювання ймовірності їхньої реалізації та її наслідків.
Аналіз наслідків реалізації загроз соціально-економічній безпеці регіону	Сценарний аналіз стану соціально-економічної безпеки регіону під час реалізації в різних комбінаціях загроз та ризиків. Прогнозування зміни соціально-економічної безпеки регіону під час реалізації окремих загроз та їхніх комбінацій.
Порівняльний аналіз регіону з іншими регіонами країни	Порівняння регіону з іншими регіонами України за рівнем соціально-економічної безпеки, потенціалом регіону та рівнем його використання, загрозами, ймовірністю їхньої реалізації та її наслідками.
Оцінювання найпроблемніших аспектів регіону в контексті його соціально-економічної безпеки	Опис найпроблемніших аспектів регіону, через які зменшуються можливості зміцнення його соціально-економічної безпеки.
<b>Цільова частина</b>	
Основні вектори зміцнення соціально-економічної безпеки регіону	Концепція зміцнення соціально-економічної безпеки регіону, а саме визначення напрямів зміцнення соціально-економічної безпеки регіону, виділення найбільш серйозних загроз, реалізація яких здатна суттєво погіршити соціально-економічний стан регіону та суттєво загальмувати його соціально-економічний розвиток. Опис можливостей регіону для подолання загроз. Опис форм об'єктивізації цих можливостей.
Декомпозиція напрямів зміцнення соціально-економічної безпеки регіону	Побудова дерева цілей. Розподіл часткових цілей зміцнення соціально-економічної безпеки регіону між учасниками програми. Уточнення часових горизонтів та критеріїв досягнення часткових цілей зміцнення соціально-економічної безпеки регіону (за визначеними напрямками).
Формування комплексу заходів програми та визначення складу учасників	Формування комплексу заходів програми, розподіл їх за цільовими субпрограмами (формується за цільовою, функціональною і проблемною ознакою) та проектами; основні цільові підпрограми, які можуть формуватися за цільовою, функціональною і проблемною ознакою.
<b>Організаційна частина</b>	
Система заходів для зміцнення соціально-економічної безпеки регіону	Визначення та упорядкування заходів для зміцнення соціально-економічної безпеки регіону, формування системи заходів та визначення зон відповідальності учасників програми. Формування в межах програми проектів зміцнення соціально-економічної безпеки регіону за визначеними напрямками (мета проекту, зміст проектів, терміни та критерії реалізації, учасники), встановлення зв'язків між окремими проектами.
Учасники програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону	Визначення учасників програми, міри та форми їхньої участі в програмі та окремих проектах.
Календарний план-графік програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону	Складання календарного план-графіку програми та окремих проектів (у вигляді діаграми Гантта, мережі поєднаних завдань за шкалою часу або сіткового планування), узгодження заходів та проектів програми за результатами та термінами виконання.
Інформаційна та медійна підтримка програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону	Поширення інформації щодо розроблення програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону серед зацікавлених осіб. Інформування громадськості, представників місцевих громад, бізнесу, зацікавлених вітчизняних та іноземних громадських організацій про хід виконання програми. Висвітлення результатів виконання програми підвищення соціально-економічної безпеки регіону у ЗМІ. Публічне залучення представників громадськості та бізнесу до обговорення програми та окремих етапів її виконання. Публічний громадський моніторинг виконання програми.
<b>Ресурсна частина</b>	
Нормативна підтримка зміцнення соціально-економічної безпеки регіону	Визначення переліку нормативних актів, положення яких мають бути враховані під час розроблення програми. Визначення змін у чинних нормативних актах, які можуть сприяти реалізації програми та уникнення нормативних колізій під час її реалізації. Визначення способів внесення таких змін до нормативних актів (перш за все, на регіональному рівні).
Бюджет програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону	Визначення принципів формування та витрачання бюджету на виконання програми підвищення соціально-економічної безпеки регіону. Індикативний бюджет на виконання програми соціально-економічної безпеки регіону з розкриттям джерел надходження коштів, напрямів та термінів їхнього витрачання.
Регіональні стейкхолдери програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону	Визначення регіональних стейкхолдерів, які беруть участь у розробці та реалізації програми. Визначення кола їхніх інтересів, форм участі та очікуваних результатів від участі в програмі зміцнення соціально-економічної безпеки регіону.

них проектів з наданням змісту проекту, виконавців, параметрів реалізації тощо; проектна структурованість забезпечить конкретний характер виконуваних в межах програми завдань, досягнення конкретних результатів (а не просто постійне виконання певних завдань або функцій органами державної влади), реалізацію структурних зрушень у забезпеченні соціально-економічної безпеки регіону.

Структуру програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону визначено з використанням системного-структурного аналізу (табл. 1).

Кожна з частин програми має своє призначення та змістове навантаження. Частини програми тісно взаємопов'язані, кожна наступна частина продовжує попередню і базується на ній.

Програми зміцнення соціально-економічної безпеки одного і того ж регіону (альтернативні або призначені для різних періодів), зберігаючи структуру, можуть відрізнитися за змістом, який розкривається у цільовій, організаційній та ресурсній частинах програми.

Зміст програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону вищальною мірою визначається її станом, який описується за допомогою сукупності оцінок. Результати оцінювання соціально-економічної безпеки регіону слугують підставою формування патернів програми [9, с. 58], які визначають її спрямування відповідно до оцінок соціально-економічної безпеки регіону та його потенціалу, мають характерні риси та параметри (табл. 2).

Вибір конкретного патерну програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону залежить від декількох чинників (наприклад, від рівня соціально-економічної безпеки регіону; коштів, що можуть бути витрачені на розроблення та реалізацію програми; характеру виявлених та потенційних загроз, ймовірності їхнього переростання у небезпеки, відомих ризиків).

Під час розроблення програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону необхідно врахувати ризики, що можуть виникнути під час її реалізації. Серед таких ризиків перш за все необхідно звернути увагу на ризик:

– конфлікту між стейкхолдерами програми (фізичними та юридичними особами, що беруть участь у розробленні та реалізації програми, можуть суттєво вплинути на розроблення та реалізацію програми, певною мірою зацікавлені в результатах її реалізації);

– наявності прихованих інтересів стейкхолдерів програми, яких стейкхолдери можуть дотримуватися з використанням різних, зокрема несумлінних, способів (наприклад, уповільнювати реалізацію програми, явно чи неявно протидіяти її реалізації, саботувати заходи програми);

– виникнення неочікуваних несподіваних та непрогнозованих загроз («чорних лебедів» згідно з термінологією Н. Талеба), які можуть мати значні негативні наслідки, а тому потребують негайної уваги, зміни характеру реалізації програми (наприклад, перехід від програмно-цільового підходу до ситуаційного підходу, «ручного управління» реалізацією програми);

– дезорганізації у виконанні програми, що виникає через незбіг розробленої програми та її реалізацією, а залежно від масштабу може або спричинити погіршення результатів програми, або зруйнувати її реалізацію; незбіг розробленої та виконуваної програм зумовлено їхнім принципово різним характером (джерела різності характеру показано в дослідженні [10]); відхилення в реалізації розробленої програми можуть викликати найрізноманітніші причини, які передбачити складно;

– дефіциту бюджету програми, тобто нестачі ресурсів на реалізацію програми, що може виникнути в будь-якій момент з різних причин (закриття джерел фінансування, неекономне витрачання бюджету тощо); навіть формування бюджету програми та чітке визначення джерел надходження коштів на її реалізацію не гарантують достатнього фінансування програми;

– запізнення управлінського впливу, що є формою вияву невиконання відомого у кібернетичці принципу Ешбі, за яким для успішного управління на будь-якому рівні гнучкість керуючої системи повинна перебільшувати гнучкість керованої системи; якщо органи регіонального менеджменту неспроможні швидко та своєчасно реагувати на зміну соціально-економічної безпеки регіону, то, очевидно, що управлінський вплив буде запізнюватися: він буде адекватним стану соціально-економічної безпеки регіону в минулому часі, але може не відповідати проблемам, загрозам та викликам сьогодення; і тоді сама програма зміцнення соціально-економічної безпеки регіону може виявитися недієвою саме за рахунок інерційності управлінського впливу.

В аналізі наданих ризиків достовірні результати може надати сценарний аналіз. Аналіз ризиків,

Таблиця 2

Патерни програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону

Патерн	Рівень соціально-економічної безпеки регіону	Головна характеристика програми	Спрямування програми
Антикризовий	Вкрай низький	Наявність заходів антикризового характеру	Підвищення рівня соціально-економічної безпеки регіону до прийнятного рівня
Сталого розвитку регіону	Вище за середній або високий	Пов'язаність з процесами соціально-економічного розвитку регіону	Підтримування наявного рівня соціально-економічної безпеки регіону і недопущення його зниження
Підтримуючий	Вище за середній або високий	Орієнтація на збереження наявного рівня соціально-економічної безпеки регіону	Недопущення зниження рівня соціально-економічної безпеки регіону
Укріплювальний	Середній або вище за середній	Стала траєкторія зміцнення соціально-економічної безпеки регіону	Поступове зміцнення соціально-економічної безпеки регіону
Компонентно-орієнтований	Середній або вище за середній, але за наявності проблемних складових соціально-економічної безпеки регіону	Приділення уваги (заходи та концентрація ресурсів) найбільш проблемним складовим соціально-економічної безпеки регіону	Зміцнення соціально-економічної безпеки за окремими складовими з метою зняття обмежень в її зміцненні, усунення ризиків, загроз або небезпек
Мінімалістський	Середній або вище за середній	Мінімізація витрат ресурсів на розроблення на реалізацію програми	Орієнтація на менш витратні заходи, але без втрати якості програми



які можуть виникнути під час реалізації програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону, дає змогу виявити їхні наслідки, що дає можливість заздалегідь визначити заходи, які дають змогу зменшити ймовірність перетворення ризиків на загрози, хоча повною мірою нейтралізувати всі ризики вкрай складно.

Виявлення ризиків, які можуть виникнути в реалізації програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону, а також аналіз їхніх наслідків самі по собі становлять інтерес. Але значно важливіше визначити заходи, які дають змогу протидіяти перетворенню ризиків на загрози, а загроз – на небезпеки в реалізації програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону.

У виконанні програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону цілком можливе виникнення явищ дезорганізації (згідно з А.І. Пригожиним, порушення правил порядку внаслідок порушення якості взаємодії між елементами системи [11, с. 14]) через певні відхилення, актуалізацію ризиків, виникнення нових загроз тощо. Тому суб'єкт управління реалізацією програми має бути до них готовим. Повністю виявити та нейтралізувати всі ризики та загрози мало ймовірно, уникнути явищ дезорганізації неможливо, але бути готовим до них цілком реально.

**Висновки.** Програма зміцнення соціально-економічної безпеки регіону поєднує разом заходи, які можна здійснити на регіональному рівні, виходячи з потенціалу регіону та його компетенцій, а також учасників програми, кожен з яких, беручи участь у програмі, переслідує, зокрема, власні інтереси. Тому представляти таку програму лише як сукупність взаємопов'язаних у часі та просторі заходів помилково. Під час розроблення програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону необхідно враховувати ризики та загрози, що можуть виникати як під час її розроблення, так і під час реалізації, а також спричиняти такі деструктивні явища, як відхилення реальних параметрів програми від запланованих, розузгодження параметрів програми, дезорганізацію її виконання тощо. Зрозу-

міло, що повною мірою масштаб, місця та терміни виникнення деструктивних явищ у реалізації програми зміцнення соціально-економічної безпеки регіону передбачити неможливо, а ось підготуватися до них цілком реально.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Берданова О.В. Інструменти регіонального розвитку в Україні: [навч. посіб.] / О.В. Берданова; за ред. В.М. Вакуленка, О.В. Берданової. – К.: НАДУ, 2013. – 286 с.
2. Регіональне управління: [підручник] / [за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, В.М. Вакуленка, М.К. Орлатого]. – К.: НАДУ, 2014. – 512 с.
3. Стратегічне управління регіоном: економічна безпека, планування та розвиток: [монографія] / [В.О. Жаворонков, Г.В. Жаворонкова, В.О. Жмуденко]. – Умань: ВПЦ «Візаві», 2010. – 270 с.
4. Дикань В.В. Механізм забезпечення економічної безпеки регіону: сутність, складові, напрями дії / В.В. Дикань, О.Ю. Александрова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – № 58. – С. 18-25.
5. Криленко В.І. Економічна безпека регіону як складова забезпечення національної економічної безпеки / В.І. Криленко // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=1779>.
6. Семкова Л.В. Економічна безпека регіонів / Л.В. Семкова // Вісник Приазовського державного технічного університету. – 2014 – № 27. – С. 63-69.
7. Третяк В.В. Програмно-цільовий підхід до забезпечення економічної безпеки регіону / В.В. Третяк, Т.М. Гордієнко // Регіональна економіка. – 2012. – № 3. – С. 34-42.
8. Юрченко А.Ю. Особливості формування політики забезпечення економічної безпеки: перспективи для України в контексті міжнародного досвіду / А.Ю. Юрченко. – 2016. – № 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/2\\_ukr/79.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/2_ukr/79.pdf)
9. Погорелов Ю.С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства: [монографія] / Ю.С. Погорелов. – Х.: АдвАТМ, 2010. – 352 с.
10. Козаченко Г.В. Дезорганізація безпекозабезпечувальної діяльності підприємства: ознаки та причини / Г.В. Козаченко, В.В. Вахлакова // Економіка: реалії часу. – 2017. – № 3(31). – С. 27-34. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No3/27.pdf>.
11. Пригожин А.И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление / А.И. Пригожин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.

УДК 332.12:330.15

**Гедз М.Й.***доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри обліку і оподаткування  
Черкаського навчально-наукового інституту  
«Університет банківської справи»***Бакум І.В.***кандидат економічних наук, доцент,  
головний державний ревізор-інспектор відділу обліку  
платежів та зведеної звітності управління моніторингу  
доходів та обліково-звітних систем  
Головного управління Державної фіскальної служби  
в Черкаській області*

## ІНВЕСТИЦІЙНИЙ СКЛАДНИК РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ

Розглянуті основні підходи до визначення інвестиційного потенціалу регіону. Досліджений вплив інвестиційного потенціалу на ресурсний потенціал регіону та визначені основні причини недостатньо сприятливого інвестиційного клімату, що створюють бар'єри на шляху притоку інвестицій. Запропоновані напрями політики із забезпечення подальшої активізації інвестиційної діяльності регіону.

**Ключові слова:** інвестиції, інвестиційна діяльність, інвестиційний потенціал регіону, інвестиційна привабливість регіону, ресурсний потенціал регіону.

### **Гедз М.Й., Бакум І.В. ИНВЕСТИЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА**

Рассмотрены основные подходы к определению инвестиционного потенциала региона. Исследовано влияние инвестиционного потенциала на ресурсный потенциал региона и определены основные причины недостаточного благоприятного инвестиционного климата, которые создают барьеры на пути притока инвестиций. Предложены направления политики по обеспечению дальнейшей активизации инвестиционной деятельности региона.

**Ключевые слова:** инвестиции, инвестиционная деятельность, инвестиционный потенциал региона, инвестиционная привлекательность региона, ресурсный потенциал региона.

### **Гедз М.У., Бакум І.В. INVESTMENT COMPONENT OF THE RESOURCE POTENTIAL OF THE REGION**

The main approaches to determining the investment potential of the region were investigated. The influence of investment potential on the region's resource potential was studied and the main reasons, which create barriers to the flow of investments and cause a lack of favorable investment climate, have been identified. Policy directions have been suggested to ensure further intensification of investment activity in the region.

**Keywords:** investment, investment activities, investment potential of the region, investment attractiveness of the region, resource potential of the region.

**Постановка проблеми.** Економіка, яка перебуває в умовах кризи, за будь-якого рівня розвитку ринкових відносин не має автоматичних регуляторів інвестиційної активності та концентрації необхідних ресурсів для подолання його негативних наслідків. Досягнення соціального та економічного добробуту можливе лише за умови докорінної модернізації економіки, для цього необхідний більш високий рівень інвестицій. У зв'язку з цим одним із пріоритетних напрямів економічної політики стає активізація інвестиційної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Суттєвий внесок у розвиток теорії та практики формування і використання інвестиційного потенціалу регіону та дослідження його взаємозв'язку з ресурсним потенціалом зробили такі вчені, як О.Ю. Акіменко, З.В. Герасимчук, В.П. Гордієнко, Б.А. Дадашев, О.І. Дем'янчук, А.Ю. Жулавський, О.І. Єлейко, Я.І. Єлейко, А.О. Єпіфанов, С.В. Іванов, С.М. Ілляшенко, Л.В. Ключник, Я.В. Кобушко, О.М. Марголін, Л.Г. Мельник, Б.А. Мінченко, П.І. Мірошніченко, К.П. Покатаєва, К.Є. Раєвський, Т.В. Романова, С.К. Рясков, С.А. Саффіулін, І.М. Сотник, Ф.П. Ткачик та ін. Однак низька інвестиційна привабливість окремих регіонів України вказує на використання недостатньо ефективних інструментів забезпечення високого рівня інвестиційного потенціалу та потребує перегляду і доповнення напрямів удосконалення регіональної політики в інвестиційній сфері.

**Постановка завдання.** Визначення змісту інвестиційного потенціалу регіону та його взаємозв'язку із ресурсним потенціалом дає основу для прийняття ефективних рішень щодо визначення напрямів соціально-економічного розвитку регіону, що зумовлює актуальність цього дослідження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Існує тісний зв'язок між інвестиційною привабливістю регіону та його ресурсним потенціалом. Саме через інвестиційну привабливість проявляється вплив інвестиційного складника на ресурсний потенціал регіону. Одночасно кількість та якість природних ресурсів регіону визначає конкурентоспроможність ресурсного потенціалу та його привабливість для інвесторів.

Автори роботи [1, с. 40] зазначають, що взаємодія та взаємовплив природно-ресурсного та інвестиційного потенціалів регіону формується у просторі та у часі, а також диференційовано за структурними елементами і функціями, які вони виконують за фазами відтворювального циклу.

Сьогодні не існує єдиного визначення щодо інвестиційного потенціалу регіону. Більшість авторів визначають його як сукупність ресурсів і факторів або суму передумов для здійснення інвестиційної діяльності у регіоні, або комплекс можливостей та спроможність формування і залучення інвестиційних ресурсів з огляду на соціально-економічні умови регіону (таблиця).

Сьогодні існує можливість та економічна необхідність самим регіонам шукати джерела фінансування програм соціально-економічного розвитку, створювати умови для залучення інвестиційних ресурсів в економіку регіону.

Низька інвестиційна активність має серйозні внутрішні причини, які роблять неефективними інвестиції у виробничій сфері. Недостатньо сприятливий інвестиційний клімат, що створює бар'єри на шляху притоку інвестицій, зумовлений такими причинами, як відсутність стійкої правової стабільності під час реалізації довгострокових інвестиційних проектів; відсутність інформаційної прозорості, за якої потенційний інвестор не може отримати повні та достовірні дані про фінансовий стан позичальника та рівень його показників інвестування, які прийняті у практиці розвинених країн; наявність високого ступеня економічних ризиків.

Головна проблема, яка потребує негайного вирішення, – це регулювання інвестиційної сфери з метою реструктуризації економіки відповідно до

потреб ринку. Досвід показує, що більш правильно це робити у межах наявного виробництва у цілях оптимізації інвестиційних ресурсів.

Успіх інвестування економіки регіону багато у чому залежить від заходів з реалізації регіональної інвестиційної політики. Рішення проблем фінансового забезпечення інвестиційної діяльності регіонів має бути пов'язано з переходом від регулювання переважно макроекономічних параметрів фінансової сфери до комплексного багатоцільового підходу, який передбачає дію на процеси відтворення та інвестування на макро- і мікроекономічних рівнях. Конкретними напрямками політики із забезпечення подальшої активізації інвестиційної діяльності, на наш погляд, є:

1) формування дієвих механізмів, які покликані забезпечувати надійний захист та гарантії інтересів інвесторів (як внутрішніх так і закордонних). Для розроблення і реального встановлення єдиних правил, норм і процедур доцільні захист інвестицій, комфортність та стабільні правила гри, яких дотри-

Таблиця

Визначення інвестиційного потенціалу регіону

Автор	Визначення
Я.І. Єлейко, О.І. Єлейко, К.Є. Раєвський [2]	сукупність об'єктивних економічних, соціальних і природно-географічних властивостей регіону, що мають високу значущість для залучення інвестицій в основний капітал
А.О. Єпіфанов, М.В. Мінченко, Б.А. Дадашев [3]	сума об'єктивних передумов для інвестицій, які залежать від наявності та розмаїття сфер і об'єктів інвестування та від їх економічних характеристик
Л.Г. Мельник, С.М. Ілляшенко, І.М. Сотник [4]	певним чином упорядкована сукупність інвестиційних ресурсів, що дають змогу домогтися під час їх використання ефекту синергізму
Л.В. Ключник [5]	сукупна можливість власних і залучених у регіон фінансових ресурсів забезпечувати інвестиційну діяльність з метою отримання прибутку в цілях і масштабах, визначених економічною політикою регіону
О.І. Дем'янчук [6]	сукупність наявних та можливих інвестиційних ресурсів, які сформовані та ефективно використовуються органами місцевого самоврядування в умовах сприятливого інвестиційного клімату та управлінських рішень щодо підвищення інвестиційної привабливості економіки регіону
Ф.П. Ткачик [7, с. 4]	сукупність наявних та таких, які можуть бути мобілізовані, основних джерел, засобів, елементів потенціалу цілісної економічної системи, що використовуються і можуть бути використані для забезпечення ефективної інвестиційної діяльності і соціально-економічного прогресу на регіональному рівні
С.А. Сафіуллін [8]	комплекс інвестиційних можливостей економіки, який формується шляхом інтеграції та синергії інфраструктурного, ресурсного та макроекономічного потенціалів регіону і обмежений у використанні рівнем інвестиційних ризиків та інвестиційних бар'єрів
Жулавський А.Ю., Гордієнко В.П. [1, с. 35]	суб'єктно-об'єктна єдність учасників інвестиційного процесу, взаємодія яких лежить в основі формування регіонального інвестиційного ринку, характеризує збалансованість інвестиційного попиту та пропозиції, визначає можливість відтворення інвестиційних ресурсів у регіоні й обсяги їх міжтериторіального руху
П.І. Мірошніченко [9, с. 8]	сукупність інвестиційних ресурсів суб'єктів господарської діяльності, що формують комплексну базу відтворення господарчої і соціальної сфери життєдіяльності регіону на інноваційній основі з метою забезпечення стійкого економічного зростання
О.Ю. Акименко [10, с. 6]	органічна єдність реальних бізнесових, бюджетних, позабюджетних, кредитних та інтелектуальних можливостей регіонального економічного простору, які спрямовуються на реалізацію стратегічних програм та забезпечення сталого розвитку регіону
Т.В. Романова [11, с. 5]	сукупність потенційно стабільних та здатних до розвитку економічних ресурсів регіону, які характеризують ступінь його інвестиційної привабливості та здатні до концентрації, спрямованої на реалізацію запланованої інвестиційної стратегії
З.В. Герасимчук, В.Р. Ткачук [13]	максимальні можливості регіону щодо раціонального залучення та використання інвестиційних ресурсів з урахуванням природно-геополітичних та соціально-економічних передумов для здійснення інвестиційної діяльності з метою досягнення сталого розвитку регіону
Я.В. Кобушко [14]	здатність економічної системи регіону забезпечувати формування внутрішніх і залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів за умов їх ефективного використання і дотримання екологічних вимог
С.В. Іванов [15]	сукупність матеріальних, нематеріальних, фінансових і інших інвестиційних ресурсів, що використовуються для відтворення і розвитку суб'єктів економічної діяльності на території регіону, а також ринкових, соціально-економічних, організаційно-правових і інших властивих регіонові факторів, що залучають або відштовхують інвесторів і забезпечують умови для ефективного залучення інвестиційних ресурсів
К.П. Покатаєва [16, с. 264]	сукупна здатність економіки регіону або держави здійснювати інвестиційну діяльність у всіх сферах, що охоплюють не тільки наявний інвестиційний капітал, але й сукупність об'єктивних передумов для інвестування

муються усі учасники ринку. Рівні умови конкуренції – це основа залучення інвестицій та економічного зростання. Системний контроль конкурентного середовища між учасниками інвестиційної діяльності необхідний не лише для підтримки контактів з учасниками інвестиційного процесу, але й для захисту усієї інвестиційної сфери від недобросовісного партнерства (підготовка недостовірних проектів, надання фіктивних гарантій та застави, неліцензована діяльність фінансових інститутів, відсутність засобів для фінансування погоджених проектів);

2) розвиток інфраструктури інвестиційної діяльності. Необхідно створити повноцінну інвестиційну інфраструктуру, елементи якої будуть сприяти реалізації інвестиційних проектів у регіоні. Сьогодні структура інвестування є нераціональною. Про обидва механізми мобілізації інвестиційного капіталу та трансформації заощаджень в інвестиції – ринок цінних паперів та кредитний ринок – в умовах економіки Черкаської області не можна говорити як про ефективні. Слід також зауважити, що ці механізми в сучасних умовах недостатньо беруть участь у вирішенні фінансових проблем виробничого сектору економіки. В умовах слабкої участі банків у фінансуванні реального сектору економіки як стратегічний напрям політики Черкаської області (залучення у господарський оборот вільних засобів приватних інвесторів) необхідна активізація ролі ринку цінних паперів в інвестиційному процесі. Пенсійні фонди, аудиторські, консалтингові, інжинірингові фірми, інвестиційно-фінансові та страхові компанії також є необхідною умовою успішної інвестиційної діяльності у регіоні. Необхідно стимулювати розвиток ф'ючерсних та опціонних ринків, на яких інвестори могли би хеджувати ринкові ризики;

3) розширення спектру інформаційних послуг, що надаються інвесторам. З метою створення привабливого іміджу необхідно інформувати потенційних інвесторів щодо наявних у регіоні інвестиційних можливостей шляхом формування інформаційних баз даних про потенційні інвестиційні проекти, проведення рекламно-інформаційних кампаній у ЗМІ, організації та участі в інвестиційних місіях за кордоном. Інформаційний зв'язок є необхідним елементом роботи з міжнародними інвесторами, особливо тоді, коли в країні, що приймає, відбуваються зміни загальноекономічних або нормативних умов інвестиційної діяльності. Наявність у регіоні інформації одночасно про інвестиційні пропозиції і про потенційних інвесторів дасть змогу регулярно організувати ярмарок інвестиційних проектів, на якому учасники інвестиційного процесу зможуть самі встановлювати необхідні контакти;

4) активізація інвестиційної діяльності. Вона у значному ступені залежить від подальшого формування нормативно-правових основ у сфері інвестиційної діяльності. Можливості розгортання інвестиційного процесу загалом визначаються також успіхом бюджетної та податкової політики, яка проводиться, оскільки з цим безпосередньо пов'язані перспективи розвитку самофінансування як основи для стабільного розвитку регіону. Необхідно передбачити пільгове оподаткування інвесторів, що вкладають капітал у проекти, які відповідають пріоритетам регіону та здатні покращити інвестиційний клімат у Черкаській області, створити умови для збільшення притоку вітчизняних і закордонних інвесторів;

5) створення умов для здорової конкуренції у сфері інвестиційної діяльності. Неefективні підприємства не повинні підтримуватися місцевою вла-

дою ні прямо, ні опосередковано. Перевага повинна надаватися сильним, більш ефективним компаніям, щоб прискорити процес відновлення економіки. Більшість інвестиційних планів підприємств стосуються диверсифікації продукції, що випускається, та передбачають насамперед зміну в асортименті продукції, поліпшення її якості. Але проектів, які спрямовані на зміну технології, практично немає. Тому необхідно заохочувати ті підприємства, які спрямовують свої інвестиції на розвиток та підвищення технічного рівня виробництва. Економічний механізм стимулювання інвестицій повинен включати таку низку інструментів, як інвестиційні надбавки, прискорена амортизація, тимчасове звільнення від підвищення ставок податків;

6) раціоналізація використання бюджетних коштів на інвестування, продовження робіт з удосконалення механізму відбору для фінансування цільових програм, посилення контролю з боку регіональної влади за використанням коштів з регіонального бюджету, що спрямовані на інвестування. Водночас бюджетні інвестиції не повинні відхилитися, особливо коли йдеться про інфраструктуру та підтримку потенційно конкурентоспроможних секторів економіки з високими технологіями. Але повинно бути зрозуміло, що масштаби необхідних ресурсів та необхідний рівень їх ефективності такий, що державні капіталовкладення можуть відігравати у кращому разі другорядну роль. Необхідно більш ретельно проводити незалежну експертизу проектів на їх економічну, екологічну та соціальну спроможність. Необхідно віддавати перевагу ефективності, а не обсягу коштів, які виділені під проект;

7) методична та інформаційна допомога у підготовці інвестиційних проектів, надання адресної підтримки високоефективним бізнес-проектам, які пов'язані з розвитком реального сектору економіки. Для того, щоб втілити у життя інвестиційні проекти, необхідна передінвестиційна допомога на підприємствах. Як правило, підприємствам важко орієнтуватися в оцінці перспектив кон'юнктури ринків, пов'язаних із реалізацією проектів. Таку прогнозну оцінку могло би здійснювати Міністерство економічного розвитку і торгівлі України разом із дослідними інститутами та консалтинговими фірмами. Результати таких прогнозів могли би слугувати основою під час підготовки проектів для різних підприємств;

8) зниження некомерційних інвестиційних ризиків. Страхування ризиків (як комерційних, так і некомерційних) необхідне під час здійснення інвестиційних проектів. Якщо страхування комерційних ризиків здійснює сам інвестор за допомогою власних засобів або страхуючи їх у приватній страховій компанії, то захист від некомерційних ризиків є обов'язком держави, яка має гарантувати інвесторам економічну, політичну та соціальну стабільність.

Результатом цих заходів мають стати істотні економічні та соціальні зрушення, необхідні для формування в Черкаській області високої інвестиційної привабливості. У кінцевому підсумку саме вони забезпечують підвищення інвестиційної активності у регіоні.

Розроблення регіональної політики залучення інвестиційних ресурсів базується на залученні в економіку Черкаської області якісних ресурсів в обсягах, що забезпечують стійкий, збалансований та динамічний розвиток видів діяльності, яким притаманні абсолютні та порівняльні переваги на внутрішньому та міжнародному ринках.

Розроблення ефективної інвестиційної стратегії розвитку регіону забезпечує стійкість до циклічних



коливань ринкової кон'юнктури, насамперед до змін цін на енергетичні та транспортні тарифи, сировину; збалансування (пропорційність та рівномірність) у накопиченні видами діяльності та територіями ефективних факторів виробництва (капіталу та трудових ресурсів); динамізм галузевого приросту валового регіонального продукту.

Завдання та механізми управління інвестиційними ресурсами на території Черкаської області доцільно розглядати у розрізі декількох рівнів управління.

1. Макроекономічний рівень управління: розроблення та обґрунтування інвестиційних пропозицій для включення у державні та міжрегіональні програми розвитку, які фінансуються з державного бюджету; розроблення пропозицій з удосконалення інвестиційного законодавства; обґрунтування пільг та преференцій під особливі інвестиційні програми та проекти, які здійснюються на території регіону; оцінка стану та динаміки зовнішніх галузевих інвестиційних ринків.

2. Мезоекономічний рівень управління: виявлення тенденцій, протиріч, проблем розвитку інвестиційної сфери, визначення першочергових завдань та оцінка необхідних інвестиційних ресурсів для їх вирішення; розроблення та управлінський супровід стратегії інвестиційного розвитку Черкаської області; оцінка стану та динаміки регіонального інвестиційного ринку та розроблення програм залучення місцевих заощаджень у регіональний відтворювальний процес; оцінка інвестиційного потенціалу видів діяльності та регіонів; поточний моніторинг регіональних інвестиційних ризиків та розроблення заходів з їх зниження; складення реєстру інвестиційної надійності регіональних економічних партнерів; розроблення організаційно-економічних механізмів сприяння прямим інвесторам у забезпеченні доступу до управління спільним бізнесом, збереження та повернення інвестицій; контроль за інвестиційними ресурсами з порівняною ефективністю, які залучаються в економіку регіону із зовнішніх ринків; оцінка соціальної та бюджетної ефективності інвестиційних проектів та їх підбір для організаційної та фінансової підтримки з боку регіональних та територіальних органів влади; формування бізнес-клубів для взаємодії органів влади; формування корпоративних клубів для взаємодії із зовнішніми інвесторами.

3. Мікроекономічний рівень управління: надання методичної допомоги у розробленні стратегічних планів та визначення фінансових джерел капіталізації регіональних підприємств, які мають факторні переваги; сприяння в обміні фінансової, економічної та кон'юнктурної інформації з потенційними партнерами; сприяння у підвищенні рівня менеджменту та підготовці кадрів з метою підвищення рівня ефективності роботи із зовнішніми інвесторами; надання організаційної та фінансової допомоги регіональним підприємствам, які мають абсолютні та порівняльні переваги у просуванні продукції на зовнішні ринки; розроблення механізмів підтримки та стимулювання співпраці із зовнішніми інвесторами в галузі НДДКР; допомога у введенні міжнародних систем гарантії якості.

Реалізація сформульованих завдань визначається доступністю та можливістю використання різних інструментів інвестиційної стратегії. У розпорядженні влади Черкаської області є три групи інструментів: організаційні, податкові, фінансові.

Приймати рішення про залучення реальних фінансових ресурсів може тільки власник, який контролює виробництво. Регіональна влада може приймати рішення про залучення реальних інвестицій тільки за підконтрольними підприємствами. У всіх інших ситуаціях вона створює лише умови власникам інвестиційних ресурсів: зі збереження інвестицій, нарощування чистої вартості бізнесу, підвищення ефективності залученого капіталу.

Після того як почнеється реалізація основних положень регіональної інвестиційної стратегії розвитку, необхідно здійснювати постійний моніторинг стану інвестиційної сфери у регіоні. При цьому особливу увагу слід приділити результативності інвестиційної політики із залучення в економіку Черкаської області капіталоутворюючих ресурсів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, інвестиційний складник ресурсного потенціалу регіону дасть змогу пом'якшити гостроту негативних наслідків макроекономічного коливання, які викликані фінансовим ризиком, та забезпечить реалізацію пріоритетних завдань соціально-економічного розвитку регіону у найближчій перспективі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Жулавський А.Ю. Інвестиційний потенціал у відтворенні природно-ресурсного потенціалу регіону / Жулавський А.Ю., Гордієнко В.П. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2014, с. 33-40.
2. Єпіфанов А.О. Управління регіоном / А.О. Єпіфанов, М.В. Міщенко, Б.А. Дадашев. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 361 с.
3. Бізнес-адміністрування: магістерський курс / [Мельник Л.Г., Ілляшенко С.М. Сотник І.М. та ін.]; за ред. Л.Г. Мельника, С.М. Ілляшенка та І.М. Сотника. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 637 с.
4. Ключник Л.В. Інвестиційний потенціал регіону: теоретичні аспекти та оцінка / Л.В. Ключник // Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка». – 2011. – Вип. 8(31), Ч. 1. – С. 150-161.
5. Дем'ячук О.І. Інвестиційна складова фінансового потенціалу регіону [Електронний ресурс] / О.І. Дем'ячук [http://knutd.edu.ua/publications/conference/20.03.2015/Demianchuk\\_6.pdf](http://knutd.edu.ua/publications/conference/20.03.2015/Demianchuk_6.pdf).
6. Ткачик Ф.П. Інвестиційний потенціал регіону: сутність, компоненти та перспективи розвитку [Електронний ресурс] / Ф.П. Ткачик. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/27\\_SSN\\_2012/Economics/13\\_117095.doc.htm](http://www.rusnauka.com/27_SSN_2012/Economics/13_117095.doc.htm).
7. Сафиуллин С.А. Адаптирование методики позиционирования к инвестиционной среде региона / С.А. Сафиуллин // Реальный сектор экономики: теория и практика управления. – 2005. – № 3. – С. 89-94.
8. Мірошниченко П.І. Активізація використання інвестиційного потенціалу регіону: Автореф. Дис. к-та ек. наук: 08.00.05 / Інститут економіко-правових досліджень НАН України. – Донецьк, 2007. – 20 с.
9. Акименко О.Ю. Побудова інвестиційно-орієнтованої моделі регіонального розвитку (на матеріалах Чернігівської області): Автореф. дис. ... дис. Екон. Наук: 08.00.05 / О.Ю. Акименко – Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України – Київ, 2008. – 22 с.
10. Романова Т.В. Розвиток інвестиційного потенціалу в регіональній економічній політиці: Автореф. дис. ... дис. Екон. Наук: 08.00.05 / Т.В. Романова – Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка – Полтава, 2010. – 23 с.
11. Герасимчук З.В. Інвестиційний потенціал регіону: методика оцінки, механізми нарощування: монографія / З.В. Герасимчук, В.Р. Ткачук. – Луцьк: Надстир'я, 2009. – 232 с.
12. Кобушко Я.В. Еколого-економічна оцінка відтворення інвестиційного потенціалу регіону: дис. ... на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук / Я.В. Кобушко. – Суми, 2012. – 237 с.
13. Покатаєва К.П. Теоретичні аспекти визначення категорії «інвестиційний потенціал» та «інвестиційна привабливість» [Електронний ресурс] / К.П. Покатаєва // Комунальне господарство міст. – 2007. – Вип. 75. – С. 262-268. – Режим доступу: <http://www.eprints.ksame.kharkov.ua>.

УДК 005.57-057.212:332.1

Коваленко Ю.О.  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Індустріального інституту

Донецького національного технічного університету

## РОЛЬ І МІСЦЕ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

У статті розглянуто основні методологічні підходи щодо поняття «інформаційний менеджмент», історія розвитку практики інформаційного менеджменту. Автором досліджено питання можливості створення регіональної системи інформаційного управління, яка буде спрямована на задоволення інформаційних потреб під час реалізації проектів ефективного використання регіональних ресурсів, якісне управління соціально-економічними процесами в регіоні.

**Ключові слова:** інформаційний ресурс, регіональні інформаційні ресурси, науково-технічний прогрес, фактор виробництва, регіональний інформаційний менеджмент.

### Коваленко Ю.А. РОЛЬ И МЕСТО ИНФОРМАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ РЕГИОНА

В статье рассмотрены основные методологические подходы к понятию «информационный менеджмент», история развития практики информационного менеджмента. Автором исследованы вопросы возможности создания региональной системы информационного управления, которая будет направлена на удовлетворение информационных потребностей при реализации проектов эффективного использования региональных ресурсов, качественное управление социально-экономическими процессами в регионе.

**Ключевые слова:** информационный ресурс, региональные информационные ресурсы, научно-технический прогресс, фактор производства, региональный информационный менеджмент.

### Kovalenko Yu.O. THE ROLE AND PLACE OF INFORMATION MANAGEMENT IN THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION

The article describes the main methodological approaches to the concept of «information management», the history of the development of the practice of information management. The authors investigated the possibility of establishing a regional information management system, which will focus on meeting the information needs in projects of efficient use of regional resources, quality management of socio-economic processes in the region.

**Keywords:** information resource, regional information resources, scientific-technical progress, factor of production, regional information management.

**Постановка проблеми.** Сучасний період у світовому просторі характеризується стрімким розвитком інформаційних технологій та інформатизації систем управління. Практика регіонального управління в Україні свідчить про недостатній рівень інформатизації та впровадження нових прогресивних інформаційних технологій, інформаційної підтримки в системі прийняття управлінських рішень. Це стримує процес становлення і розвитку регіонів та держави загалом, перешкоджає формуванню ефективної інфраструктури управління.

Однією з причин слабого рівня інформатизації регіонального управління є недостатня методологічна підтримка методів і підходів, що розроблені в системі управління інформаційними ресурсами. Крім того, процес упровадження передових інформаційних технологій у сферу адміністративного управління стримує слабкий рівень організації інформаційних потоків, збору, обробки, збереження і представлення інформації. Способи та методи формалізації інформації, які існують у сучасній теорії управління, не завжди можуть бути застосовні в системі регіонального управління соціально-економічними процесами. Водночас значну роль у регіональному управлінні відіграє інформаційний обмін, що формує в конкретному географічному регіоні визначений інформаційний простір, у межах якого всі суб'єкти господарювання виконують свої інформаційні функції.

Отже, дослідження принципів і методів упровадження сучасних інформаційних технологій в системі регіонального управління є сьогодні актуальним питанням.

В економічній теорії та теорії управління будь-який економічний об'єкт розглядається як система. Управління – найважливіша функція, без якої не може здійснюватись ніяка цілеспрямована діяльність економічного об'єкта. Процес управління пов'язаний з обміном інформацією між елементами системи, обміном інформацією між системою та її оточенням, з отриманням інформації про стан системи на момент часу, про відхилення від заданих параметрів системи та ін. Іншими словами, в системі управління завжди присутній інформаційний компонент, який включає в себе об'єкт управління, орган управління, інформацію про управлінський процес та ін.

Розвиток теорії управління дає змогу розглянути нові самостійні галузі управління, пов'язані з управлінням інформаційними ресурсами, процесами опрацювання інформації, упровадженням і використанням інформаційних технологій в діяльності підприємств і організацій. Циркуляція інформації між елементами системи, між системою загалом і навколишнім середовищем є обов'язковим атрибутом управління у будь-якій сфері діяльності. Саме завдяки інформаційним процесам система здатна здійснювати цілеспрямовану взаємодію із зовнішнім середовищем, координувати відносини власних компонентів, спрямовувати їх рух до заданої мети.

Серед багатьох різновидів менеджменту (стратегічний, фінансовий, ризиковий та ін.) інформаційний менеджмент посідає особливе місце як такий, що забезпечує організацію та управління інформаційними потоками [1, с. 5].

Як і кожна наука, інформаційний менеджмент має свою історію, яка одночасно є історією людства загалом.

Інформаційний менеджмент як галузь знаходиться на стадії свого розвитку. Унаслідок цього в науковій літературі використовується різна термінологія, по-різному трактуються завдання та функції інформаційного менеджменту, що потребує подальшої систематизації теоретичних досліджень у цьому напрямі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній літературі існують різні інтерпретації поняття «інформаційний менеджмент». Деякі фахівці пов'язують це поняття із внутрішньофірмовим управлінням, опрацюванням даних. Іншими він порівнюється з комунікаційними та інформаційними процесами. Такий підхід більш близький до такого розуміння менеджменту, коли основна увага приділяється вивченню, структуризації і використанню інформаційних ресурсів.

Інформаційний менеджмент як економічна категорія розглядається як у зарубіжній, так і у вітчизняній науці. Значного розвитку теорія інформаційного менеджменту набула наприкінці XIX ст. у Німеччині. Про це свідчать праці Д. Дачена, Х. Хубера, Й. Хергета, Й. Хентце та ін. Більшість концепцій і підходів до інформаційного управління визначена російськими та українськими вченими. Серед них можна відзначити С. Грінберга, Л. Калініну, Н. Кушнарєнко, Ю. Крупського, В. Мельника, М. Аттинджера та ін.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження:

- здійснення методологічного дослідження поняття «інформаційний менеджмент»;
- здійснення дослідження практики розвитку інформаційного менеджменту як наукової категорії;
- чітке визначення місця інформаційного менеджменту як засобу підвищення ефективності управління соціально-економічними процесами в регіоні;
- дослідження питання можливості створення регіональної системи інформаційного управління, яка буде спрямована на задоволення інформаційних потреб під час реалізації проектів ефективного використання регіональних ресурсів, якісне управління соціально-економічними процесами в регіоні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток теорії і практики інформаційного управління потребує звернення до проблематики розвитку наук

інформаційно-комунікаційного циклу, і насамперед він пов'язаний з розвитком інформатики.

Термін «інформаційний менеджмент» можна поширити на проблему управління будь-якою структурою, тобто підприємством, організацією, державою, регіоном. Основні підходи щодо розуміння інформаційного менеджменту наведені у таблиці 1.

З 1960-х років почався перший етап розвитку інформаційного менеджменту. На цьому етапі відбулося становлення інформаційного менеджменту. Почалося виникнення перших теоретичних і практичних основ традиційного менеджменту і перших формалізованих систем корпоративного управління. Формування менеджменту організації стало неможливим без визначення стійких каналів і режимів управлінської інформації, що вимагало застосування нових методів щодо регулювання інформаційних ресурсів, доступу до них, збереження та обробки.

Другий етап розвитку (1970-1980 рр.) характеризується появою теоретико-методологічних основ інформаційного менеджменту, його інституціалізацією в результаті розвитку наук інформаційно-комунікаційного циклу, інформатики як фундаментальної основи процесів інформатизації та інформаційно-комунікаційної діяльності, інтеграції комп'ютерних технологій.

Протягом кількох десятиліть основні напрями інформаційного менеджменту були пов'язані з технологічними інноваціями, що формують інформаційну інфраструктуру. Поетапно в діяльність організації почали «вбудовуватись» ЕОМ, програмні засоби різної функціональної спрямованості, генерувалися бази даних.

Відбувалось інтенсивне провадження комп'ютерних технологій у виробничу та управлінську діяльність із застосуванням методів аналізу, прогнозування, моделювання на основі програмних продуктів.

Наступний етап (кінець 1980-х років) був пов'язаний із формуванням автоматизованих робочих місць як функціональних комплексів, що включають необхідні для здійснення конкретних посадових обов'язків апаратні засоби та інформаційні технології.

Сучасний етап розвитку інформаційного менеджменту пов'язаний з Концепцією інтегрованого інформаційного менеджменту (М. Аттинджер). Цей етап характеризується такими ознаками, як:

- 1) стратегічна і тактична орієнтація управлінських зусиль на всі інформаційні явища, що фор-

Таблиця 1

### Концепції інформаційного менеджменту

Автор	Визначення поняття «інформаційний менеджмент»	Спрямовання сутнісного наповнення
Е. Мейсон, В. Стайбік	Процес планування, організації, підбору кадрів, управління, координації різних видів інформаційної діяльності та контролю за ними, включаючи означення інформаційних послуг, систем і форматів із метою досягнення цілей організації [2]	Основи інформаційного менеджменту
П. Шолтіс	Метод організації інформації та інформаційної технології з метою задоволення потреб організації через оптимізацію використання інформації, мінімізацію витрат і чіткий розподіл обов'язків [3]	Інформаційний менеджмент
Мінкіна В.А. [4]	Інформаційний менеджмент розуміється як розроблення і реалізація внутрішньої і зовнішньої комунікативної політики організації, причому мета діяльності в цій галузі відокремлюється від IT-менеджменту – управління впровадженням і використанням інформаційних технологій.	От информационного обеспечения к информационному управлению
Ільганаєва В.А., Давидова І.А. [5]	Інформаційний менеджмент визначається як прикладна адміністративно-орієнтована технологія управління інформаційними ресурсами	Управління інформацією як предмет викладання
Матвієнко О.В. [6]	Інформаційний менеджмент на основі інтеграції з IT-менеджментом є складником поліфункціонального напрямку організації інформаційної системи – менеджменту інформаційних систем	Менеджмент інформаційних систем і його місце в галузі сучасного управління



мують внутрішнє інформаційне середовище організації (техніки, технології, персонал, ресурси, процеси тощо), розуміння їх системності та комплексності;

2) формування нових внутрішніх інформаційно-управлінських каналів – локальних корпоративних мереж як інформаційних моделей організаційної структури, як внутрішнього віртуального середовища організації;

3) виокремлення в організаційній структурі організації спеціальних підрозділів і співробітників, яким делегуються функції управління інформаційними процесами та інформаційно-технологічне забезпечення бізнес-процесів (при цьому змінюється роль ІТ-менеджерів у загальній системі управління компанії, зокрема, посилюється їх участь у прийнятті стратегічних рішень);

4) включення рівня корпоративної інформатизації у сферу уваги вартісного аналізу організації [7, с. 34].

Інформаційний менеджмент регіонального розвитку повинен бути спрямований на «управління інформаційними ресурсами регіону на основі життєвого циклу інформації (створення, збирання, збереження, пошук, аналіз, передача, використання інформації) із застосуванням засобів ІКТ, мережових технологій та їх раціонального використання, а також процеси аналізу, організації та координації регіональних інформаційних потоків і масивів даних у системі інформаційного забезпечення управління [7, с. 57].

Ефективність регіональної політики соціально-економічного розвитку регіону залежить від своєчасності, достовірності, повноти та об'єктивності інформації, яка поступає, оперативності її обробки та генерування в систему прийняття управлінських рішень. Ці процеси являють собою систему інформаційного забезпечення механізму управління із сучасними пріоритетами розвитку, методами, принципами управління, які ґрунтуються на результатах науково-технічного, інформаційного розвитку, методами і способами накопичення та обробки інформації. Тобто необхідним є створення інформаційної системи регіонального управління, яка б забезпечувала процес управління регіону якісною та своєчасною інформацією під час прийняття управлінських рішень.

Інформаційна система регіонального управління повинна мати забезпечуючу і функціональну частину.

Функціональна частина завжди пов'язана з виробничою системою і фактично є моделлю системи управління конкретним об'єктом.

Забезпечуюча частина повинна складатися з інформаційного, технічного, математичного, програмного, методичного, організаційного, лінгвістичного забезпечення та правового забезпечення.

Інформаційне забезпечення – сукупність проєктних рішень щодо розміщення обсягів інформації, методології побудови баз даних, створення форм організації інформації (єдиної системи класифікації і кодування інформації, уніфікованих систем документації, схем інформаційних потоків).

Технічне забезпечення – комплекс технічних засобів, призначених для роботи інформаційної системи, а також відповідна документація на ці засоби і технологічні процеси.

Математичне забезпечення – сукупність математичних методів, моделей, алгоритмів обробки інформації, використовуваних під час вирішення завдань та прийняття управлінських рішень.

Програмне забезпечення – сукупність програм для реалізації цілей і завдань інформаційної сис-

теми, нормального функціонування комплексу технічних засобів.

Методичне та організаційне забезпечення – сукупність методів, засобів і документів, що регламентують взаємодії персоналу інформаційної системи з технічними засобами і між собою у процесі розроблення й експлуатації інформаційної системи.

Правове забезпечення – сукупність правових норм, що регламентують створення, юридичний статус і експлуатацію інформаційних систем.

Система інформаційного менеджменту регіонального розвитку повинна відповідати таким цілям, як:

- створення і розвиток регіональної інформаційної системи;
- підвищення конкурентоспроможності регіону;
- створення додаткових робочих місць;
- розв'язання економічних і соціальних проблем на основі використання ІКТ.

Сучасний ринок передбачає економічну відособленість регіонів, розвиток регіонального відтворення, суть якого зводиться до забезпечення потреб населення на території, використовуючи її виробничий потенціал. Це передбачає формування єдиної ефективної просторової структури економіки країни за дотримання балансу інтересів усіх господарюючих регіональних суб'єктів.

Створення єдиного економічного простору, в межах якого функціонує національна економіка, можливе за наявності сприятливих політичних, економічних, соціальних та інших факторів. Однак переважно в регіонах України продовжується спад виробництва, зростання безробіття, падіння життєвого рівня населення. Одним із головних показників, які визначають рівень соціально-економічного розвитку регіонів країни, є валовий регіональний продукт (ВРП) на одну особу. Найбільша питома вага в країні за показником ВРП виробляється у м. Києві – 109 402 грн, на другому місці за значенням цього показника – Дніпропетровський регіон (46 333 грн). На подальших місцях – Київська (39 988 грн), Полтавська (39 962 грн), Донецька (37 830 грн) і Харківська (31 128 грн) області, Чернівецька (15 154 грн), Тернопільська (16 819 грн), Рівненська (19 003 грн) і Херсонська (19 311 грн) області [8].

Вирішення цієї проблеми можливе за допомогою створення єдиної інформаційної системи регіонального менеджменту, яка організує накопичення і оперування якісною інформацією під час прийняття управлінських рішень. Функціонування такої системи повинне бути спрямоване на якісне управління соціально-економічними процесами в інтересах досягнення стійкості, самодостатності, забезпечення нормальних умов життєдіяльності населення регіону. Створення та подальша реалізація такої системи повинні здійснюватися з урахуванням сучасних вимог та техніко-технологічних можливостей на основі наявних засобів обробки, зберігання та надання інформації, інформаційних технологій та ін.

Інформаційний менеджмент соціально-економічного розвитку регіону може здійснюватися як у межах загальної системи управління регіоном загалом, так і за допомогою спеціальних систем управління, які складаються з елементів, принципів, завдань, цілей та підсистем забезпечення (кадрове, фінансове, правове, інформаційне та ін.).

Пріоритетне становище в системі інформаційного менеджменту регіону повинно відводитися інформаційно-економічній підсистемі, яка би вміщала в себе такі елементи, як органи влади та управління на



державному та регіональному рівні, інформаційні системи, інформаційно-комунікаційні технології, економічні, фінансові відносини, нормативно-правова база та інші інститути, які могли б забезпечити прийняття якісних управлінських рішень щодо соціально-економічного розвитку регіону.

Через різні соціально-економічні, природно-кліматичні та інші умови застосування єдиної системи інформаційного менеджменту для всіх регіонів не може бути однаковим. Система інформаційного менеджменту повинна брати до уваги особливості розвитку кожного окремого регіону.

Отже, створення системи інформаційного менеджменту тягне за собою збільшення обміну інформацією, випуску інформаційних продуктів, розширення ІКТ. Для цього необхідно:

– сформувати систему нормативно-технічного забезпечення міжвідомчої інформаційної взаємодії, що включає, зокрема, технічні вимоги, а також методичні рекомендації щодо розроблення електронних сервісів, застосування технології електронного підпису тощо;

– створити програму співробітництва суб'єктів інформаційної діяльності на державному та регіональному рівнях. Державне регулювання інформаційної діяльності повинно враховувати особливості соціально-економічного розвитку регіону. Це можливо здійснити за рахунок передачі повноважень регіональним органам влади.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, перехід до сталого розвитку національної економіки загалом можливий лише за умови забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку регіонів. На жаль, сучасні тенденції свідчать про неефективність реалізації сучасного механізму управління регіональною економікою. Управління регіональним розвитком вимагає нової якості, що має забезпечувати регіональну цілісність соці-

ально-економічного розвитку і природно-господарську збалансованість регіону. Таке завдання може бути вирішене шляхом створення регіональної системи інформаційного менеджменту, що забезпечить системне управління інформаційними потоками на всіх рівнях органів регіонального управління. Така система дасть змогу найбільш повно задовольняти потреби суб'єктів регіонального управління у всіх сферах діяльності (виробничій, фінансовій, правовій тощо); підвищити ефективність регіонального управління, скоротити адміністративні витрати суб'єктів управління; задовольнити інформаційні потреби під час реалізації проектів щодо вигідного використання регіональних ресурсів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Матвієнко О.В., Цивін М.Н. Основи менеджменту інформаційних систем: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2005. – 176 с.
2. Костров А.В. Основы информационного менеджмента / А.В. Костров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 528 с.
3. Кригер В. Информационный менеджмент / В. Кригер. – Владивосток: [б. и.], 2004. – 176 с.
4. Минкина В.А. От информационного обеспечения к информационному управлению // НТИ. Сер. 1. – 2002. – № 4. – С. 19-23.
5. Ильганаева В.А., Давыдова И.А. Управление информацией как предмет преподавания // Научно-технические библиотеки. – 2001. – № 10. – С. 48-61.
6. Матвієнко О.В. Основи інформаційного менеджменту: навчальний посібник. – К.: Центр начальної літератури, 2004. – 128 с.
7. Васюхин О.В., Варзунов А.В. Информационный менеджмент: краткий курс. Учебное пособие. – СПб.: СПбГУ ИТМО, 2010. – 119 с.
8. Статистика регіонів. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu\\_u/sestr.htm](https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/sestr.htm).
9. Матвієнко О.В. Менеджмент інформаційних систем і його місце в галузі сучасного управління // Вісник книжкової палати. – 1999. – № 4. – С. 27-29.

УДК 377.44:631.1.027

**Петренко Н.О.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту**Уманського національного університету садівництва*

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЛЕКСНОГО АНАЛІЗУ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ В АГРАРНІЙ СФЕРІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

У статті досліджено систему комплексного використання трудових ресурсів в аграрній сфері на регіональному рівні. Встановлено, що раціональне використання трудових ресурсів є важливим фактором, який забезпечує соціально-економічний розвиток регіону. Проведено аналіз теоретичних та методологічних аспектів трудових ресурсів як об'єкта управління. Визначено сутність та особливості управління трудовими ресурсами в агросфері. Окреслено структуру системи управління трудовими ресурсами аграрних підприємств на регіональному рівні. Надано комплексну характеристику системи управління трудовими ресурсами аграрного сектору економіки на прикладі Вінницької області.

**Ключові слова:** економіка, управління, аграрна сфера, регіон, трудові ресурси, кадрова структура, чисельність працівників.

### **Петренко Н.А. УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОМПЛЕКСНОГО АНАЛИЗА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В АГРАРНОЙ СФЕРЕ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ**

В статье исследована система комплексного использования трудовых ресурсов в аграрной сфере на региональном уровне. Установлено, что рациональное использование трудовых ресурсов является важным фактором, который обеспечивает социально-экономическое развитие региона. Проведен анализ теоретических и методологических аспектов трудовых ресурсов как объекта управления. Обозначены сущность и особенности управления персоналом в агросфере. Определена структура системы управления персоналом аграрных предприятий на региональном уровне. Дана комплексная характеристика системы управления трудовыми ресурсами аграрного сектора экономики на примере Винницкой области.

**Ключевые слова:** экономика, управление, аграрная сфера, регион, трудовые ресурсы, кадровая структура, численность работников.

### **Petrenko N.O. IMPROVEMENT THE SYSTEM OF A COMPLEX ANALYSIS USE OF LABOR RESOURCES IN AGRO SPHERE AT THE REGIONAL LEVEL**

In article conduct research system of integrated use of labor resources in the agro sector at the regional level. Is defined, what rational use labor resources is an important factor, which is provides social and economic development of the region. Conducted analysis of theoretical and methodological aspects labor resources, as an object of management. Identified essence and features personnel management in the agro sphere. The structure of the personnel management system of agro enterprises, at the regional level, has been determined. Done by characteristic to the complex of human resource to the management systems in agro sector of economy, on the example of Vinnitsa region.

**Keywords:** economy, management, agro sphere, region, labor resources, personnel structure, staff of employees.

**Постановка проблеми.** Проведені в останні роки в Україні перетворення ставлять за мету створення соціально орієнтованої інноваційної економіки. Найважливішим фактором у цьому процесі, безумовно, є людський потенціал території, його безперервне зростання дає можливість не тільки ефективніше використовувати трудові ресурси в різних галузях регіональної економіки, а й забезпечити її перехід до інноваційної моделі розвитку. Тобто невід'ємним і головним складником економічного зростання регіону є його трудові ресурси, що характеризуються передусім чисельністю, рівнем загальної освіти і професійної кваліфікації, а також їх розподілом за видами діяльності.

Трудові ресурси регіону – це частина населення в працездатному віці, яка проживає на його території і має фізичні та інтелектуальні здібності для трудової діяльності [7]. Отже, раціональне використання трудових ресурсів є важливим фактором, який багатоманітним чином забезпечує соціально-економічний розвиток регіону. Необхідні об'єктивний аналіз та оцінка стану трудових ресурсів та їх зміни в кожному секторі економіки регіону. Особливо це питання є важливим для агрокомплексу, який у ході трансформації економіки України перейшов у затяжну системну кризу.

Незважаючи на реалізацію в останні роки державних програм із розвитку аграрної сфери України, наслідки кризи до цього часу не подолані. Ці обставини призвели до того, що проблеми відтво-

рення та раціонального використання трудових ресурсів, і, відповідно, розвитку ринку праці є особливо актуальними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення і розв'язання проблеми управління трудовими ресурсами завжди займали важливе місце в системі наукових досліджень. У розробленні теоретико-методичних, соціально-економічних та прикладних проблем управління праці вагомий внесок зробили О. Величко [2], А. Гайдучкий [3], В. Дієсперов [5], О. Єрмаков [2], О. Шпикуляк [10], Р. Грант [12] та ін. Вивчення змісту та механізму управління трудовими ресурсами стали предметом досліджень С. Тейлора [14], Д. Торрінгтона [14], Л. Холла [14], А. Чикуркової [8] та ін. Останнього часу досить популярними стали дослідження з проблем менеджменту персоналу, які розкрито в роботах П. Паркінгтона [13], К. Стейтона [13], Є.А. Чулкової [9], Л.І. Рахматуллової [9] та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак, незважаючи на значну кількість публікацій із різних аспектів відтворення, розподілу і використання трудових ресурсів регіону, залишаються недостатньо опрацьованими багато аспектів цієї проблеми. Сьогодні державні органи управління на регіональному рівні не володіють необхідними методичними підходами та інструментарієм для оцінки процесів у цій сфері і вироблення обґрунтованих заходів з управління трудовими ресурсами, що породжує потребу. Вказане вимагає системного

підходу до вивчення проблеми, що й зумовило вибір теми дослідження і його цільову спрямованість.

**Мета статті** полягає у розробленні й обґрунтуванні заходів щодо вдосконалення системи управління трудовими ресурсами в регіональному аграрному секторі економіки.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких завдань: проаналізувати теоретичні та методологічні аспекти трудових ресурсів як об'єкта управління, розкрити сутність та особливості управління трудовими ресурсами, структуру системи та її механізм; дати комплексну характеристику і оцінку системи управління трудовими ресурсами в регіональному аграрному секторі економіки на всіх рівнях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За період реформування аграрний сектор зазнав великих людських утрат, що зумовлені зниженням рівня державної підтримки і погіршенням умов господарювання і життя [2, с. 87]. Недооцінка ролі людини, інтелектуальної праці, науки, людського потенціалу загалом, як і методів стимулювання і мотивації праці, що характеризуються високою продуктивністю, його адекватною оплатою, забезпечення комфортного середовища проживання, не сприяють сталому соціально-економічному розвитку країни [8, с. 53]. Водночас людський капітал є активною компонентою сільського господарства, що здатен збільшувати рівень власної капіталізації, виступати фактором підвищення капіталізації всієї системи агропромисловості, сільських територій і регіону в цілому [9, с. 186].

Сільське господарство регіону є складною агросистемою, що складається з багатьох елементів, має ієрархічну структуру, в якій елементи тісно взаємодіють і є взаємозалежними. Сільськогосподарське виробництво регіону розглядається нами як агросистема, що складається, своєю чергою, із сукупності агропідсистем районів, які також є складними динамічними економічними об'єктами, що істотно різняться за територією, природно-кліматичними умовами, трудовими ресурсами тощо.

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», до «...питань місцевого значення району віднесено створення умов для розвитку сільськогосподарського виробництва в поселеннях, розширення ринку сільськогосподарської продукції, сировини, сприяння розвитку малого і середнього підприємництва...» [1].

У зв'язку із цим проблема відтворення людських ресурсів у сільській місцевості в умовах сформова-

ного багатоукладного аграрного сектору досить важлива, оскільки сучасна економічна діяльність значно ускладнилася і перетворилася. Виникли нові суб'єкти економічних відносин, загострилися протиріччя, спричинені зміною організаційно-економічних, інституційних, техніко-технологічних та інших процесів і явищ. Зокрема, на основі проведення ретроспективного аналізу регулювання трудової активності населення України слід зазначити, що за період радикальних реформ 1990-х років у країні зруйновано планову систему руху кадрів, держава самоусунулася від регулювання заробітної плати, реально не має зв'язку з фактичним прожитковим мінімумом тощо [10, с. 134].

Крім цього, нині вкрай обмежені прямі інструменти впливу на характер трудових відносин, спостерігається надмірна диференціація оплати праці. Зміна умов диктує необхідність виконання системних досліджень цієї найважливішої сфери економіки, передусім на регіональному рівні [3, с. 19]. Для цього потрібне розроблення методичних основ для аналізу просторово-економічних трансформацій трудових ресурсів, їх регіональної диференціації, виявлення їх особливостей, тенденцій і закономірностей, а також факторів та умов їх формування й розвитку [5, с. 28].

Як відомо, у сільській місцевості в багатьох регіонах України склалася дуже складна ситуація з трудовими ресурсами, повною мірою це стосується й агропромисловості.

Згідно з даними Держкомстату [4], чисельність сільського населення працездатного віку в країні збільшується, проте вік осіб, які працюють в аграрному секторі, залишається істотно вищим за усіма віковими групами, ніж він спостерігається за всіма видами діяльності в країні. При цьому відсоток осіб із вищою і середньою професійною освітою нижче (більш ніж утричі і майже вдвічі відповідно), ніж у національній економіці загалом. До того ж відсоток працюючих громадян, які не мають спеціальної професійної підготовки, у цій сфері становить більше половини, тому стан трудових ресурсів в аграрному секторі України оцінюється нами як критичний.

У сучасних умовах під час переходу розвинених країн до високотехнологічної інноваційної економіки значно підвищуються вимоги до кваліфікації трудових ресурсів. У зв'язку із цим в аграрній сфері також посилюється потреба у висококваліфікованих кадрах, наприклад в органічному сільському господарстві, у забезпеченні кадрами наукових сільсько-



Рис. 1. Алгоритм методики дослідження використання трудових ресурсів на регіональному рівні в аграрному секторі

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

господарських організацій, а також у сфері захисту, охорони і комерціалізації інтелектуальної власності [14, с. 318]. Необхідними є дослідження стану і використання кадрового потенціалу з погляду професійної освіти.

Отже, враховуючи сказане, дослідження використання трудових ресурсів в агрокомплексі регіону, на нашу думку, слід проводити, зважаючи на методичні аспекти трансформацій трудових ресурсів у просторовому аспекті.

Зважаючи на вказане, нами пропонується інноваційна методика дослідження використання трудових ресурсів в агрокомплексі регіону, яка складається з трьох основних етапів (рис. 1).

На першому етапі виконується аналіз динаміки і структури середньорічної чисельності працівників, які зайняті на підприємствах регіону, а також для системного уявлення процесів, що відбуваються, здійснюються статистичні групування підприємств регіону за цим показником для виявлення їх диференціації, особливостей та відмінностей. На другому етапі проводиться дослідження відтворення і використання трудових ресурсів в аграрному секторі регіону.

Агросфера є складною соціально-економічною багатогалузевою системою, яка динамічно розвивається [12, с. 115]. Формування багатуокладної економіки в аграрному секторі призвело до появи різноманітні організаційно-правових форм реалізації діяльності господарюючих суб'єктів, вони закріплені законодавством України. Ці форми фіксують спосіб закріплення і використання майна господа-

рюючого суб'єкта, і, отже, трудові ресурси розподілені відповідно до правового стану і цілей діяльності цих організацій.

Розроблену нами схему комплексного аналізу використання трудових ресурсів в аграрній сфері регіону представлено на рис. 2.

Аналіз стану та використання агроорганізаціями регіону працездатного населення проводиться: 1) в динаміці районів; 2) за основними організаційно-правовими формами, категоріями працюючих; 3) за рівнем професійної освіти; 4) за аналізом середньомісячної заробітної плати.

На третьому етапі розглядається просторовий розподіл кількості працюючих в агроорганізаціях у розрізі районів на основі динаміки типологічних угруповань, а також аналізується рівень середньомісячної номінальної заробітної плати працівників.

Запропонована методика дасть змогу приймати обґрунтовані рішення у сфері управління трудовими ресурсами регіону на основі динамічної типологізації згідно з основними показниками їх становища та вироблення адресних заходів щодо створення робочих місць з гідною оплатою праці, зниження фактичного безробіття, скорочення міграції активної частини населення до міста, підвищення якості життя сільських жителів.

Нами було проведено дослідження стану сільських трудових ресурсів регіону на прикладі Вінницької області, яка входить до групи найбільш розвинених територій центральної частини України й яка протягом тривалого часу має статус регіону-донора

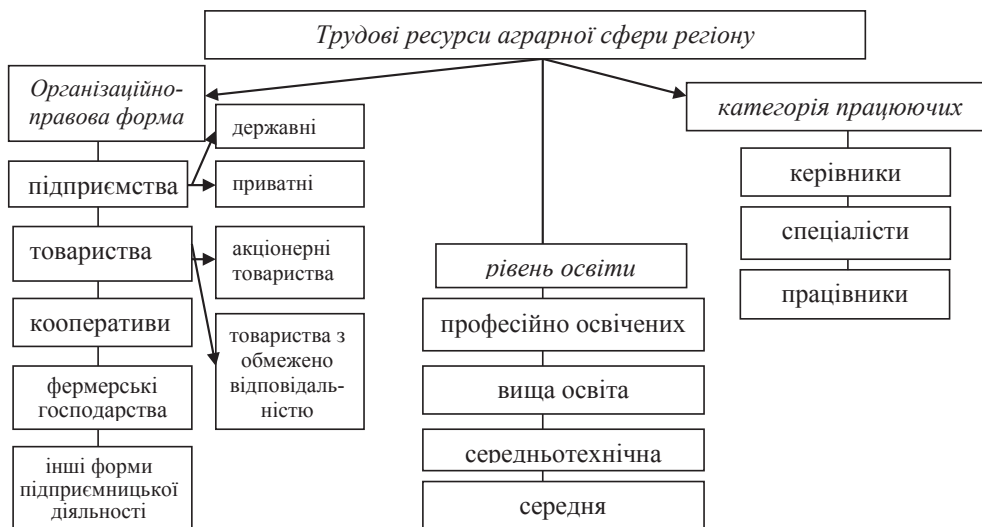


Рис. 2. Схема комплексного аналізу трудових ресурсів аграрних підприємств на регіональному рівні

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

Таблиця 1

Вплив демографічної ситуації на склад трудових ресурсів агрогосподарств Вінницької області та ефективність їх використання в 2016 р.

Групи районів за рівнем демографічного навантаження, осіб (на 1 000 працездатного населення)	Число районів групі	Питома вага трудових ресурсів, %			Вироблення валової продукції аграрного господарства за цінами 2016 р. на одну особу	
		молодше працездатних	працездатних	старше працездатних	працівника всього, грн.	в т. ч. працездатного
I – до 1000	1	0,02	78,41	21,57	11788	15034
II – 1000-1100	5	0,01	65,28	34,71	8506	13030
III – понад 1100	21	0,02	57,23	42,75	8522	14891
По області	27	0,02	59,51	40,47	8640	14519

Джерело: побудовано автором на основі [4; 6]



в економіці України. В області понад 40% сільського населення, яке проживає у 27 районах.

Дослідження відтворення і використання сільських трудових ресурсів у цілому, їх стану і просторового розподілу проведено на основі офіційних статистичних даних, що надаються Державною службою статистики України. В останні роки чисельність населення Вінницької області все ще продовжує скорочуватися, що викликано як демографічною кризою, так і істотним міграційним впливом населення районів. Відбувається спад продуктивності праці, спостерігаються негативні тенденції росту трудомісткості продукції.

Всі негативні процеси у стані трудових ресурсів та ефективності їх використання значною мірою спричинені демографічною ситуацією [13, с. 72].

Формування трудових ресурсів відбувається під впливом демографічних факторів, а ті, своєю чергою, зумовлюють ефективність сільськогосподарської праці. Цей взаємозумовлений зв'язок підтверджують дані табл. 1.

Для проведення оцінки просторових змін трудових ресурсів нами було виконано статистичні групування районів області за показником середньорічної чисельності працівників організацій (СЧПО),

що не належать до суб'єктів малого підприємництва (табл. 2), у 2000, 2012 і 2013 рр. Розбиття районів здійснювалося на п'ять груп. Першу групу утворили райони, які мають до 4 тис. осіб, що працюють в організаціях, другу – від 4 тис. до 5 999, третю – від 6 тис. до 7 999, четверту – від 8 тис. до 9 999, п'яту – понад 10 тис. осіб.

Розподіл районів за групами у типологіях кардинально різняться. Якщо в

2010 р. в першій групі райони були відсутні, тобто районів, що мають сумарну середньорічну чисельність працівників в організаціях, що не належать до суб'єктів малого підприємництва, просто не існувало, то в 2013 р. до цієї групи вже було віднесено п'ять районів, у тому числі два з них мали значення показника до 3 тис. осіб, а максимальне і мінімальне значення СЧПО у цій групі при цьому дещо знизилися (до 1 598 і 3 892 осіб відповідно). У другій групі в 2013 р. присутні три райони. Згідно з типологією, у 2016 р. також залишилося три райони. У третій, четвертій і п'ятій групах на початку періоду було zesереджено відповідно 3, 3 і 2 райони, на кінці періоду в цих групах присутні лише по два райони, тобто відбулося зменшення кількості районів у цих групах.

Таблиця 2

## Групування районів Вінницької області за середньорічною чисельністю працівників аграрних організацій

СЧПО, чол.		Райони		
		2010 р.	2013 р.	2016 р.
до 3 000	до 4 000 (група 1)	–	Барський Бершадський Липовецький Літинський Могилів-Подільський	Гайсинський Жмеринський Іллінецький
	3 000-3 999	–	Калинівський Козятинський Крижопільський	Підсанський Погребищенський Немирівський Оратівський
4 000-5 999 (група 2)		Немирівський Оратівський Шаргородський	Мурованокуриловецький Немирівський Оратівський	Липовецький Чечельницький Тулчинський
6 000-7 999 (група 3)		Оратівський Тиврівський Шаргородський	Теплицький Чечельницький Шаргородський Ямпільський Тулчинський	Хмельницький Чернівецький Тиврівський Томашпільський
8000-9999 (група 4)		Хмельницький Чернівецький Чечельницький	Тростянецький Жмеринський	Томашпільський Тростянецький Жмеринський
більше 10000 (група 5)		Бершадський Липовецький	Могилів-Подільський Вінницький	Могилів-Подільський Вінницький

Джерело: побудовано автором на основі [4; 6]

Таблиця 3

## Розподіл чисельності працюючих в агроорганізаціях згідно з організаційно-правовими формами

Організаційно-правові форми підприємницької діяльності	Роки						2016 / 2011 рр., %
	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	
В агрокомплексі, всього	78544	76267	72142	71403	68692	62365	79,4
із них: приватні підприємства відкритого та закритого типів	3301	952	1113	1020	734	755	22,9
державні підприємства	708	287	278	5047	253	210	29,7
акціонерні товариства	16853	15998	15219	11278	14868	13355	79,2
товариства з обмеженою відповідальністю	26776	25260	27436	25244	27930	25419	94,9
Кооперативи	10527	14491	11482	10956	9105	6984	66,3
фермерські господарства	9763	9197	8949	8905	7075	7224	74,0
науково-дослідні, проектні організації	485	467	485	483	483	482	99,4

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

Оскільки на сільських територіях провідною галуззю є аграрне виробництво, то проблеми функціонування аграрної сфери регіону потребують комплексного, системного вирішення безлічі виробничо-економічних, організаційних, екологічних, соціальних та правових питань.

Аналіз розподілу чисельності працюючих в агроорганізаціях згідно з організаційно-правовою формою (табл. 3) показує, що значення цього показника за п'ять років (2011-2016 рр.) істотно зменшилося.

Чисельність зайнятих державних, приватних підприємствах відкритого та закритого типів різко знизилася – відповідно в 3,37 і 4,37 рази. Середньорічна величина показника за цими формами підприємств у 2016 р. дорівнює 210 і 755 осіб. На 33,7% зменшилася кількість працюючих у кооперативах (3 543 людини), на 26% – у фермерських господарствах (2 539 осіб). Невеликим було скорочення цього показника в товариствах з обмеженою відповідальністю, він знизився на 1 357 осіб (5,6%). В акціонерних товариствах скорочення чисельності працюючих є суттєво вищим і досягає 3 498 осіб (20,8%). Майже не змінилася кількість персоналу в науково-дослідних і проектних організаціях, вона зменшилася в 2016 р. порівняно з 2011 р. лише на три людини (0,6%).

Після світової кризи в економіці багатьох країн загострюється проблема соціальної напруженості, викликана зростанням безробіття і недовіком робочих місць з гідною оплатою праці, особливо це стосується країн, що розвиваються, де навіть у перспективі

залишиться велика кількість робочих місць з оплатою нижче дводоларової межі бідності [11, с. 16].

На підвищення рівня й якості життя сільського населення також безпосередньо впливає розмір оплати їх праці [7].

Для виявлення диференціації районів Вінницької області за середньомісячною номінальною заробітною платою працівників агроорганізацій проведена їх типологізація в 2011 і 2016 рр. Внаслідок проведеного аналізу було виокремлено три групи за цим показником: 1) низький рівень – від 0,5 до середнього значення показника по сукупності районів; 2) середній рівень – від 1 до 1,5 її середньої величини; 3) високий рівень – вище 1,5 середньої величини цього показника. Отримані результати групування показано на рис. 3.

До першої групи з низьким рівнем заробітної плати в 2011 р. входили 18 районів із заробітною платою працівників організацій від 2 766 до 4 040 грн. У 2013 р. їх кількість скоротилася до 14, при цьому мінімальне значення даного показника по цій групі районів дорівнювало 3 300 грн., а максимальне – 5 100. Друга група в 2014 р. включає вісім районів, в яких заробітна плата становила від 3 600 до 6 400 грн., а третя група – значення показника від 5 000 до 7 600 грн. – представлена як у 2011 р., так і в 2016 р. тільки одним районом – Вінницьким.

**Висновки.** На основі розгляду теоретико-методичних положень щодо відтворення та використання сільських трудових ресурсів і особливостей функціонування аграрного сектору економіки запропоновано

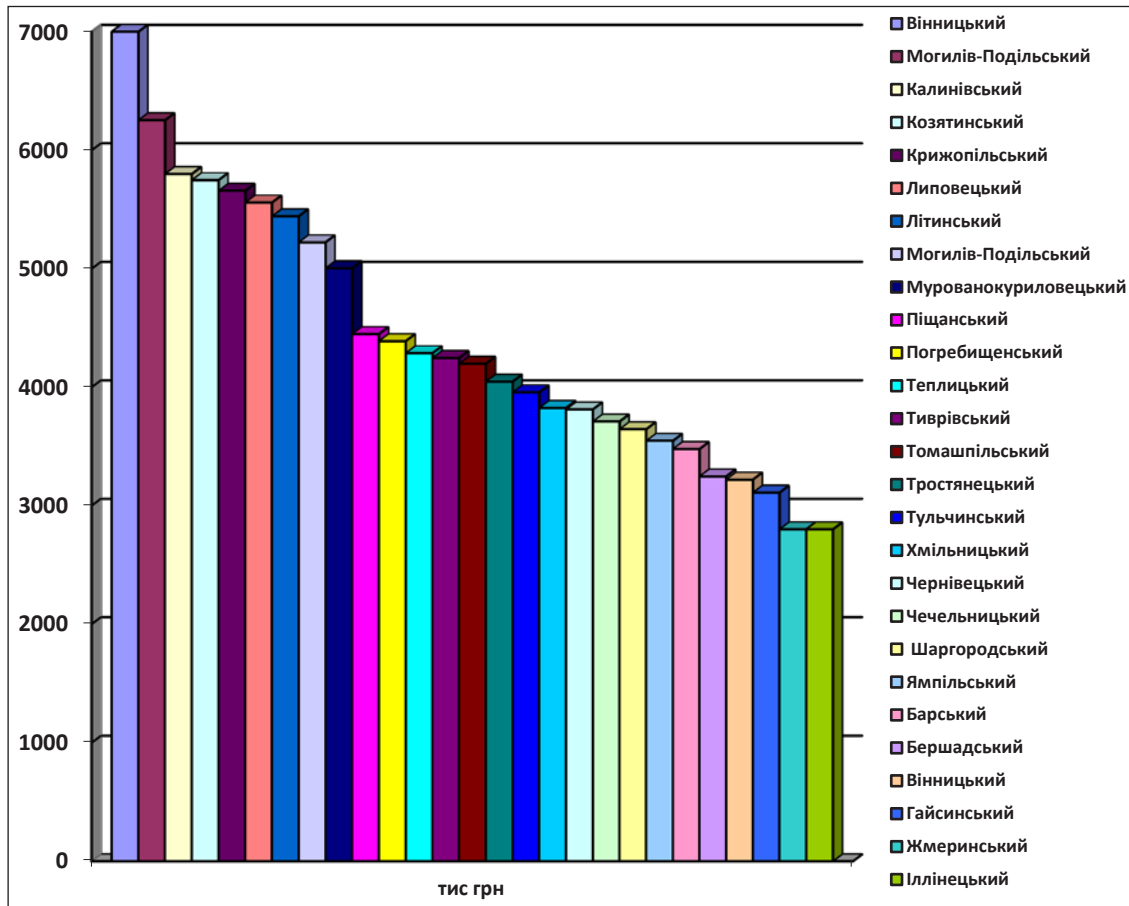


Рис. 3. Типологічні групи районів Вінницької області за середньомісячною заробітною платою за період 2011-2016 рр.

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

новий методичний підхід до їх дослідження на основі використання принципів типологізації. Запропонований підхід відрізняється поєднанням аналізу міжрайонної диференціації агропідприємств, просторових трансформацій їх розміщення, викликаних соціально-економічними, демографічними та іншими умовами, а також комплексним аналізом динаміки і структури кадрів аграрних організацій, їх розподілу по організаційно-правовими формами, оплатою праці тощо.

Побудова типологій дає змогу виявити відмінності груп районів у використанні трудових ресурсів. Це забезпечує можливість прийняття всебічно виважених рішень з управління трудовими ресурсами, що мають практичне значення в аграрній галузі. Підвищення ефективності таких рішень досягається за рахунок урахування особливостей установлених груп районів та адресного характеру під час розроблення відповідних заходів.

Проведений аналіз змін стану трудових ресурсів агросфери Вінницької області дає змогу відзначити так:

– за останні роки структура організаційно-правових форм у підприємствах аграрної галузі області суттєво змінилася. Загальна кількість організацій збільшилася на третину переважно за рахунок зростання кількості товариств з обмеженою відповідальністю. Разом із тим кількість державних підприємств зменшилася;

– заробітна плата в аграрній сфері істотно нижча, ніж в інших галузях регіональної економіки. Тобто, як і раніше (згідно з нашими дослідженнями), доходи працівників низькі, але при цьому агропромисловість лідирує серед основних видів економічної діяльності за кількістю відпрацьованого за рік часу

на одного працівника.

Як позитивні моменти слід виділити, що в розглянутий період спостерігається збільшення рівня професійної освіти громадян, зайнятих в аграрній сфері. Крім того, відбулося збільшення чисельності працюючих осіб із вищою і середньою професійною освітою безпосередньо в аграрному виробництві, а також в його обслуговуванні.

Таким чином, Вінницька область тривалий час знаходиться у стадії стабільного процесу скорочення трудових ресурсів в агроорганізаціях, який, безсумнівно, веде до їх руйнування. Вказані явища є особливо негативними за умов прийнятого в країні курсу на розвиток аграрної галузі, тому необхідним є прийняття термінових заходів щодо відновлення, закріплення, підвищення мотивації та стимулювання діяльності трудових ресурсів у сільській місцевості регіону для вирішення поставлених стратегічних завдань щодо формування інноваційної соціально орієнтованої економіки.

За умов економічної нестабільності першочерговими завданнями для органів місцевого самовряду-

вання стають збереження зайнятості працездатного населення, ефективне регулювання соціально-трудо-вих відносин і підвищення рівня життя працюючих.

Перспективи подальших досліджень, на нашу думку, пов'язані з розвитком пропонованого нами методичного підходу у двох напрямках: по-перше, його доповненням сценарним прогнозуванням факторів формування і використання трудових ресурсів; по-друге, з розробленням способів оцінки взаємозв'язку цих факторів із процесами досягнення встановлених величин індикаторів регіональних програм і стратегій розвитку аграрної сфери.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» // ВВР. – 1997. – № 24. – Ст. 170 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр.
2. Величко О.В. Формулювання і ефективність використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств: [монографія] / О.В. Величко, О.Ю. Єрмаков. – К.: Аграр Медіа Груп, 2016. – 174 с.
3. Гайдуцький А.П. Інвестиційна конкурентоздатність аграрного сектору України / А.П. Гайдуцький. – К.: Нора-Друк, 2014. – 246 с.
4. Державний комітет статистики України. Інвестиції в Україні у 2012-2016 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Дієсперов В.С. Аналіз ефективності праці / В.С. Дієсперов. – К.: ННЦ ІАЕ, 2007. – 68 с.
6. Праця України 1991-2016 рр.: стат. зб. / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Рекомендації щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня працівників: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 03.12.2008 № 564 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN44854.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN44854.html).
8. Чикуркова А.Д. Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки: [монографія] / А.Д. Чикуркова. – Кам'янець-Подільський: ПП Зволейко Д.Г., 2012. – 456 с.
9. Чулкова Е.А. Анализ использования квалифицированных рабочих в аграрном производстве региона / Е.А. Чулкова, Л.И. Рахматуллина // Изв. Оренбург. гос. аграр. ун-та. – 2014. – № 6(50). – С. 185-188.
10. Шпикуляк О.Г. Менеджмент і здійснення кадрової політики аграрного підприємства / О.Г. Шпикуляк // Економіка АПК. – 2015. – № 12. – С. 133-136.
11. Global labour market situation // Global Employment Trends-2016: Preventing a deeper jobs crisis. ILO, Geneva, 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/publ/docum-ents/publication/wcms\\_171681.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/publ/docum-ents/publication/wcms_171681.pdf).
12. Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Publisher. 8 edition. Wiley, 2013. – 842 p.
13. Partington P. Managing Staff Development / P. Partington, C. Stainton. – Philadelphia: Open University Press, 2016. – 256 p.
14. Torrington D. Human resource management / D. Torrington, L. Hall, S. Taylor. – Harlow: Pearson Education Limited, 2015. – 810 p.



УДК 332.14:330.322:330.341.1](477)

**Руденко О.А.***старший викладач кафедри менеджменту  
та бізнес-адміністрування  
Черкаського державного технологічного університету***Іванова Є.О.***магістрант  
Черкаського державного технологічного університету***Соколова А.В.***магістрант  
Черкаського державного технологічного університету*

## ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

У статті здійснено оцінку інвестиційної привабливості та інноваційної результативності регіонів України. Досліджено інноваційну діяльність промислових підприємств за регіонами. Визначено структуру проблемних питань іноземних інвесторів в Україні.

**Ключові слова:** інвестиційна привабливість, інноваційна активність, регіон, інвестиційно-інноваційний потенціал, іноземні інвестиції, інновації.

### **Руденко О.А., Іванова Е.А., Соколова А.В. ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ И ИННОВАЦИОННОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РЕГИОНОВ УКРАИНЫ**

В статье осуществлена оценка инвестиционной привлекательности и инновационной результативности регионов Украины. Исследована инновационная деятельность промышленных предприятий по регионам. Определена структура проблемных вопросов иностранных инвесторов в Украине.

**Ключевые слова:** инвестиционная привлекательность, инновационная активность, регион, инвестиционно-инновационный потенциал, иностранные инвестиции, инновации.

### **Rudenko O.A., Ivanova E.O., Sokolova A.V. EVALUATION OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS AND INNOVATIVE RESULTIVITY OF REGIONS OF UKRAINE**

The article assesses the investment attractiveness and innovation performance of the regions of Ukraine. The innovative activity of industrial enterprises by regions is investigated. The structure of problem issues of foreign investors in Ukraine is determined.

**Keywords:** investment attractiveness, innovation activity, region, investment and innovation potential, foreign investments, innovations.

**Постановка проблеми.** Ефективне функціонування і розвиток сучасної економіки неможливі без активного залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій. Залучення інвестицій стимулює економічне зростання, розвиток інновацій, активізацію підприємницької діяльності, створення додаткових та збереження наявних робочих місць тощо. Однак інвестиційна привабливість України декілька років поспіль залишається досить низькою, тому дослідження стримуючих факторів залучення інвестицій та розроблення заходів щодо підвищення інвестиційно-інноваційної привабливості національної економіки є важливою й актуальною проблемою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти досліджуваної проблеми висвітлено у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців: І. Бланка, Я. Бондаренка, П. Борщевського, Є. Величко, М. Герасимчука, М. Дем'яненка, В. Карсекіна, М. Крейниної, Ю. Лукашина, М. Мельника, О. Мозгового, А. Музиченко, А. Пересади, М. Савлука, В. Савчука, Д. Данінга, М. Портера, П. Фішера, С. Хаймера, У. Шарпа та ін.

Разом із тим аналіз зазначених джерел свідчить про те, що низка питань, пов'язаних з оцінкою інвестиційно-інноваційної привабливості регіонів, вивченням факторів та резервів її підвищення, їх прогнозуванням, залишаються невирішеними, тому існує потреба в подальших теоретико-методичних та практичних дослідженнях у цьому напрямі.

**Мета статті** полягає у здійсненні оцінки інвестиційної привабливості та інноваційної результатив-

ності регіонів України, виявленні причин низької інвестиційно-інноваційної активності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Привабливість регіону для інвестицій та бізнесу формується під впливом цілої низки факторів, а тому комплексний аналіз їх дії та ступеню впливу на прийняття рішень підприємцями, який можливий із застосуванням інтегральних індексів, є необхідним інструментом обґрунтування регіональної соціально-економічної політики.

Структура індексу інвестиційної привабливості регіонів України побудована з урахуванням так званих «жорстких» та «м'яких» факторів (табл. 1). З даних табл. 1 можемо спостерігати, що найбільш привабливими вважаються Львівська, Івано-Франківська, Одеська, Вінницька області та м. Київ, які займають перші п'ять місць у рейтингу. Дніпропетровська область посіла лише шосте місце, а її рейтинг зменшився. Таким чином, інвестиційно привабливими стали регіони, далекі від арени військових дій та близькі до кордону з країнами ЄС.

Незважаючи на зростання інвестиційної привабливості західних регіонів, інвестиційна активність у них не зростає (за винятком Івано-Франківської області). Загалом інвестиційний клімат у регіонах України більш сприятливим не став, хоча, зрозуміло, в західних регіонах він більш привабливий порівняно зі східними. Структуру капітальних інвестицій, що характеризує рейтинг інвестиційної привабливості регіонів України протягом 2010-2016 рр., представлено в табл. 2.

У 2016 р. у структурі капітальних вкладень за регіонами України переважають м. Київ (29,68%),



Дніпропетровська (9,52%) та Київська (9,45%) області. Найнижчий рейтинг інвестиційної привабливості в 2016 р. є характерним для Чернівецької області. Позитивна динаміка капітальних інвестицій спостерігалася тільки до 2012 р., коли загальна кількість інвестицій становила 273 256,0 млн. грн. Починаючи з 2013 р. відбулося зменшення обсягів інвестицій на 9,0% у 2013 р. і 20,0% у 2014 р., що є досить негативною тенденцією. Проте в 2015 р. капітальні інвестиції помітно збільшилися переважно в усіх регіонах України, крім Донецької (8 304,3 млн. грн.) та Луганської (2 060,1 млн. грн.) областей. Саме у цих регіонах було помітне змен-

шення інвестицій, оскільки нині вони є окупованими територіями України.

Тенденція до скорочення обсягів капітальних вкладень може свідчити про не досить сприятливий клімат в Україні для інвестицій і ведення бізнесу, а серед негативних регіональних факторів слід назвати несприятливий регуляторний клімат та корупцію. Але центральні області України мають такі переваги (сильні сторони) та можливості для інвестування, розвитку бізнесу і підприємництва, як: родючі землі, природні ресурси, розвинені споживчий ринок та інфраструктура, активна робота влади з бізнесом, підтримка та просування інвести-

Таблиця 1

Індекс інвестиційної привабливості регіонів України

Місце	Регіон	Бали	
		2013 р.	2014 р.
1→8	Харківська область	1,519	1,404
2→1	Львівська область	1,483	1,601
3→22	Донецька область	1,471	1,281
4→5	м. Київ	1,459	1,419
5→6	Дніпропетровська область	1,450	1,418
6→27	АР Крим	1,434	1,228
7→13	Київська область	1,412	1,353
8→14	Рівненська область	1,402	1,343
9→23	Луганська область	1,397	1,280
10→24	Закарпатська область	1,380	1,274
11→3	Одеська область	1,377	1,459
12→18	Черкаська область	1,373	1,310
13→4	Вінницька область	1,368	1,428

14→15	Сумська область	1,365	1,339
15→2	Івано-Франківська область	1,348	1,478
16→16	Миколаївська область	1,344	1,344
17→11	Тернопільська область	1,334	1,356
18→10	Житомирська область	1,329	1,385
19→7	Волинська область	1,323	1,410
20→25	Херсонська область	1,323	1,264
21→9	Чернігівська область	1,318	1,397
22→19	Хмельницька область	1,318	1,289
23→20	Полтавська область	1,291	1,283
24→21	Кіровоградська область	1,290	1,283
25→12	Запорізька область	1,270	1,355
26→26	Чернівецька область	1,226	1,250

Джерело: складено на основі [1]

Таблиця 2

Структура капітальних інвестицій за регіонами України в 2010-2016 рр., %

Області	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.*	2015 р.*	2016 р.*
Україна	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Вінницька	1,96	2,11	2,13	2,45	2,59	2,70	2,39
Волинська	0,98	1,07	1,19	1,33	1,54	2,26	1,84
Дніпропетровська	8,87	9,17	8,24	8,52	9,28	9,49	9,45
Донецька	8,30	11,11	11,61	11,17	6,00	3,04	3,30
Житомирська	1,11	1,04	1,06	1,20	1,32	1,48	1,59
Закарпатська	1,22	1,26	1,00	1,06	1,20	1,38	1,14
Запорізька	4,41	2,77	2,64	2,74	3,21	2,85	3,13
Івано-Франківська	2,42	1,76	1,89	1,92	3,12	3,52	2,01
Київська	6,28	7,32	7,45	8,28	8,96	8,92	9,52
Кіровоградська	1,18	1,65	1,67	1,29	1,42	1,49	1,89
Луганська	3,13	2,89	3,01	4,55	2,38	0,75	0,89
Львівська	4,89	5,02	4,09	3,93	4,35	4,90	5,20
Миколаївська	2,45	1,78	1,72	2,00	1,72	2,19	2,80
Одеська	5,38	3,87	5,35	4,75	4,27	3,66	4,60
Полтавська	3,48	3,26	3,74	3,82	4,02	3,05	3,37
Рівненська	1,07	1,06	1,01	1,14	1,28	1,59	1,25
Сумська	1,21	1,25	1,05	1,09	1,28	1,34	1,59
Тернопільська	1,18	1,05	1,24	1,19	1,18	1,40	1,38
Харківська	4,47	5,40	5,40	3,72	3,66	4,12	4,81
Херсонська	1,05	1,11	0,89	0,85	1,01	1,14	1,33
Хмельницька	1,63	1,47	1,28	1,46	1,86	2,49	2,69
Черкаська	1,57	1,34	1,38	1,37	1,49	1,64	1,88
Чернівецька	0,95	0,74	0,82	0,90	0,77	1,02	0,75
Чернігівська	1,05	0,99	1,00	1,14	1,19	1,30	1,53
м. Київ	29,75	29,48	29,14	28,14	30,91	32,27	29,68

\* Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, у 2014 р. також без частини зони проведення антитерористичної операції.

Джерело: складено на основі [2]

дійних проектів місцевою владою, можливості виділення вільних земельних ділянок для інвестиційних проектів та доступність інформації про них, розвиток сільського господарства та харчової промисловості, створення індустріальних (агроіндустріальних) парків. Разом із тим слабкими сторонами та загрозами виступають: бездіяльність і непрозорість влади, часті кадрові зміни в органах влади, конфлікти між органами влади, корупція, рейдерські захоплення, непоінформованість населення щодо можливостей ведення бізнесу, небажання започатковувати власну справу, відхід інвесторів із регіону.

У світовому рейтингу інвестиційної привабливості за 2016 р. Україна посіла 130-е місце (у 2015 р. – 89-е місце) зі 174 країн. Сусідами України в рейтингу є Алжир (129-е місце) та Ірак (131-е місце) [3]. Перше місце у світі за індексом інвестиційної привабливості займає Гонконг. До п'ятірки лідерів також входять Сінгапур, Нідерланди, Швейцарія та Норвегія. Росія розмістилася на 100-му місці. Щоб переламати тенденцію погіршення інвестиційної привабливості України, необхідні рішучі реформи, які забезпечать ріст ВВП щонайменше 10% щороку. Це неможливо без цілісної системи дій економіки та формування сприятливого регулятивного середовища. У 2017 р. уряд України розраховує залучити близько 5 млрд. дол. інвестицій.

На основі оцінки інвестиційного середовища Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) за підтримки проекту «Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність» (ЛІНК) Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) Держінвестпроект України провів опитування інвесторів, що здійснюють свою діяльність у країні. Під час опитування компаніям пропонувалося визначити основні проблемні питання, що виникають у них під час здійснення діяльності в Україні. Відповідно до сформованого рейтингу, основною проблемою іноземних інвесторів в Україні є відносини з податковими органами (22,8% респондентів відзначили це серед своїх проблемних питань) [4]. Друге та третє місця ділять між собою питання перевірок та недосконалого нормативно-правового регулювання – з такими проблемами стикаються у своїй діяльності 14,45% іноземних інвесторів, що взяли участь у опитуванні. Проблеми у сфері земельних питань турбують 11,8% респондентів, відносини з митними органами – 11,03%. Порядком здійснення ліцензійних та дозвільних процедур не задоволені 10,27% опитаних респондентів, реєстраційних процедур – 9,5%. Окрім того, 5,7% респондентів повідомили про наявність інших проблемних питань, серед яких відзначалися, зокрема, рейдерство, високі ціни на сировину тощо (рис. 1).

Серед регіонів вищою за середню в Україні частка інноваційно активних підприємств спостерігалася в Миколаївській, Харківській, Кіровоградській, Івано-Франківській, Запорізькій, Херсонській, Сумській, Одеській, Львівській і Тернопільській областях (табл. 3).

Протягом усього досліджуваного періоду спостерігалася позитивне явище збільшення частки інноваційно активних підприємств у 16 областях України, проте найбільш помітні результати були характерними для Миколаївської, Одеської, Рівненської, Сумської, Херсонської, Хмельницької та Черкаської областей. Якщо порівняти з 2014 р., то найрозвиненішими інноваційними регіонами саме у цьому періоді були Херсонська, Запорізька, Івано-Франківська, Харківська, Миколаївська, Сумська, Кіровоградська, Одеська, Львівська області, а також м. Київ.

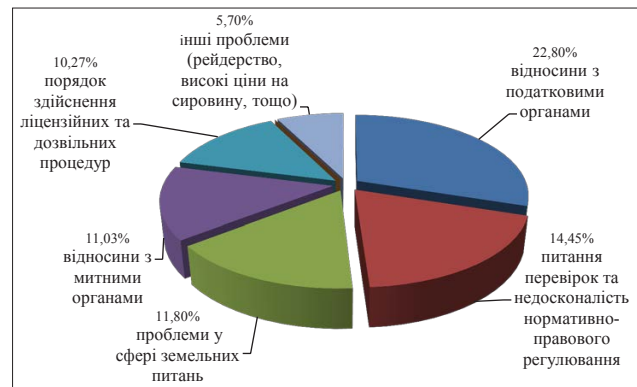


Рис. 1. Структура проблемних питань іноземних інвесторів в Україні

Джерело: складено на основі [5]

Таблиця 3  
Інноваційна діяльність промислових підприємств за регіонами в 2015 р.

Регіони	Кількість інноваційно активних підприємств		Обсяг витрат на інноваційну діяльність, млн. грн.	Обсяг реалізованої інноваційної продукції усього, млн. грн.
	усього, од.	у % до загальної кількості обстежених підприємств		
Україна	824	17,3	13813,7	23050,1
Вінницька	25	14,7	575,3	192,4
Волинська	12	11,5	65,3	383,6
Дніпропетровська	63	13,0	7568,9	1145,5
Донецька	28	11,7	827,6	4591,8
Житомирська	28	15,5	32,6	372,3
Закарпатська	14	10,1	22,5	583,2
Запорізька	49	20,9	321,0	3162,3
Івано-Франківська	27	21,6	92,2	242,0
Київська	44	13,3	144,8	618,8
Кіровоградська	25	24,8	127,7	354,7
Луганська	9	11,3	24,3	373,2
Львівська	64	19,3	277,8	1193,9
Миколаївська	29	31,2	291,6	71,2
Одеська	36	19,4	49,7	544,4
Полтавська	30	16,2	128,5	1938,5
Рівненська	13	10,6	6,9	67,3
Сумська	23	19,8	162,3	1751,9
Тернопільська	16	17,4	14,6	249,3
Харківська	117	28,6	667,0	2742,4
Херсонська	19	20,7	70,1	175,4
Хмельницька	18	12,3	66,7	127,1
Черкаська	25	17,2	53,5	289,7
Чернівецька	9	17,0	18,8	100,0
Чернігівська	15	13,3	35,0	95,9
м. Київ	86	17,3	2169,0	1683,3

У розрізі видів економічної діяльності як такі, що застосовують інновації, слід виокремити підприємства з виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів (47,5%), автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів (38,2%), комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (37,5%), інших транспортних засобів (36,1%),

коксу та продуктів нафтопереробки (28,6%), електричного устаткування (28,2%).

У 2015 р. 570 підприємств реалізувало інноваційну продукцію на суму 23,1 млрд. грн. Серед таких підприємств 37,4% реалізували продукцію за межі України, обсяг якої становив 10,8 млрд. грн. Кожне четверте підприємство реалізувало продукцію, що була новою для ринку. В 2014 р. 905 підприємств реалізувало інноваційну продукцію на 25,7 млрд. грн., або 2,5% загального обсягу реалізованої промислової продукції.

Вищою за середню по Україні частка реалізованої інноваційної продукції серед регіонів спостерігалася у Сумській, Полтавській, Закарпатській, Херсонській, Івано-Франківській, Харківській та Кіровоградській областях. У розрізі видів економічної діяльності – на підприємствах з виробництва коксу та продуктів нафтопереробки (13,7%), машинобудування (8,2%), з виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів (6,1%), хімічних речовин і хімічної продукції (4,8%), іншої діяльності щодо поводження з відходами (4,5%).

У 2015 р. 414 промислових підприємств впровадили 3 136 інноваційних видів продукції, з яких 548 – нових виключно для ринку, 2 588 – нових лише для підприємства. Із загальної кількості впровадженої продукції 966 – нові види машин, устаткування, приладів, апаратів тощо. Найбільшу кількість інноваційних видів продукції впроваджено на підприємствах Тернопільської (27,2% загальної кількості впроваджених видів інноваційної продукції), Запорізької (12,7%), Львівської (8,0%), Харківської (6,6%) областей та м. Києва (14,4%); за видами економічної діяльності – на підприємствах з виробництва машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань (22,9%), паперу та паперових виробів (16,2%), харчових продуктів (11,3%), металургійного виробництва (5,5%). Порівняно в 2014 р. інноваційні види продукції впроваджували 600 підприємств, кількість таких видів становила 3 661 найменування, з них 1 314 – нові види машин, устаткування, прилади, апарати тощо.

Також можна спостерігати зменшення кількості впроваджених нових видів машин та устаткування з усього обсягу впроваджених інноваційних видів продукції в 2015 р. порівняно з 2014 р. на 348 одиниць, або на 26,5%. Проте порівняно з 2013 р. кількість нових видів машин та устаткування збільшилася на 157 одиниць, або на 19,4% (рис. 2).

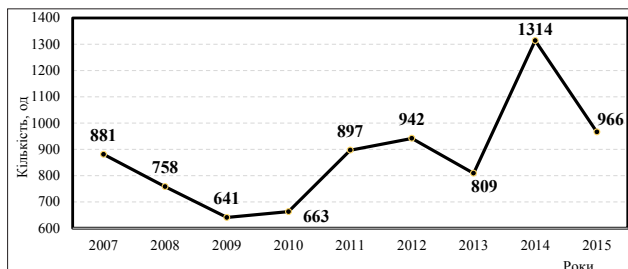


Рис. 2. Динаміка кількості впроваджених нових видів машин та устаткування в Україні протягом 2007-2015 рр.

Джерело: складено на основі [6]

Протягом усього досліджуваного періоду простежується тенденція до зростання кількості впроваджених нових видів машин та устаткування, що є досить позитивною тенденцією. Найвищий рівень даного показника спостерігався у 2014 р. – 1 314 од.,

а в 2015 р. – скоротився до 966 од., що водночас є значно більшим, ніж значення показника в усіх попередніх досліджуваних періодах.

Кількість упроваджених інноваційних технологічних процесів (нових або вдосконалених методів обробки та виробництва продукції) в 2015 р. становила 1 217, найбільше з яких впровадили підприємства Харківської (17,4%), Сумської (15,2%), Запорізької (9,4%), Дніпропетровської (6,3%) областей та м. Київ (12,5%); за видами економічної діяльності – на підприємствах з виробництва машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань (25,3%), інших транспортних засобів (12,3%) та харчових продуктів (7,8%). Із загальної кількості впроваджених інноваційних технологічних процесів 458 – маловідходні, ресурсозберігаючі. Для порівняння: у 2014 р. інноваційні процеси впровадили 614 підприємств, з яких 459 – нові або вдосконалені методи обробки та виробництва продукції (технологічні процеси), кількість яких становила 1 743, у т. ч. маловідходних, ресурсозберігаючих – 447; 123 підприємства – нові або вдосконалені методи логістики, доставки чи розповсюдження продукції, 190 – нова або вдосконалена діяльність із підтримки процесів матеріально-технічного обслуговування або операцій щодо закупівель, обліку або розрахунків. Організаційні інновації здійснювало 125 підприємств, маркетингові – 157.

У 2014 р. основним джерелом фінансування інноваційних витрат залишалися власні кошти підприємств – 6 540,3 млн. грн. (або 85,0% загального обсягу витрат на інновації). Кошти державного бюджету отримали дев'ять підприємств, місцевих бюджетів – 12, загальний обсяг яких становив 349,8 млн. грн. (4,6%); кошти вітчизняних інвесторів отримали шість підприємств, іноземних – 11, загалом їх обсяг становив 146,9 млн. грн. (1,9%); кредитами скористалося 39 підприємств, обсяг яких становив 561,1 млн. грн. (7,3%). У 2015 р. кількість власних коштів для фінансування інноваційної діяльності збільшилася на 105,3%, що, на нашу думку, є досить позитивним явищем (рис. 3).

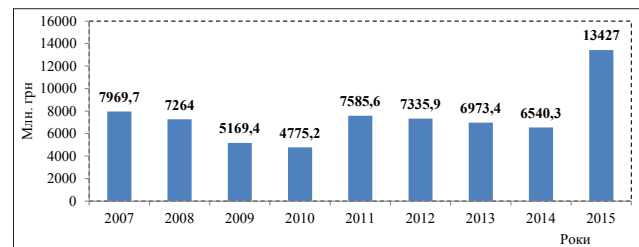


Рис. 3. Динаміка власних коштів підприємств, виділених на інноваційну діяльність в Україні, протягом 2007-2015 рр.

Джерело: складено на основі [7]

Отже, з вищевикладеного можна зробити висновок, що інноваційна діяльність в Україні має регресивний характер. Кількість інноваційно активних підприємств, а також підприємств, які впроваджували інноваційні види продукції та інноваційні процеси на протязі трьох років, зменшується, що є негативною обставиною в інноваційному розвитку України.

**Висновки.** Для підвищення інвестиційно-інноваційної привабливості, поліпшення інвестиційного клімату в Україні та активізації іноземного інвестування вважаємо за доцільне запровадження таких заходів:

– посилення захисту прав власності шляхом реформування законодавства і правоохоронних органів;

– забезпечення виконання законів щодо боротьби з корупцією та зменшення адміністративного тиску на бізнес;

– стабілізація банківської системи, запобігання подальшим банкрутствам фінансових установ та забезпечення пільгового податкового режиму під час здійснення великих капіталовкладень в економіку України;

– усунення технічних бар'єрів у процесі відшкодування ПДВ та митного оформлення товарів;

– активізація боротьби з інфляцією не тільки монетарними методами та відміна мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення, проведення земельної реформи;

– забезпечення рівномірного розподілу обсягів іноземних інвестицій по всій Україні шляхом підвищення інвестиційно-інноваційного потенціалу регіонів, не привабливих для іноземних інвесторів;

– здійснення антимонопольних заходів та забезпечення внутрішнього конкурентного середовища для розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності;

– розвиток системи державних гарантій, що надаються інвестору в пріоритетних для України напрямках інвестування, та активізація заходів щодо формування позитивного іміджу України.

Запровадження запропонованих шляхів підвищення рівня інвестиційно-інноваційної привабли-

вості України призведе до надходження інвестицій, особливо іноземних, та забезпечить створення умов для переходу до інвестиційно-інноваційної моделі розвитку економіки країни.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Рейтинг інвестиційної привабливості регіонів 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kiis.com.ua/materials/pr/20142904/RIPR2014.pdf>.
2. Капітальні інвестиції за регіонами / Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Наше місце в світових рейтингах (інфографіка) // Сьогодні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukr.segodnya.ua/life/stories/nashe-mesto-v-mirovyh-reytingah-infografika-684681.html>.
4. Руденко О.А. Інвестування малого та середнього бізнесу / О.А. Руденко // Донбас-2020: перспективи розвитку очима молодих учених: VIII Міжнародний науково-практичний форум (Красноармійськ, 31 травня – 1 червня 2016 р.). – Красноармійськ: ДонНТУ, 2016. – С. 315-318.
5. Аналітичний звіт про стан і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://r.bookap.info/work/101116/Analichnij-zv-t>.
6. Впровадження інновацій на промислових підприємствах / Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
7. Джерела фінансування інноваційної діяльності / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.



УДК 332.146.2

Сурай А.С.

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування  
Черкаського державного технологічного університету

## ПРОБЛЕМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ДІЛОВОГО СЕРЕДОВИЩА РЕГІОНІВ УКРАЇНИ: ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ

У статті окреслено основні умови формування, розвитку ділового середовища регіонів України та перешкоди на цьому шляху. Виокремлені ключові умови, що вплинули і продовжують впливати на формування та функціонування ділового середовища регіонів України: природно-кліматичні умови, політичні, правові, соціальні, освітні та інноваційні. Для кожної з умов виокремлені істотні характеристики, що зумовлюють специфіку як ділових традицій, так і українського ділового середовища регіонів безпосередньо.

**Ключові слова:** ділове середовище, регіони, проблеми розвитку, факторний аналіз, бізнес-середовище.

### Сурай А.С. ПРОБЛЕМЫ И ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ДЕЛОВОЙ СРЕДЫ РЕГИОНОВ УКРАИНЫ: ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ

В статье обозначены основные условия формирования, развития деловой среды регионов Украины и препятствия на этом пути. Выделены ключевые условия, повлиявшие и продолжающие влиять на формирование и функционирование деловой среды регионов Украины: природно-климатические условия, политические, правовые, социальные, образовательные и инновационные. Для каждого из условий выделены существенные характеристики, обуславливающие специфику как деловых традиций, так и деловой среды регионов непосредственно.

**Ключевые слова:** деловая среда, регионы, проблемы развития, факторный анализ, бизнес-среда.

### Suray A.S. PROBLEMS AND PECULIARITIES FOR FORMING THE BUSINESS ENVIRONMENT OF THE REGIONS OF UKRAINE: FACTOR ANALYSIS

The article outlines the main conditions for the formation, development of the business environment of the regions of Ukraine and obstacles on this path. Dedicated key conditions that have influenced and continue to influence the formation and functioning of the business environment of Ukraine's regions: natural and climatic conditions, political, legal, social, educational and innovative. For each of the conditions, significant characteristics are identified, which determine the specifics of both business traditions and the business environment of the regions directly.

**Keywords:** business environment, regions, development problems, factor analysis, business environment.

**Постановка проблеми.** Однією з найважливіших і найцікавіших проблем економіки регіонів України є розвиток відносно нового в масштабах історії країни сектору – бізнес-середовища. Актуальною проблемою є необхідність спрогнозувати, передбачити можливі перспективи розвитку ділового середовища регіонів України у всій їх різноманітності. Цю проблему можливо вирішити тільки з позицій розуміння особливостей умов його формування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості та закономірності розвитку ділового середовища в країнах світу висвітлено у працях таких зарубіжних учених, як А. Сміт [3], В. Петти [4], Я. Романчук [14] та ін. Формування ділового середовища в контексті розвитку інформаційного середовища вивчав А. Зоткін [13]. Ділове середовище розглядали через призму культурно-ментальних зрушень П.Н. Шихирев [9], С.М. Злупко [15], П.В. Вербицька [18]. Сучасні автори, такі як А.П. Голиков [2], В.М. Литвин [10], В.Я. Білоцерківський [5], П.П. Брицький [11] та інші, доповнюють і розкривають окреслену проблематику.

**Постановка завдання.** Ми ставимо за мету розглянути особливості формування та розвитку вітчизняного ділового середовища та перешкоди на цьому шляху. Намагатимемося усвідомити ключові умови та їх істотні характеристики, що зумовили формування ділового середовища регіонів України в тому вигляді, в якому воно існує в нашій сучасній дійсності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідно виокремити низку особливостей, які краще допоможуть зрозуміти специфіку як ділових традицій, так і ділового середовища регіону безпосе-

редньо. Ми виокремлюємо такі ключові умови, що вплинули і продовжують впливати на формування та функціонування ділового середовища регіонів України, як природно-кліматичні умови, політичні, правові, соціальні, освітні та інноваційні умови. У цьому дослідженні більше уваги приділимо першим чотирьом факторам, таким як природно-кліматичні умови, політичні, правові, соціальні, оскільки освітні та інноваційні умови вже були розглянуті автором у попередніх дослідженнях [1, с. 44-48].

**Природно-кліматичні умови.** Можна уявити низку українських особливостей, які краще допоможуть зрозуміти специфіку традицій і українського бізнес-середовища й економіки. Почати слід, на нашу думку, з особливостей території і природи, що здійснили вплив на формування менталітету українців і ставлення до базових економічних інститутів.

А.П. Голиков вважав, що природне середовище України більш сприятливе, ніж те, в якому доводилося діяти будь-якому іншому народу [2].

Децю суперечлива позиція щодо клімату і географічного розташування країни простежується в роботі відомого шотландського економіста А. Сміта «Дослідження про природу і причини багатства народів». У «Введенні» до всього твору він вказує дві умови, необхідні для багатства народу: «по-перше, мистецтво, вміння і кмітливість, з якими в загальному застосовується праця; по-друге, співвідношення між числом тих, хто зайнятий корисною працею, і числом тих, хто нею не зайнятий. Якими б не були ґрунти, клімат або розміри території того чи іншого народу, велика кількість або убогість його річного постачання завжди буде залежати в такому разі від двох умов» [3], причому з цих двох умов він віддає пере-

вагу першій, тобто мистецтву, вмінню і кмітливості підприємливої людини. Однак, аналізуючи можливість водного і сухопутного транспорту, він доходить протилежного висновку про те, що місце розташування країни має дуже важливе значення. Ось що він пише про країни, що не омиваються морями, внаслідок чого не мають морської торгівлі: «вся внутрішня частина Африки і вся частина Азії, яка стоїть далеко на північ від Чорного і Каспійського морів, стародавня Скіфія, сучасна Татарія і Сибір в усі віки знаходилися в такому ж варварському і дикому стані, в якому вони знаходяться і тепер» [4, с. 77].

Таким чином, як справедливо зазначають Я.Й. Грицак та В.Я. Білоцерківський, два головних чинники формування українських цінностей і корінних переконань залишаються постійними за будь-якого правління – схильність до землеробства та надзвичайна працьовитість [5; 6]. Об'єднання людей у боротьбі з природою мали істотний вплив на ставлення до інституту власності та власника, наклавши на нього відповідний морально-етичний відбиток.

Добре відомо, що в Україні, на відміну від Центральної і Західної Європи, не отримало юридичного закріплення римське право власності, що спирається на добре організовану основу юридичних укладень. Саме там багаторічна культура приватної власності розвинула такі якості економічної особистості, як господарський індивідуалізм і економічний раціоналізм. В Україні ж протягом багатьох століть господарство було засновано не на приватній власності, а на своєрідному поєднанні общинного користування землею та влади держави, що виступає в ролі вищого власника. Українській людині властиве переконання, що людина вища за принцип власності. Не випадково український менталі-

тет ідею єдиного права, яка є основою західноєвропейської цивілізації, замінював на ідеали чесноти, справедливості і правди. Це визначає українську соціальну мораль і економічну поведінку.

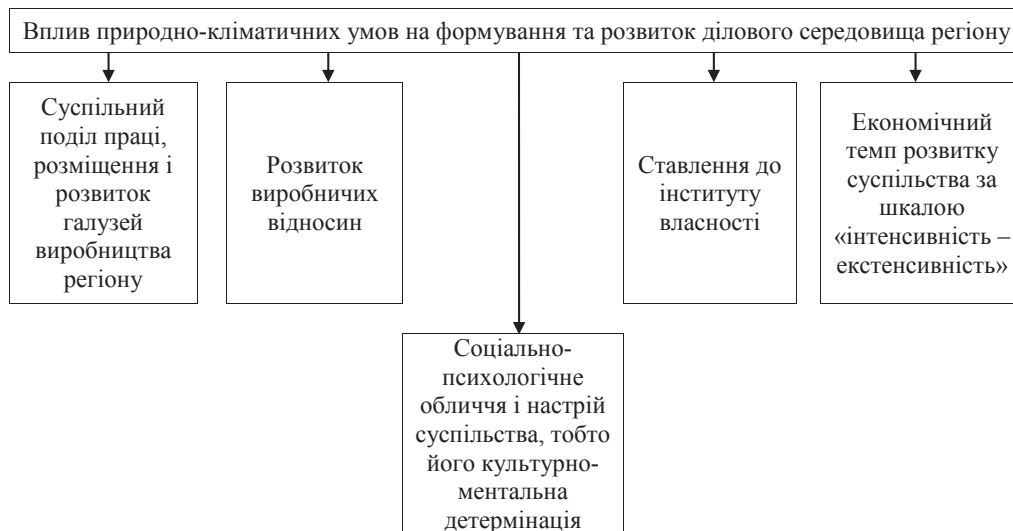
Ставлення до землі мало свій наслідок – в Україні зберігалася селянська громада зі зрівняльним землекористуванням. Навіть столипінська аграрна реформа, покликана зруйнувати громаду, щоб відкрити шлях фермерському розвитку сільського господарства, не встигла це зробити [7].

Вкоріненість людини на землі і відсутність мобільності, практична неможливість міграції стає гальмом розвитку економічних і підприємницьких відносин. Різним народам, будуючи власний світ, доводиться взаємодіяти з якісно неоднаковим природним середовищем [8].

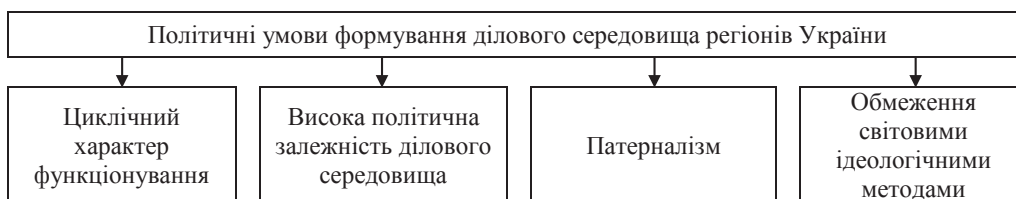
Дослідження природно-кліматичного чинника викликано необхідністю ретельного вивчення витоків формування ділового середовища. Стає очевидно, що природно-кліматичні умови вплинули на подальше становлення ключових компонентів ділового середовища через економічну культуру, що виникла під впливом природно-кліматичних та географічних умов. У результаті пристосування людей до природно-кліматичних чинників були сформовані певні норми, які досі зберігають свою актуальність для української економіки і ділового середовища (рис. 1).

Як висновок із питання впливу природно-кліматичних та географічних умов на ділове середовище можна навести висловлювання П.М. Шіхірева, який вважає, що географічні умови визначають розташування ділової культури на шкалі «екстенсивність – інтенсивність» [9, с. 45].

*Політичні умови.* Ретроспективний аналіз відображає циклічний характер існування українського



**Рис. 1.** Істотні характеристики природно-кліматичних умов, що зумовлюють специфіку формування та розвитку ділового середовища регіонів України



**Рис. 2.** Істотні особливості політичних умов формування ділового середовища регіонів України

ділового середовища. Обґрунтування цього факту можна дати, якщо звернутися до економічної історії, наприклад, до робіт М. Литвін [10]. Циклічний характер історії українського бізнес-середовища залежить від постійних коливань влади між двома полюсами, або дуальними опозиціями – легалізмом соціальних, економічних і політичних взаємодій (сборний ідеал) і максимально централізованими взаємодіями в межах авторитарної держави (авторитарний ідеал).

Отже, політика держави в Україні впливала на діяльність бізнесмена, визначаючи його становище, ставлення до нього з боку суспільства (рис. 2).

Таким чином, держава дуже жорстко втручалася в економіку України. Це, на думку дослідника Т. Оуена, радше є головною перешкодою здійснення бізнес-функцій, ніж ефективним і динамічним «замінником» приватної підприємливості [11, с. 279-306.].

Специфіка ділової культури господарства України полягала і полягає в постійному обмеженні економічної та громадянської свободи з боку держави, релігійними, ідеологічними та іншими методами. Індекс економічної свободи в Україні в останнє десятиліття (2005-2016 рр.) коливається, згідно з розрахунками американської газети Wall Street Journal і стратегічного дослідного Інституту США Heritage Foundation, в інтервалі 46,9 (2016 р.) – 55,8 (2005 р.). Індекс, розрахований на початку 2011 р., був найгіршим за такими показниками, як інвестиційна свобода та свобода від корупції (-3,0 – корупція зростає). Найбільший спад відбувся в ефективності бюджетних витрат (-8,2) і в свободі трудових ресурсів (-7,7). Щоправда, відзначено зростання свободи бізнесу (+8,4), що пояснюється зменшенням дозвільних документів, необхідних для починання, ведення та закриття бізнесу. Україна в 2009 р. за рівнем економічної свободи займала 152 місце зі 169. Діяльність бізнесменів перебувала в прямій залежності від влади, її економічної політики, правових (податкових) обмежень. Це положення продовжує діяти певною мірою і сьогодні. Як демонструють дані опитувань [12], населення України твердо підтримує позиції домінування держави. На думку психологів, частка патерналістськи налаштованого населення в 2010 р. доходила до 80%, в 2016 р. – до

82%. З погляду теорії залежності від попереднього розвитку, пов'язаної з ідеями відомого бельгійського хіміка І. Пригожина, творця теорії самоорганізації порядку із хаосу, розвиток не є строго визначеним за принципом «іншого не дано». Виокремлюючи переломні моменти (біфуркаційні точки), економісти досліджують якраз моменти вибору якоїсь однієї можливості з наданих альтернатив. У цьому разі на вибір вказує вплив патерналістських цінностей українців, вибір визначається лідером [13, с. 236-244]. Цю думку підтверджує відомий сучасний білоруський науковець Ярослав Романчук: «Україна стала жертвою відразу п'яти нападів: неякісної економічної теорії, негідних політиків, жадібних олігархів, «ушлої» номенклатури і народного утопізму – а нещодавно ще й зовнішньої агресії» [14].

Очевидно, що політика української держави в різні історичні періоди задавала інституційні межі діяльності бізнесмена. Однак політика рідко відрізнялася інноваційною спрямованістю, це положення пов'язане з екстенсивним розвитком економіки, коли на інвестиції грошей практично ніколи не вистачало.

**Правові умови.** В Україні довгий час було відсутнє законодавство, що захищало корпоративну форму підприємства. Протягом багатьох століть економіка України була заснована не на приватній власності, а на своєрідному поєднанні общинного користування землею та влади держави, що виступала в ролі вищого власника. За висновком С.М. Злупко, в Україні переважала роздавальна економіка [15]. «Протягом історичного розвитку роздавальної економіки створювалися умови для формування суспільно-службового характеру інституту власності». Ознакою суспільно-службового характеру власності у всіх інституційних циклах є відсутність у будь-якої соціальної групи, в тому числі і бізнесменів, всієї повноти прав того чи іншого матеріального або нематеріального об'єкта. Введення інституту приватної власності, закріпленого Конституцією України 28 червня 1996 р., і процеси приватизації не вирішили питання ефективності економіки, держава продовжує виробляти неефективні права власності в інтересах можновладців (рис. 3).

Обов'язковим компонентом ринкового обміну на будь-якому етапі господарського розвитку є певний



Рис. 3. Істотні особливості правових умов формування ділового середовища регіонів України

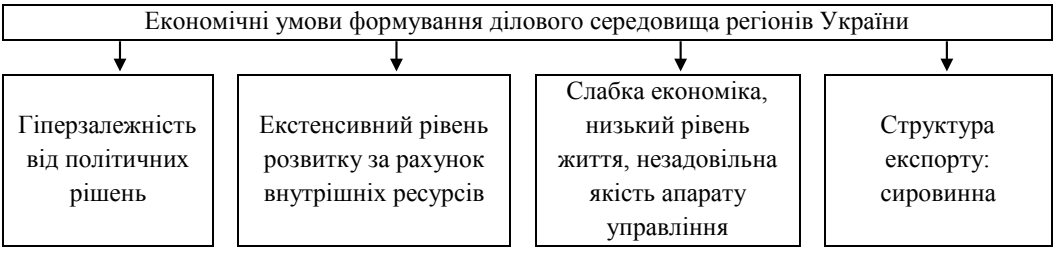


Рис. 4. Істотні особливості економічних умов формування ділового середовища України

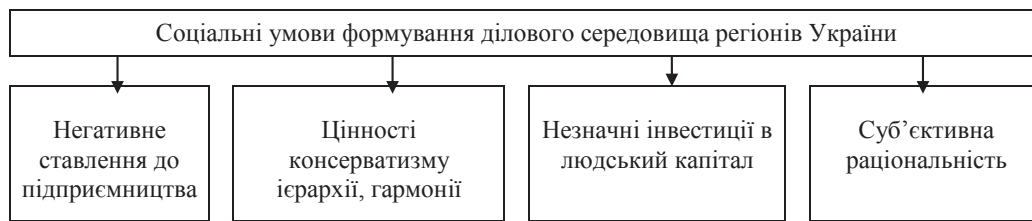


Рис. 5. Істотні особливості соціальних умов формування ділового середовища України

рівень довіри між контрагентами. В Україні була сильно розвинена персоніфікована довіра між контрагентами. Сьогодні рівень довіри в середовищі бізнесменів вчені порівнюють із рівнем довіри в середовищі ув'язнених, тобто він залишається дуже низьким. Також залишається на високому рівні недовіра як до влади, так і до держави (2%).

**Економічні умови.** Короткий ретроспективний аналіз розвитку бізнес-середовища дає можливість виокремити і зіставити проблеми економіки, які стояли перед Україною в різні історичні епохи. Почати слід, на нашу думку, з історичних аналогій XIX-XX ст. і кінця XX ст., а це трансформація соціально-економічних систем у ринковому напрямі на базі зміни інституту власності. У цій ситуації хотілося би звернути увагу на взаємозв'язок стану ділового середовища і здійснення бізнес-функцій як двох нерозривних сторін економічної динаміки.

Перерахуємо деякі невирішені проблеми економіки України початку XXI ст., які мають певний вплив на ділове середовище. Економіка України і її сектор – бізнес-середовище – гіперзалежні від політичних рішень. Сучасна Україна, як і сто років тому, належить до країн зі слабкою економікою, низьким життєвим рівнем, незадовільною якістю апарату управління (ЯАУ). У 2016 р. за методикою Гарвардського університету (США) підраховали індекс ЯАУ для різних країн. Український ЯАУ = -6 (область деградаційного управління), індекси для Тайваню, Сінгапуру, Японії увійшли в зону найвищого управління (ЯАУ = 8–10) [16]. Україна виявилася однією з небагатьох європейських країн, яка отримала можливість екстенсивного розвитку ринку за рахунок внутрішніх резервів (природних ресурсів). Таким чином, спостерігається і продукується нерозвиненість певних економічних інститутів або спотворення їх первинного сенсу (рис. 4).

**Соціальні умови.** На розвиток бізнес-середовища та ставлення до нього суспільства впливають деякі риси української ментальності. Передусім це історично сформована і закріплена в культурі установка на колективізм у його общино-зрівняльній формі. Тому до бізнес-середовища було негативне ставлення.

Дослідження всесвітнього огляду цінностей Р. Інглехарт [17], які проводяться вже 25 років і охоплюють понад 65 товариств, демонструють, що країни, де оцінки автономії, рівноправності, майстерності високі, є і найбільш розвиненими. Навпаки, країни з переважаючими цінностями консерватизму, ієрархії і гармонії – здебільшого бідні, їх розвиток стикається з труднощами. До останніх країн належить і Україна. Таким чином, зв'язок між цінностями нації і розвитком ділового середовища регіонів за підсумками даного та інших досліджень можна вважати доведеним. На думку П.В. Вербицької, «загалом цінності традиційної української культури поряд з антицінностями, до яких вона проявляє терпимість, у сучасних умовах непродуктивні. Вони відображають ставлення та інститути архаїчного суспільства з ієрархічною

структурою влади правителя, з аграрно-феодальною економікою» [18, с. 292-301]. Однак слід зазначити, що деякі українські цінності позитивні з позиції розвитку інформаційного суспільства (рис. 5).

Відмінна риса української людини вносить моменти невизначеності в ситуації, пов'язані з економічним вибором. Іншими словами, під час аналізу і впливу на економічну поведінку бізнесмена в Україні необхідно враховувати дещо більшою мірою притаманну йому суб'єктивну раціональність, засновану на особливостях українського менталітету й економічного мислення.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підсумовуючи, підкреслимо, що тільки завдяки вивченню умов становлення об'єкта дослідження можливо з'ясувати певні причини та обставини проблематики, з якою вимушений стикатися сучасний бізнесмен. Доведено, що нагальна необхідність спрогнозувати, передбачити можливі перспективи розвитку ділового середовища регіонів України у всій їх різноманітності може бути вирішена тільки з позицій розуміння історико-факторних особливостей його формування.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Сурай А.С. Критеріальний відбір показників функціонування ділового середовища регіонів України / А.С. Сурай // Збірник наукових праць Херсонського національного технічного університету «Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції». – Вип. 23(12). – Том 2. – Херсон: ХНТУ, 2016. – С. 44-48.
- Голиков А.П. Вступ до економічної і соціальної географії: Підручник / А.П. Голиков, Я.Б. Олійник, А.В. Степаненко. – К.: Либідь, 1996. – 320 с.
- Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. – М.: Ексмо, 2007. – (Серія: Антологія економічної думки) – 960 с. – ISBN 978-5-699-18389-0.
- Петти В., Сміт А., Риккардо Д., Кейнс Дж., Фридмен М. Класика економічної думки: Антологія. М.: Изд-во ЕКСМО-Пресс, 2000. – 896 с. (Серія «Антологія думки»). – С. 77.
- Білоцерківський В.Я. Історія України: навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 535 с.
- Грицак Я.І. Нарис історії України: формування модерної української нації XIX-XX ст. – К., 1996.
- Волковинський В.М., Хоптяр Ю.А. Століпінська аграрна реформа // Енциклопедія історії України: у 10 т. / редкол.: В.А. Смолій (голова) та ін.; Інститут історії України НАН України. – К.: Наук. думка, 2012. – Т. 9: – С. 859.
- Лазанська Т.І. Землевпорядні губернські та повітові комісії // Енциклопедія історії України: у 10 т. / редкол.: В.А. Смолій (голова) та ін.; Інститут історії України НАН України. – К.: Наук. думка, 2005. – Т. 3: Е – Й. – С. 338.
- Шихирев П.Н. Введение в деловую культуру / Гос. Ун-т управления; Нац. Фонд подготовки фин. и управленческих кадров. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – С. 45.
- Литвин В.М. Економічна історія України: Історико-економічне дослідження: в 2 т. / [ред. рада: Г.В. Борзяк та ін.]; НАН України. Інститут історії України. – К.: Ніка-Центр, 2011. – Т. 1. – 696 с.
- Німці, французи і англійці про Україну та український народ у XVII – XIX століттях: [монографія] / П.П. Брицький, П.О. Бочан; М-во освіти і науки України, Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – Чернівці: Технодрук, 2011. – 308 с.: іл. – Бібліогр.: С. 279-306.



12. Характеристика України за Індексом економічної свободи // Оф. сайт Heritage Foundation // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.heritage.org/index/country/ukraine>.
13. Зоткін А. Патерналізм в українському суспільстві / А. Зоткін // Українське суспільство. Двадцять років незалежності. Соціологічний моніторинг: Аналітичні матеріали / [за ред. В. Ворони, М. Шульги]. – К.: Інститут соціології НАН України, 2011. – Том 1. – 576 с. – С. 236-244.
14. Романчук Я. Капіталізм для України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://reed.media/capitalism-for-ukraine/>.
15. Злупко С.М. Історія економічної думки в Україні // Енциклопедія історії України: у 10 т. / редкол.: В.А. Смолій (голова) та ін.; Інститут історії України НАН України. – К.: Наук. думка, 2005. – Т. 3: Е – Й. – С. 598.
16. Ткачов А.Н., Луценко Є.В. Якість життя населення, як інтегральний критерій оцінки ефективності діяльності регіональної адміністрації // Науковий журнал КДАУ.
17. Inglehart R. Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in Forty-Societies. Princeton University Press, 1997.
18. Історія української культури: європейський контекст: навч. посіб. / П.В. Вербицька, І.Я. Хома; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. – 301 с. – Бібліогр.: С. 292-301.

## СЕКЦІЯ 6 ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

УДК 658.5

**Ситник Н.І.***кандидат біологічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту**Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»*

### СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКОСИСТЕМИ СТАРТАПІВ УКРАЇНИ

У статті проаналізовані особливості сучасного стану екосистеми стартапів України. Показано, що вона знаходиться на етапі активного становлення і характеризується позитивною динамікою розвитку. Це стосується як зростання загальної кількості стартапів, так і збільшення числа суб'єктів екосистеми, що все активніше долучаються до підтримки стартапів у сфері державного регулювання, фінансування, навчання, інфраструктури та інформаційного просування. У статті визначена роль суб'єктів екосистеми стартапів України в умовах вітчизняного економічного простору та окреслені перспективи розвитку екосистеми.

**Ключові слова:** стартап, екосистема стартапів, суб'єкти екосистеми стартапів, державна підтримка стартапів, інвестування стартапів, інфраструктура стартапів.

### Сытник Н.И. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЭКОСИСТЕМЫ СТАРТАПОВ УКРАИНЫ

В статье проанализированы особенности современного состояния экосистемы стартапов Украины. Показано, что она находится на этапе активного становления и характеризуется положительной динамикой развития. Это касается как роста общего количества стартапов, так и увеличения числа субъектов экосистемы, которые все активнее участвуют в поддержке стартапов в сфере государственного регулирования, финансирования, обучения, инфраструктуры и информационного продвижения. В статье определена роль субъектов экосистемы стартапов Украины в условиях отечественного экономического пространства и намечены перспективы развития этой экосистемы.

**Ключевые слова:** стартап, экосистема стартапов, субъекты экосистемы стартапов, государственная поддержка стартапов, инвестирования стартапов, инфраструктура стартапов.

### Sytnik N.I. CURRENT STATE AND PERSPECTIVES OF THE UKRAINIAN STARTUP ECOSYSTEM DEVELOPMENT

The article analyzes the current state of the Ukrainian startup ecosystem. It is shown that the ecosystem is at the stage of formation and in general is characterized by a positive dynamics of development. This applies both to the growth of the total number of startups and to the growth in the number of ecosystem players that are increasingly involved in supporting startups in the field of government regulation, financing, training, infrastructure and information promotion. The article describes the role of the Ukrainian startup ecosystem participants acting in the national economic environment and outlines the prospects for the development of the ecosystem.

**Keywords:** startup, startup ecosystem, startup ecosystems, state startup support, startup investments, startup infrastructure

**Постановка проблеми.** Інтелектуальна економіка формує нові світові тренди у виробництві, споживанні, ринках та бізнес-структурах. Знаковою тенденцією у розвитку інтелектуальної економіки останнього десятиліття стало формування глобальної світової екосистеми стартапів. Глобальна екосистема стартапів стає потужним генератором нових бізнес-ідей, які, втілюючись у проривних інноваціях, змінюють життя мільйонів споживачів.

За даними дослідницької компанії *Compass*, лише протягом 2013-2014 рр. глобальна екосистема стартапів зростає на 95%. Найбільше зростання демонструє європейська екосистема (314%), латиноамериканська (209%), азіатська (99%) та екосистема США (46%). За кількістю найцінніших стартапів лідерство належить Силіконовій долині, де розміщується 50% найцінніших світових стартапів [1].

За умов підвищення ролі глобальної екосистеми стартапів у світовій економіці дослідження, присвячені різним аспектам її функціонування, набувають значної актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні основи стартапів закладені в роботах С. Бланка [2], П. Грехема [3] Е. Ріса [4] та ін. Стартапами називають тимчасові організаційні структури,

створені для пошуку відновлювальної та масштабованої бізнес-моделі [2], які відрізняються швидкими темпами зростання [3] і діють в умовах високої невизначеності з метою розроблення нового продукту чи послуги [4]. Стартапам властивий високий інтелектуальний потенціал, інноваційний характер діяльності, багатократне зростання обсягів виробництва і прибутку протягом короткого періоду часу [2-4].

Екосистеми стартапів все частіше стають самостійним об'єктом наукових досліджень у менеджменті. Запропоновані моделі екосистеми стартапів, які відрізняються своїми структурними компонентами і ступенем деталізації [5, 6]. Консалтингова компанія *Startup Commons* структурними компонентами екосистеми вважає окремих осіб, стартапи на різних етапах життєвого циклу та локальні організації (фізичні чи віртуальні), які взаємодіють між собою з метою створення і масштабування нових стартап-компаній [5]. Х. Калєб розглядає екосистему стартапів як різновид підприємницької екосистеми і провідну роль у ній відводить окремим підприємцям-інноваторам. Їх підтримку забезпечують інші учасники екосистеми: місцеві і державні органи влади, університети, ментори, сервісні компанії, корпорації, інвестори, громадські заходи. Підкреслюється важливість формування

мережі динамічних взаємозв'язків між компонентами екосистеми для її успішного існування та постійного удосконалення [6].

Інший напрям досліджень пов'язаний із визначенням рейтингу наявних екосистем світу. У масштабному дослідженні, проведеному компанією Compass разом із провідними західними університетами, визначені рейтинги світових екосистем стартапів за сукупністю критеріїв, що дає змогу проводити порівняльний аналіз екосистем окремих міст і країн світу [1].

**Постановка завдання.** В Україні, де індустрія стартапів демонструє стабільно високі темпи зростання і має шанс, з огляду на високий рівень кваліфікації фахівців ІТ індустрії, стати гравцем світового рівня, дослідження в цьому напрямі важливі як у теоретичному, так і в практичному плані. Оскільки зараз наукові дослідження, присвячені різним аспектам діяльності екосистеми стартапів України, нечисленні, мають фрагментарний характер і потребують подальшого розвитку, існує нагальна потреба оцінити сучасний стан та перспективи зростання вітчизняної екосистеми стартапів.

**Мета статті** полягає в тому, щоб ідентифікувати особливості розвитку екосистеми стартапів України та визначити роль суб'єктів екосистеми стартапів в умовах вітчизняного економічного простору.

**Результати дослідження.** Концептуально екосистема стартапів є підсистемою інноваційної екосистеми і спрямована на створення інноваційних продуктів та послуг стартап-компаніями. Подібно до інноваційної, це відкрита динамічна система, що функціонує на принципах саморегуляції та здатна до саморозвитку. Вона утворена окремими суб'єктами, які мають спільне бачення стратегічного напрямку руху, об'єднані розгалуженою мережею взаємозв'язків та функціонують у певному середовищі.

Залежно від масштабу екосистема стартапів може досліджуватися на національному, регіональному, міському чи галузевому рівнях. У цій статті аналізується стан національної екосистеми стартапів, оскільки осередків стартапів, що активно діють, в Україні не так багато – це Київ, Одеса, Львів, Харків та Дніпропетровськ.

Системоутворюючим суб'єктом екосистеми є стартап-компанії на різних етапах життєвого циклу та потенційні учасники стартапів, які, спираючись на свої інтелектуальні здібності, генерують нові ідеї, перетворюючи їх в інноваційні продукти та послуги. Подібно до інших малих інноваційних підприємств, стартапи мають такі переваги:

- у стартапах створюються найбільш сприятливі умови для творчості: співпраця групи однодумців, об'єднаних спільною метою, «запускає» креативний процес і підвищує шанси на досягнення творчого результату;

- у стартапах відсутні зайва організованість, ієрархічність та регламентованість, властиві великим підприємствам; свобода, автономність, ефективні комунікації підвищують ефективність творчої діяльності;

- у стартапах винахідник, власник і менеджер найчастіше виступають в одній особі, що значною мірою нівелює головне протиріччя корпоративного управління; завдяки новим інформаційним технологіям вирівнюються умови функціонування стартапів та великих підприємств [7].

Основними напрямками забезпечення життєдіяльності стартапів, необхідними для формування стійкої екосистеми, є державне регулювання, фінансування, навчання, інфраструктура та інформаційне просу-

вання. Підтримку стартапам за цими напрямками надають різноманітні економічні агенти та інституції – суб'єкти життєзабезпечення. Серед них найбільш важливі такі групи, як державні центральні і місцеві органи влади, інвестори, центри компетентності, експерти, координуючі органи, інфраструктурні компанії та агенти змін. Діяльність суб'єктів екосистеми стартапів відбувається в певному середовищі, специфіка якого визначається такими факторами, як державна економічна політика і державна політика у сфері підприємництва та інновацій, інвестиційно-фінансовий клімат, технологічний рівень розвитку країни, потреби ринку, ринкова кон'юнктура, локальні умови ведення бізнесу, соціальні норми, звички, традиції та ін. Між суб'єктами екосистеми встановлюються складні зв'язки, необхідні для взаємодії, руху інформації, знань та інших ресурсів (людських і фінансових). Суб'єктам екосистеми властива поліфункціональність, тобто їхня діяльність здійснюється, зазвичай, за більш ніж одним напрямом, що робить мережу комунікативних зв'язків між ними досить складною [8].

Проаналізуємо особливості вітчизняної екосистеми стартапів. Її системоутворюючим суб'єктом є діючі стартапи на різних етапах життєвого циклу. Зараз кількість вітчизняних стартапів активно зростає. Якщо у 2015 р. в Україні нараховувалося 2000 стартапів, то зараз їх кількість перевищує 3000 [9]. Протягом останніх років, хоча політико-економічна ситуація в країні не була сприятливою, індустрія стартапів зростала в середньому на 20-30% за рік. Збільшувалась і кількість українських стартапів, які отримали міжнародне визнання. Серед них – Petcube, Lookserg, Ecoins.me, Augmented Pixels, Preply, Clickly. За оцінками експертів, трійку лідерів українських стартапів у 2016 р. очолили Sixa, eTachki та Mobalytics [10]. Лєвова частка українських стартапів, як і в усьому світі, належить до високотехнологічних галузей, таких як інформаційні та нанотехнологічні, програмне забезпечення, виробництво електронного та комп'ютерного устаткування, електронна роздрібна торгівля, охорона здоров'я та ін.

Перейдемо до характеристики основних напрямів життєзабезпечення та суб'єктів екосистеми стартапів.

У багатьох країнах держава не тільки формує юридично-правові засади функціонування стартапів, але й виступає інвестором, бере участь у створенні інноваційних центрів, технопарків тощо. В Україні роль держави як суб'єкта екосистеми стартапів поки що мінімальна. Сьогодні в українському законодавстві відсутнє визначення стартап-компаній, а правові засади їх функціонування (як і ведення онлайн-комерції) неврегульовані. Проблемними залишаються питання захисту інтелектуальної власності. Лише протягом останніх років окреслилися певні зрушення. Зокрема, навесні 2017 р. Верховна Рада ухвалила закон про скасування реєстрації іноземних інвестицій та спрощення працевлаштування іноземних висококваліфікованих ІТ-фахівців. Задекларовані плани уряду щодо створення Ради інновацій, яка сприятиме інноваційній діяльності стартапів і трансферу інновацій у національну економіку.

Потенційними інвесторами стартапів можуть бути приватний і державний капітал, бізнес-яголи, венчурний капітал, інвестиційні компанії та фонди, краудфандингові платформи тощо. Особливістю інвестування вітчизняного сектору стартапів є те, що воно відбувається винятково приватними інвесторами. Український сектор стартапів із самого початку розвивався без фінансової підтримки дер-

жави. Сьогодні в Україні інвестування стартапів здійснюють 17 активних венчурних фондів, 6 фондів прямих інвестицій, 1 корпоративний фонд (HP Tech Ventures) та 5 бізнес-інкубаторів [11].

Загалом інвестиції в український сектор стартапів протягом 2010-2013 рр. мали позитивну динаміку і в 2013 р. досягли 89 млн дол. У 2014 р. відбулося падіння до 39 млн дол., але вже в 2015 р. їх обсяг сягнув 132 млн дол. При цьому майже половина інвестиційних угод (48%) припадала на міжнародні фонди [12]. У 2016 р. відбулося зростання кількості інвестиційних угод зі стартапами на 32% – до 87 угод, хоча загальна сума інвестицій в 2016 році була меншою порівняно з 2015 р і становила 88 млн. дол. Характерним для інвестиційного ринку в 2016 р. стало те, що інвестори найбільші кошти вкладали в стартапи на початковій (посівній) стадії. Таких угод було 73, і середній розмір інвестиції в одну компанію перевищив 500 тис. дол. Зростає зацікавленість міжнародних інвесторів в українських стартапах. У 2016 р. на український інвестиційний ринок вийшло декілька великих міжнародних гравців (у тому числі з Силіконової Долини). У 2016 р. майже 60% інвестиційних угод було укладено за участю міжнародних інвесторів, а частка іноземного капіталу перевищила 80% загального обсягу інвестицій (без урахування нерозкритих угод). Для України 2016 р. став рекордним за кількістю екзитів (їх було 8), що свідчить про зростання довіри інвесторів та поліпшення інвестиційного клімату. Усього за останні 5 років в українські стартапи було інвестовано понад 400 млн. дол. [13].

Притоку інвестицій в українські стартапи сприяє діяльність Української асоціації венчурного капіталу та прямих інвестицій (UVCA), яка створена за зразком Європейської асоціації венчурного і приватного капіталу (InvestEurope). До складу UVCA вже входить понад 40 членів – лідерів міжнародного та українського інвестиційного ринку: Almaz Capital, AVentures Capital, Digital Future, Horizon Capital, HP Tech Ventures, KM Core, Intel Capital, EBRD тощо. Асоціація представляє інтереси приватних інвесторів перед урядом, сприяє поліпшенню інвестиційного та бізнес-клімату в Україні, допомагає налагоджувати контакти між стартапами та інвесторами, акумулює інформацію про вітчизняний ринок стартапів [13]. Зараз UVCA активно працює над створенням «фонду фондів» – нового для України інструменту інвестування галузі інноваційних технологій, який добре зарекомендував себе в Європі, США, Китаї та інших країнах світу. Фонд фондів є розпорядником коштів великих стратегічних інвесторів світового рівня, які роблять внески від 50 до 200 млн дол. і спільно з місцевими венчурними фондами інвестують у перспективні стартапи.

Успішним напрямом інвестування стартапів може стати міжнародний та вітчизняний краудфандинг – збір коштів від окремих спонсорів (бекерів) для реалізації стартап-проектів. Найбільш відомими міжнародними краудфандинговими платформами для інвестицій у стартапи є Kickstarter та IndieGoGo. На жаль, українські стартапи на них майже не представлені, що пояснюється відсутністю досвіду, мовними обмеженнями і браком дійсно оригінальних ідей. Найбільші інвестиції за допомогою краудфандингу отримали такі українські стартапи, як LaMetric (\$369 тис.), Petscube (\$251 тис.) і iBlazr (\$156 тис.). В Україні створено декілька краудфандингових платформ, серед яких найбільш відомою є «Спільнокошт». Платформою профінансовано понад 150 проектів, до яких долучилося 21 215 осіб, на загальну

суму понад 10 млн грн, однак це головним чином соціально-культурні, а не комерційні проекти [14]. Нещодавно розпочала роботу краудфандингова інвестиційна платформа FISION, орієнтована саме на фінансування стартапів.

Формування і розвиток знанневого базису учасників стартапів та підвищення їх компетентнісного рівня є важливим чинником зростання екосистеми стартапів. В інших країнах цей напрям життєзабезпечення екосистеми здійснюється головним чином такими суб'єктами, як 1) центри компетентності (університети, науково-дослідні інститути, високотехнологічні компанії, R&D центри міжнародних компаній), які формують професійну і бізнес компетентності учасників стартапів, є потенційними партнерами стартапів; 2) експерти (професійні консультанти, технічні і бізнес-експерти, ментори), які надають фахові консультаційні послуги учасникам стартапів і сприяють підвищенню їх професійної компетентності у процесі розроблення інноваційної продукції; 3) координуючі органи (урядові та неурядові організації, веб-платформи, професійні асоціації та спілки), які виконують координуючу роль в екосистемі, створюють платформи для взаємодії учасників екосистеми (проведення зустрічей, конференцій, конкурсів, виставок, презентацій, майстер-класів тощо) і таким чином сприяють встановленню каналів комунікації та розвитку мереж обміну знаннями між суб'єктами екосистеми стартапів [8].

В Україні роль академічних університетів, інститутів та бізнес-структур у розвитку стартапів є обмеженою. Вони забезпечують фахову підготовку спеціалістів, які в перспективі можуть стати учасниками стартапів, однак зараз цього явно недостатньо. Світовий досвід свідчить про високий потенціал співпраці між ними та стартапами, однак в Україні його ще потрібно реалізувати.

Прикладом успішної взаємодії є технопарк Київського політехнічного інституту «Київська політехніка», на базі якого функціонує стартап-школа «Сікорський Челлендж». Школа пропонує навчальні курси, робочий простір, менторство, майстер-класи, зустрічі з міжнародними експертами та інвесторами, організовує виставки стартапів, конференції тощо. Позитивна динаміка інвестування стартапів, започаткованих у цій школі, протягом 2012-2016 рр. свідчить про високу успішність проекту.

Підвищенню компетентності учасників стартапів і загалом розвитку екосистеми стартапів сприяють різноманітні заходи, спрямовані на обмін знаннями, встановлення робочих контактів і створення комунікаційних мереж. Їх організатори – інвестиційні фонди, стартап-клуби, краудфандингові платформи, бізнес-школи тощо. Лише у 2016 р. відбулося 72 таких заходи, серед них – 31 конференція, 14 конкурсів стартапів, 17 заходів з нетворкінгу та 10 хакатонів (форумів розробників програмного забезпечення, під час яких спеціалісти з досвідом розробок у різних галузях програмування спільно працюють на вирішення певної проблеми) [15].

На обмін знаннями і розвиток комунікаційних мереж також спрямований коворкінг – створення на постійній основі спільного робочого простору для взаємодії, обміну досвідом і знаннями між фахівцями з різними професійними компетенціями, пошуку партнерів та інвесторів. Серед організацій, що створюють коворкінги в Україні, слід назвати Startup Ukraine, Startup.Network, Science Park та ін. Коворкінгами, що діють в Україні, є «Часопис», Bibliothek, iHub, KyivWorking та Freud House [16].



В Україні поступово формується інфраструктура підтримки стартапів. Сьогодні серед майже восьми десятків наявних бізнес-інкубаторів та бізнес-акселераторів більшість орієнтована на мале та середнє підприємство і надає винятково консультативні послуги. Лише невелика кількість із них (такі як GrowthUP, «Сікорський Челлендж», Harry Farm Carrot, WannaBiz, iHub, Voomy IT-парк, EuroUp, Ua, Startup Depot, IoT Hub) забезпечують комплексну підтримку стартапів на початкових етапах становлення, включаючи, окрім консультацій, робочий простір, менторство, інвестиції, зустрічі з потенційними інвесторами тощо.

Роль більшості наукових та технологічних парків в екосистемі стартапів залишається незначною. Перспективним для розвитку інфраструктури стартапів обіцяє стати інноваційний парк UNIT.City, нещодавно відкритий у Києві за кошти приватного бізнесу. Серед його перших резидентів – Центр розвитку технологічних компаній (TCDC) та фабрика програмування. Потенційними резидентами парку є технологічні компанії, хай-тек-підприємці і стартапи, R&D-центри, цифрові медіа, інкубатори, освітні ініціативи, культурні проекти тощо. Партнерами проекту виступили Києво-Могилянська бізнес-школа та Hi-Tech Office Ukraine [17].

Інформаційну підтримку стартапам надають агенти змін – блогери, журналісти, відомі політики, бізнесмени, публічні особи, які завдяки своїм публікаціям і виступам у ЗМІ та соціальних мережах формують позитивне ставлення суспільства до стартапів, популяризують стартапи як форму підприємницької діяльності та сприяють просуванню інноваційних ідей і продукції стартапів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Екосистема стартапів України знаходиться на етапі активного становлення, і протягом останніх років її розвиток відзначається позитивною динамікою. Спостерігається зростання загальної кількості стартапів, яке супроводжується збільшенням числа суб'єктів життєзабезпечення екосистеми і водночас їх більш активною участю в екосистемі. Підтримка стартапам, хоча різною мірою, надається за такими напрямками, як державне регулювання, фінансування, навчання, інфраструктура та інформаційне просування.

Особливістю розвитку екосистеми стартапів України є мінімальна участь держави у цьому процесі. Фінансування та розвиток інфраструктурних організацій відбувається в основному за кошти приватних інвесторів. У 2016 р. спостерігалось зростання загальної кількості профінансованих угод, переважно на позивній стадії. Інвестиції у стартапи на пізніших стадіях були незначними.

Взаємодія стартапів з академічними інститутами, НДІ, техно- та науковими парками поки що обмежується окремими прикладами. Новим поштовхом до розвитку екосистеми стартапів обіцяє стати створення сучасних інноваційних парків за кошти приватного сектору.

Активно зростає комунікаційна мережа внутрішніх зв'язків та взаємодії між суб'єктами екосистеми, чому сприяють як традиційні заходи (конференції, круглі столи, форуми, виставки, конкурси старта-

пів та соціальні співтовариства), так і відносно нові (коворкінги, хакатони, стартап-клуби тощо).

У найбільшій перспективі слід очікувати збільшення ролі приватного сектору у розвитку екосистеми стартапів, оскільки успіхи вітчизняних стартапів свідчать про їх високий комерційний потенціал, конкурентоспособність на світовому рівні, а отже, зростаючу привабливість для бізнесу.

Подальші дослідження мають бути присвячені більш детальному аналізу факторів розвитку екосистеми стартапів та заходам активізації механізмів взаємодії між суб'єктами екосистеми, що дасть змогу прискорити становлення вітчизняної екосистеми стартапів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. The 2015 Global Startup Ecosystem Ranking. Compass Report. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://blog.compass.co/the-2015-global-startup-ecosystem-ranking-is-live/>.
2. Бланк С. Стартап: настольная книга основателя / С. Бланк, Б. Дорф. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 616 с.
3. Graham P. Startup Equals Growth / P. Graham. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.paulgraham.com/growth.html>.
4. Рис Е. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Е. Рис. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 254 с.
5. What Is Startup Ecosystem? – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.startupcommons.org/what-is-startup-ecosystem.html>.
6. Caleb H. Savannah's Startup Ecosystem (Jan 27, 2014) / H. Caleb – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hiimcaleb.me/savannahs-startup-ecosystem/>.
7. Рекомендации по усилению роли малых и средних инновационных предприятий в странах содружества независимых государств. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.wipo.int/export/sites/www/dcea/ru/pdf/tool\\_6.pdf](http://www.wipo.int/export/sites/www/dcea/ru/pdf/tool_6.pdf).
8. Ситник Н.І. Екосистема стартапів як складова інноваційної екосистеми / Н.І. Ситник // Бізнес Інформ. – 2017. – № 8. – С. 89-94.
9. Колодюк А. Як стати IT-нацією / А. Колодюк – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://biz.nv.ua/ukr/experts/kolodiuk/jak-stati-it-natsijeju-409469.html>.
10. Top 10 українських стартапів 2016 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ain.ua/top-10-ukrainskix-startapov-2016>.
11. UVCA Investors Book 2017: Who is Who on The Ukrainian Investment Market – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.slideshare.net/UVCA/uvca-investors-book-2017-who-is-who-on-ukrainian-investment-market>.
12. Ukrainian Venture Capital and Private Equity Overview 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://docsend.com/view/fzv7iwd>.
13. UVCA News (21 червня 2017 р.). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://uvca.eu/ua/news/the-number-of-deals-with-ukrainian-companies-has-risen>.
14. Спільнокошт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bigggidea.com/>.
15. Мазур К. Каталог українських IT-мероприятий и инициатив, полезных для стартапов в 2016 г. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kirillmazur.com/vc/events2016/#>.
16. 4 Причины запускать свой стартап в Украине. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ubr.ua/market/startup-time/4-prichiny-zapuskat-svoi-startap-v-ukraine-336187> 4 причины запускать свой стартап в Украине.
17. KFund. Новини (7 квітня 2017 р.) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kfund.ua/v-kieve-otkroetsya-innovatsionnyj-park-unit-city-stoimostyu-200-mln/>.



УДК 631.15:658.27

**Суска А.А.**

кандидат економічних наук,  
Член-кореспондент Академії економічних наук України,  
завідувач кафедри деревооброблювальних  
технологій та системотехніки лісового комплексу  
Харківського національного технічного університету  
сільського господарства імені Петра Василенка

## СУТНІСТЬ, МЕТОДИКА ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛІСУ ЯК ОБ'ЄКТА РИНКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ

У статті розробляється й обґрунтовується методика оцінки комерційного балансу ринку соціально-екологічних послуг лісу як нової для лісового сектору економіки України еколого-економічної системи, який визначає можливості об'єкта і перспективи становлення ринку за певного етноприродного й економічного зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** соціально-екологічний потенціал, ринок соціально-екологічних послуг, комерційний баланс ринку, природні зони, оптимальна лісистість, оптимальна структура лісу, екологічна загроза, соціальна потреба, маркетингове середовище.

### **Suska A.A. СУЩНОСТЬ, МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОЛОГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ЛЕСА КАК ОБЪЕКТА РЫНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОЛОГИЧЕСКИХ УСЛУГ**

В статье разрабатывается и обосновывается методика оценки коммерческого баланса рынка социально-экологических услуг леса как новой для лесного сектора экономики Украины эколого-экономической системы, которая определяет возможности и перспективы становления рынка при определенной этноприродной и экономической внешней среде.

**Ключевые слова:** социально-экологический потенциал, рынок социально-экологических услуг, коммерческий баланс рынка, природные зоны, оптимальная лесистость, оптимальная структура леса, экологическая угроза, социальная потребность, маркетинговая среда.

### **Suska A.A. THE ESSENCE, THE ASSESSING METHODOLOGY FOR THE SOCIO-ECOLOGICAL POTENTIAL OF THE FOREST AS THE OBJECT OF THE SOCIO-ECOLOGICAL SERVICES MARKET**

The evaluative method for the commercial balance of the forest socio-ecological services market is estimated and substantiated in the article, as the new economic ecosystem for the Ukrainian forestry sector, which determines market development opportunities and prospects under certain external ethno-natural and economic conditions.

**Keywords:** socio-ecological potential, socio-ecological services market, commercial balance of the market, natural zones, optimal forests, optimal forest structure, ecological threat, social need, marketing environment.

**Постановка проблеми.** Розвиток економічного простору лісового сектору економіки України пов'язаний із капіталізацією соціально-екологічного потенціалу лісу, що викликає необхідність формування нових для лісового господарства України еколого-економічних систем, зокрема, ринку соціально-екологічних послуг лісу, об'єктом якого є особливий товар – соціально-екологічна послуга.

За відомими підходами до оцінки будь якого товарного ринку і прогнозування можливого попиту, специфіка об'єкта ринку соціально-екологічних послуг лісу – соціально-екологічна послуга, «виробника» товару – соціально-екологічний потенціал лісу та суб'єкти лісогосподарювання, а також неоднозначність сприйняття економічними суб'єктами інших галузей економіки та суб'єктами соціальної сфери (споживачами) політики щодо необхідності сплачувати певні кошти за користування природним ресурсом лісу, яким вони звикли користуватися безкоштовно, викликає необхідність розроблення методики оцінки комерційного балансу ринку як інструменту, що дасть змогу визначитися з можливостями і перспективами становлення ринку соціально-екологічних послуг лісу на певних етноприродних і економічних територіях. Методика оцінки комерційного балансу ринку спрямована на ті складники комплексу соціально-екологічних благ лісу, які за певних етноприродних і економічних особливостей територій можуть набувати попиту та бути об'єктом товарно-грошових відносин між суб'єктами лісогосподарювання – виробниками і суб'єктами інших галузей економіки та соціальної сфери – споживачами.

Проблема комерційного балансу ринку соціально-екологічних послуг лісу полягає в тому, що його оцінка повинна виконуватися не тільки в напрямі визначення структури й обсягу такого ресурсу, а й у напрямі попиту на той чи інший вид соціально-екологічного ресурсу, який можливо сформувати в певному економічному та соціальному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема капіталізації соціально-екологічних благ лісу висвітлюється в багатьох відомих наукових працях. У дослідженнях [1] визначається, що туристичні фірми, які спеціалізуються на лісовому туризмі, понад 60% свого прибутку отримують завдяки соціально-екологічним функціям лісу. Саме свіже, насичене корисними сполуками повітря лісових територій, чудові лісові краєвиди, розмаїття рослинного і тваринного світу приваблює туристів та формує маркетингове середовище. Водночас суб'єкти лісогосподарювання вимушені нести певні збитки в підтриманні екосистеми в якісному, привабливому для туристів стані. Така проблемна ситуація може бути вирішена в площині товарно-грошових відносин між туристичними фірмами та суб'єктами лісогосподарювання. Стійкість і перспективи таких відносин може висвітлити саме комерційний баланс між можливим обсягом і попитом.

За твердженням [2], соціально-екологічний ресурс лісу як загальнонародне благо може бути об'єктом капіталізації для тих суб'єктів господарювання, які від використання такого ресурсу отримують додатковий прибуток. Такі споживачі повинні сплачувати суб'єктам лісогосподарювання платню у вигляді ренти за користування цими природними ресурсами.

У роботах [3] наголошується про те, що комерційна спрямованість використання соціально-екологічних благ лісу можлива тільки за умов сертифікованих лісових господарств, де використання як матеріальних, так і нематеріальних благ лісу проводиться за концепцією сталого природокористування. Такі підходи дають змогу постійно підтримувати комерційний баланс між ресурсними можливостями й обсягом споживання.

За дослідженнями [4], природа, зокрема ліс, не спроможна самостійно набувати тієї споживчої вартості, яка має попит на тих чи інших етноприродних чи економічних територіях. Саме людина повинна забезпечити оптимальну лісистість та оптимальну структуру лісів під економічне та соціальне замовлення, що дасть змогу надавати якісні послуги в потрібному обсязі і потрібного асортименту.

За твердженням [5], рівень соціально-екологічного потенціалу лісу залежить від рівня матеріального навантаження, обсягів вилученої деревини. Це визначальний фактор щодо забезпечення необхідного комерційного балансу.

В роботах [6, 7] обґрунтовується, що капіталізація нематеріального складника природного ресурсу лісу значною мірою покращує інвестиційний клімат у лісовому секторі економіки. Терміни повернення екологічних інвестицій (інвестиції в розвиток соціально-екологічного ресурсу) значно менші, ніж терміни повернення фінансових і матеріальних засобів, які вкладені у вирощування деревини. Вони стверджують, що за концепцією сталого розвитку, яка декларується на рівні політики лісогосподарювання, за певного попиту на соціально-екологічні послуги можливий зсув структури лісового виробництва, бодай на регіональному рівні, в бік капіталізації нематеріальних благ лісу. Це може викликати необхідність коригувань планів відновлення лісів щодо структури породного складу насаджень та просторового розміщення ділянок нових насаджень.

Існує думка [8], що взаємодія між суспільними інститутами і суб'єктами лісового сектору відбувається головним чином у двох напрямках: політичному та ринковому. Потреби в ринковій продукції виражаються у ринковому вимірі, тоді як більшість інших вимог, що декларуються лісовому сектору, відображаються в урядовій політиці та постановках. Крім того, між суспільством і лісовим сектором економіки існують прямі зв'язки, які віддзеркалюються, наприклад, у корпоративній соціальній відповідальності.

Така думка націлює на необхідність наближення політичних регуляторів лісокористування до умов ринкових перетворень і активізації суспільного руху щодо охорони навколишнього середовища.

Відомі ґрунтовні дослідження [9-10], які доводять те, що капіталізація соціально-екологічних благ лісу – це шлях до гармонійного поєднання природних, економічних і соціальних інтересів, які полягають у можливості збереження лісів, отримання певних економічних вигод і задоволення цілого комплексу соціальних потреб. Водночас соціально-екологічний потенціал можливо ефективно реалізувати за глибокого дослідження комплексу соціально-екологічних потреб того чи іншого регіону, який значною мірою визначається етноприродним та економічним середовищем.

З наведених досліджень щодо вирішення проблеми капіталізації соціально-екологічних благ лісу шляхом формування ринку соціально-екологічних послуг витікає те, що важливою передумовою становлення ринку є відповідний комерційний баланс

ринку, важливим складником є загальний обсяг лісових ресурсів. За даними державного обліку лісів станом на 2016 рік, площа земель лісового фонду України становила 10,8 млн га, в тому числі вкрито лісами понад 9,6 млн га, що становить близько 15,9% загальної території держави.

Проте, розглядаючи проблему лісистості, багато дослідників лісів сходяться на думці, що не варто орієнтуватися на загальне числове значення лісистості. За твердженням [11], завдання організації полягає у формуванні оптимальної лісистості території держави, що зводиться не до загального валу, а до визначення лісистості на екологічно і соціально напружених територіях. Він обґрунтував показники оптимальної лісистості деяких екологічно і соціально напружених територій: території, де є небезпека повеней, а також береги річок і водоймищ – оптимальна лісистість 37%; території, де можливі селеві потоки та зсуви ґрунту – 32%; території небезпеки витряної ерозії ґрунтів – 28%; території «зелених зон» (території населених пунктів) – 13%; позахисні території 6%; пришляхові території – 1%.

Наведені показники щодо відсотку заліснення соціально й екологічно напружених територій потрібно вважати усередненими. Географічне положення території, клімат, рельєф місцевості, ґрунтові води можуть впливати на лісовий оптимум таких територій. За дослідженнями [12], оптимальна лісистість заплави Сів. Дінця становить 60,3%, Псла – 35,4%, Ворскли – 40,4%, а мінімально необхідна лісистість безлісних ділянок заплави має сягати 15-20%.

Визначається, що максимальне збільшення підземного живлення рік відбувається не за 100% лісистості, а за меншої: у Поліссі – 45-60%, у лісостепу – 20-40%, у степу – 15-19%, тобто збільшення лісистості понад цих значень не приводить до збільшення водоохоронної ролі лісу [13].

Результати досліджень Українського науково-дослідного інституту лісового господарства щодо оптимальної лісистості адміністративних територій України дають змогу дійти висновку, що лісистість всіх адміністративних територій, крім Чернівецької області, не досягає оптимуму, при цьому в більшості областей для досягнення оптимального заліснення необхідно збільшувати землі лісового фонду або залучати сільськогосподарські та інші землі. Для ринку соціально-екологічних послуг лісу збільшення лісових площ визначає додаткові джерела наповнення ринку товаром, а досягнення оптимуму лісистості на спеціальних територіях впливає на «якість» товару – досягається максимальний прояв екологічних і соціальних благ лісу.

Оптимізація лісистості територій природних зон дає впевненість у тому, що регіональні ринки соціально-екологічних послуг будуть мати надійне джерело «якісного» товару. Водночас потрібно враховувати те, що за широкого товарного асортименту (комплекс соціально-екологічних користостей лісу сьогодні нараховує понад 150 видів і має стійку тенденцію до збільшення) етноприродні особливості регіону та економічна ситуація в ньому можуть впливати на формування попиту саме на конкретні види соціально-екологічних послуг. Такі послуги можуть якісно задовольнити саме конкретні породи дерев. Тому поряд із кількісними показниками аналіз стану соціально-екологічного потенціалу лісів повинен торкатися структури лісів щодо порід і віку дерев.

Оптимальна структура лісу – це такий стан лісу, за якого створюються максимальні можливості для найбільш повного задоволення потреб народного гос-

подарства в деревині, ресурсах недеревної рослинності, соціальних та екологічних функціях лісових насаджень за мінімальних затрат на їхнє використання, охорону і відновлення.

Комерційний баланс ринку соціально-екологічних послуг лісу значною мірою пов'язаний з екологічною, соціальною і економічною ситуацією територій, що і визначає рівень екологічної безпеки на цих територіях. Саме ця ситуація генерує відповідний комплекс потреб на соціально-екологічні властивості лісу, саме такі властивості можуть користуватися попитом, тобто набувати форми товару і бути об'єктом регіонального ринку соціально-екологічних послуг лісу, формувати маркетингове середовище ринку.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Вихідним моментом таких досліджень, на думку автора статті, повинні бути напрацювання щодо розроблення й обґрунтування методика оцінки комерційного балансу ринку соціально-екологічних послуг лісу як нової для лісового сектору економіки України еколого-економічної системи, що визначає можливості і перспективи становлення ринку за певного етноприродного й економічного зовнішнього середовища.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розроблення методики оцінки комерційного балансу ринку соціально-екологічних послуг лісу, що дасть змогу визначитися з перспективами щодо становлення і функціонування ринку на цих природних територіях. Для досягнення мети необхідно вирі-

шити такі завдання: провести аналіз і оцінку рівня лісистості та структури лісів за породами і віком дерев природних зон України; визначити екологічні проблеми і соціальні потреби, які можуть бути локалізовані (усунуті) та задоволені шляхом використання соціально-екологічних функцій лісу, оцінити перспективи природних зон України щодо формування регіональних ринків соціально-екологічних послуг лісу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження дають змогу запропонувати методику оцінки комерційного балансу ринку соціально-екологічних послуг лісу як комплексної, системної категорії, яка поєднує можливості лісу щодо генерування необхідного обсягу якісних послуг, певного асортименту (пропозиції) і рівень готовності економічних та соціальних агентів певних територій платити за такі послуги (попит). Аналіз і оцінку комерційного балансу ринку соціально-екологічних послуг лісу доцільно починати з дослідження соціально-екологічного стану території, на яких можливе формування такого товарного ринку. Результати досліджень можуть дати можливість визначитися як з екологічними проблемами, так і з пакетом соціальних замовлень населення територій, а також структурувати ці аспекти за рівнем небезпеки і ступенем важливості. Це і визначає можливий попит як складник комерційного балансу і перспективи ринкових зрушень щодо використання соціально-екологічного потенціалу лісів. Ринкові перспективи щодо попиту

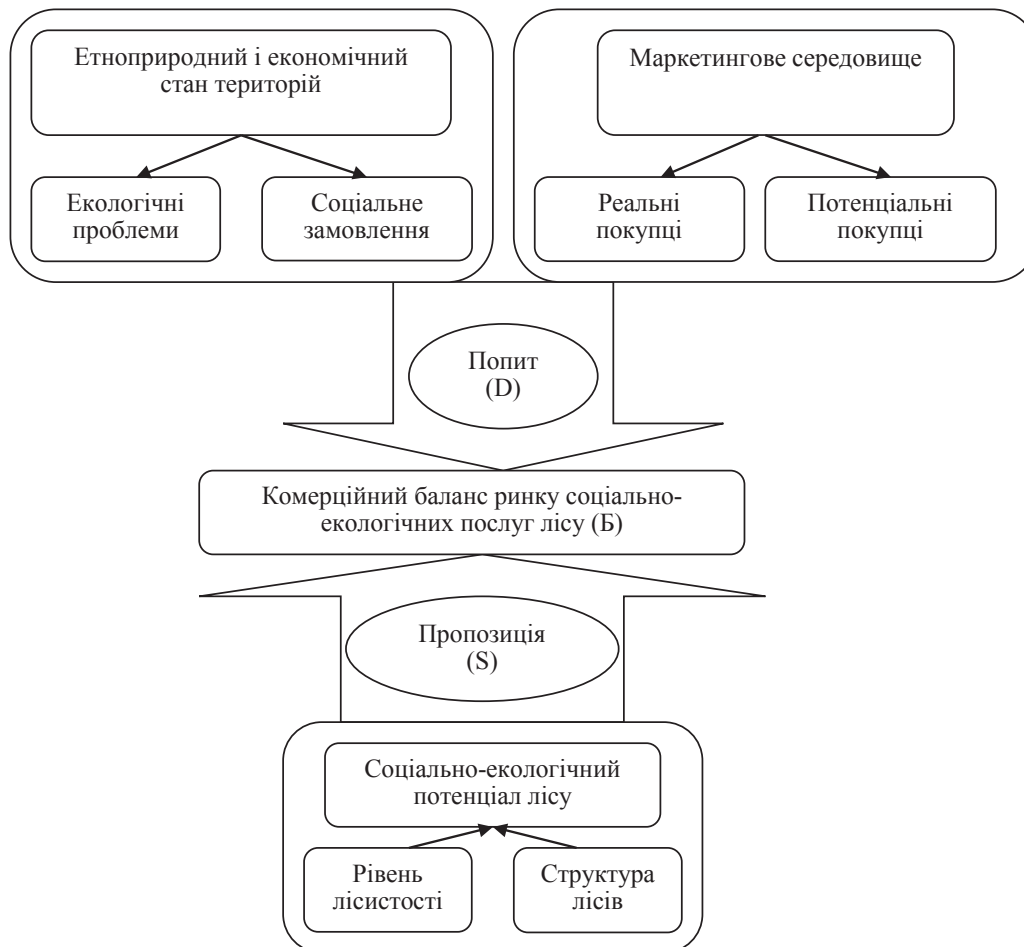


Рис. 1. Методика оцінки комерційного балансу ринку соціально-екологічних послуг лісу



можуть набути реальних ринкових проявів, якщо визначитися з можливостями лісів (пропозиціями) щодо рішення екологічних проблем і задоволення екологічних потреб. Такі можливості (пропозиції) як складник комерційного балансу лісу значною мірою визначаються рівнем лісистості території (є певним показником обсягу ринку) і структурою лісів за породами та віком деревини (є певним показником можливого товарного асортименту ринку).

Соціально-екологічні можливості (ресурс) лісів можуть набути форми товару, якщо на них існує (сформовано) попит (маркетингове середовище).

Тобто існують реальні і потенціальні споживачі, які розуміють підприємницькі та соціальні вигоди від споживання такого ресурсу і готові за це платити (рис. 1).

Наведена методика дає можливість визначитися з комерційним балансом забезпечення ринку за фізичним (кількісними) вимірами як за  $i$ -тим видом послуг ( $A_i$ ) ( $i = 1, 2, \dots, p - 1, p$ ), так і за загальним комерційним балансом ринку соціально-екологічних послуг ( $A^*$ ), якщо визначитися з часткою того чи іншого виду послуг у загальному обсязі ринку ( $\alpha_i$ ).

Тобто якщо на певних територіях сформований або прогнозується попит на  $i$ -тий вид послуг ( $D_i$ ) у визначених одиницях виміру, а ліс може генерувати якісні послуги  $i$ -того виду ( $S_i$ ) у таких же одиницях виміру, то баланс забезпечення ринку  $i$ -тим видом послуг визначається за виразом:

$$A_i = D_i - S_i. \quad (1)$$

Якщо отриманий результат буде з позначкою «-», то соціально-екологічний ресурс лісу цих територій на момент дослідження не може задовольнити попит (дефіцит); якщо з позначкою «+» (надлишок), то є перспективи розвитку ринку за умов активного впровадження маркетингових заходів.

Відповідно загальний комерційний баланс ринку визначається за виразом:

$$A^* = \sum_{i=1}^n \alpha_i * A_i \quad (2)$$

Реалізація розробленої методики дасть можливість визначитися з реальними можливостями і перспективами капіталізації соціально-екологічних благ лісів на певних етноприродних і економічних територіях, тобто з перспективами становлення і функціонування ринку соціально-екологічних послуг.

**Висновки з проведеного дослідження.** За допомогою досліджень розроблена методика оцінки комерційного балансу ринку соціально-екологічних послуг лісу, яка дає змогу поєднати кількісно-якісні характеристики потенціалу з можливостями його капіталізації залежно від етноприродного й економічного середовища на певних територіях, тобто дає змогу визначитися з можливостями і перспективами регіональних ринків соціально-екологічних послуг.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Antonenko I. Renta turystyczna w sferze / I. Antonenko, A. Ochrimenko // Międzynarodowej zasobow lesnych: konferencji Naukowej nt: «Rola turystyki strategii i polityce rozwoju gospodarki regionalnej». – Gdansk, 2006. – S. 477-483.
2. Berg A. Threatened plant, animal, and fungus species in Swedish forests: distribution and habitat associations / A. Btrg. B. Ehnstrom, L. Gustafsson // Conservation Biologi / – 1994. – № 8. – S. 718-731.
3. Davies S. Private Finance Initiative (PF) and Public Partnerships (PPPs) / S. Davies // Definitions and Sources – Cardiff University: Working Paper Series, 2003. 139 s.
4. Hawken P. Natural capitalism: Creating the Next Industrial revolution / P. Hawken, A. Lovins, L. Lovins. – Brown: Little, 1999. – 416 s.
5. Isaak R. Green Logis: Ecopreneurship, Theory and Ethics // R. Isaak. – Sheffield Greenleaf, 1998. – 144 s.
6. Markusen A. Sticky laces in slippery space: the political economy of postwar fats – groft regions / A. Markusen // Working paper. – 1994. – № 79. – S. 24-31.
7. Минц А.А. Экономическая оценка естественных ресурсов. Научно-методические проблемы учета географических различий в эффективности использования [перев. с англ. Е. Кулиш] / А.А. Минц. – М.: Мысль, 1972. – 303 с.
8. Антоненко І.Я. Механізми модернізації інституціонального середовища лісо-ресурсного розвитку / І.Я. Антоненко, О.І. Дробот // Економіка природокористування і охорони довкілля: зб. Наук. пр. – К.: РВПС України НАН України. 2010 – № 13 04. – С. 7-12.
9. Мишенин Е.В. Эколого-экономические проблемы природопользования в лесном комплексе / Е. В. Мишенин. – Суми.: Мрія, 1998 – 272 с.
10. Нудельман М.С. Социально-экономические проблемы рекреационного природопользования / М.С. Нудельман. – К.: Наукова думка. 1987. – 132 с.
11. Молчанов А.А. Оптимальная лесистость / А.А. Молчанов. – М.: Наука, 1966. – 210 с.
12. Ткач В.П. Заплавні ліси лівобережної України та наукові основи господарювання в них / В.П. Ткач. -Автореф. дис. ... д-ра с.-г. наук: 06.03.03 / – Л.: УДЛТУ 1999. – 36 с.
13. Михович А.И. О гидрологических критериях оптимальной лесистости / А.Г. Михович // Лесоводство и агролесомелиорация. – К.: Урожай, 1972. – Вып. 29. – С. 3-9.

## СЕКЦІЯ 7 ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 316.334.3:64

**Гончарова С.Ю.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та соціальних наук  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця*

**Буряк І.В.**

*аспірант кафедри економіки та соціальних наук  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця*

**Гончаров А.Б.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління та адміністрування  
Харківського торговельно-економічного коледжу  
Київського національного торговельно-економічного університету*

### СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: СУТНІСТЬ, ОЗНАКИ ТА МІСЦЕ У ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ДОМОГОСПОДАРСТВ

У статті узагальнено зарубіжний досвід та досліджено сутність соціального підприємництва; конкретизовано основні сфери діяльності соціального підприємництва; виокремлено та уточнено основні ознаки соціального підприємства. Визначено перспективи розвитку соціального підприємництва для домогосподарств в Україні. У статті використані загальнонаукові та спеціальні методи, за допомогою яких було розглянуто процеси та явища у їх взаємозв'язку.

**Ключові слова:** соціальне підприємництво, домогосподарства, соціальне підприємство, соціальні блага, ознаки, перспективи розвитку.

#### **Гончарова С.Ю., Буряк І.В., Гончаров А.Б. СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: СУЩНОСТЬ, ПРИЗНАКИ И МЕСТО В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ДОМОХОЗЯЙСТВ**

В статье обобщен зарубежный опыт и исследована сущность социального предпринимательства; конкретизированы основные сферы деятельности социального предпринимательства; выделены и уточнены основные признаки социального предприятия. Также определены перспективы развития социального предпринимательства для домохозяйств в Украине. В статье использованы общенаучные и специальные методы, с помощью которых были рассмотрены процессы и явления в их взаимосвязи.

**Ключевые слова:** социальное предпринимательство, домохозяйства, социальное предприятие, социальные блага, признаки, перспективы развития.

#### **Goncharova S.Yu., Buryak I.V., Goncharov A.B. THE SOCIAL ENTERPRISE: CORE, FEATURES AND ROLE IN MODERN HOUSEHOLD'S ACTIVITY**

In the article foreign experience is summarized and the essence of social entrepreneurship is studied; the main areas of social entrepreneurship's activity are specified; the main features of social enterprise are highlighted and specified. The perspectives of social entrepreneurship's development for households in Ukraine are determined. In the article we used general scientific notions are special methods, through the use of them we considered the processes and developments in their interrelation.

**Keywords:** social entrepreneurship, households, social enterprise; social benefits; social enterprise's signs; development prospects.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах інтеграції України в ЄС для вітчизняних домогосподарств гостро постає питання дослідження та впровадження в життя нових інноваційних бізнес-моделей, які б мали можливість вирішувати не тільки економічні, а й соціальні проблеми суспільства. Одним із напрямів такої діяльності є соціальне підприємництво, про яке у світі заговорили ще наприкінці 90-х років, але сьогодні в Україні це питання є малодослідженим. Переваги, які виникають у разі впровадження соціального підприємництва, не усвідомлюються повною мірою владою та суспільством, а представники малого бізнесу ставляться з недовірою до механізмів дії цього виду діяльності. Це пов'язано з тим, що для більшості населення соціальне підприємни-

цтво асоціюється винятково з неприбутковою діяльністю, доброчинністю, волонтерством або з різноманітним соціальною відповідальністю бізнесу, що реалізує соціальні програми через незалежні структури [1].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз останніх досліджень показав, що питаннями соціального підприємництва, визначення його місця і ролі в сучасному бізнес-середовищі присвячені праці багатьох закордонних учених, таких як Г. Діз [2], Г. Стівенсон [3], Д. Остін [4], Б. Торлі [5], Б. Дрейтон [6], Д. Томпсон [4], С. Хібберт [7] та ін. Проблеми розвитку соціального підприємництва в Україні досліджуються в роботах таких вітчизняних фахівців, як І. Березняк [8], З. Галушка [9], В. Назарук [10], А. Свинчук [10], В. Жохова [4].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Слід відзначити, що у світі існує значна кількість досліджень, які стосуються природи походження та становлення соціального підприємництва. Звертає на себе увагу те, що більшість науковців досліджують соціальне підприємництво, обмежуючись діяльністю неприбуткових недержавних організацій. Водночас залишаються невирішеними питання обліку та регламентації діяльності соціальних підприємств у нашій країні, їх інтеграції у суспільство, юридичного супроводу цього виду бізнесу, його фінансування, державної підтримки та субсидування.

**Формування цілей статті.** Аргументи, які наведені вище, стали основою для визначення мети цієї роботи, яка полягає в обґрунтуванні необхідності поглибленого дослідження сутності та природи походження соціального підприємництва і його основних ознак, визначенні особливостей його взаємодії з різними секторами економічної та соціальної діяльності, дослідженні перспективи розвитку соціального підприємництва серед домогосподарств України.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** У світовій науковій літературі є низка термінів, що вживаються як синоніми, таких як соціальне підприємництво, соціальне підприємство та соціальний підприємець. Але у зв'язку з відмінностями у політичному, економічному, соціальному та культурному середовищі країн світу дефініція «соціальне підприємництво» трактується по-різному. Так, у США під соціальним підприємництвом розуміють насамперед бізнес, що дає змогу отримати прибуток, до якого відносять як комерційні, так і некомерційні організації.

У США використання некомерційними організаціями фінансів для забезпечення реалізації певної місії існувало ще з моменту заснування держави, однак поняття «соціальне підприємство» у науковій літературі з'явилося у 1960-х роках. Та широкого поширення воно набуло у 1980-х роках завдяки популяризації американського бізнес-консультанта Білла Дрейтона, який заснував фонд Ashoka (Ашока), що цілеспрямовано займається пошуком та підтримкою соціальних підприємств [6, 11]. Сьогодні є близько трьох тисяч стипендіатів цього фонду у 93 країнах світу [12].

У країнах Європи під соціальним підприємництвом розуміють прибуткову діяльність, що здійснюється за участі бенефіціарів (осіб, на яких безпосередньо спрямована соціальна допомога). Для них створюються нові робочі місця, інколи у них є можливість стати співзасновником підприємств. Така діяльність може бути як основною, так і роботою за сумісництвом. У Великобританії соціальне підприємство зазвичай має форму суспільного кооперативу чи асоціації, яка надає послуги з догляду за нужденними. На відміну від комерційного підприємництва, головними тут є соціальні аспекти, а потім уже економічна ефективність.

У Європі поширення поняття соціального підприємства порівняно зі США відбулося пізніше. Це було пов'язано з падінням темпів економічного зростання та збільшенням рівня безробіття, що спостерігалось впродовж 70-90-х років. Наприкінці 80-х – на початку 90-х років рівень безробіття в країнах Європи мав тенденцію до збільшення з 3% до 10%, а в деяких країнах постійно зростало безробіття серед молоді [13]. Саме у цей час також відбувалися кризові явища у системі державної соціальної політики, скорочення фінансування, пов'язане з процесами децентралізації. Такі зміни зумовили гостру необхідність у наданні недержавних послуг у соціальній

сфері, що стало можливим через активне поширення соціального підприємництва як виду економічної діяльності [14].

Визначною подією, яка спонукає вчених усього світу займатися науковою проблематикою концепції соціального підприємництва, стало отримання у 2006 році М. Юнусом (засновником Банку Граміну та соціальним підприємцем) Нобелівської премії [15].

Незважаючи на те, що термін «соціальне підприємництво» за досить короткий час отримав широке визнання в наукових колах, слід констатувати відсутність його загальноприйнятого трактування, що приводить до того, що соціальне підприємництво нерідко ототожнюється з підприємницькою діяльністю, соціальною відповідальністю, соціальною роботою, благодійністю, соціальною діяльністю, волонтерством, а деколи – з венчурним бізнесом.

На думку американського об'єднання соціальних підприємців, явищу соціального підприємництва складно дати визначення, тому що в останні роки ця концепція швидко розвивається та порушує кордони традиційного бізнесу і некомерційного сектору. Це об'єднання розглядає соціальне підприємство як організацію, яка в змозі задовольнити індивідуальну потребу або вирішити соціальну проблему за допомогою ринкового підходу [16].

Цікавим є тлумачення лідера всесвітньої компанії «Ашока» Б. Дрейтона, який визначає соціальних підприємців як людей, які мають інноваційні рішення для найбільш важливих соціальних, культурних та екологічних проблем суспільства [6].

Англійське об'єднання соціальних підприємств, місією якого є підтримка та розвиток соціальних підприємств у Великобританії, визначає соціальні підприємства як організації, які за допомогою ринкових комерційних стратегій здатні поліпшувати добробут людини та навколишнє середовище [17]. Водночас канадська організація соціальних підприємців визначає соціальне підприємництво як діяльність, що належить винятково до неприбуткових організацій [18].

У більшості європейських країн визнається підхід до визначення соціального підприємництва, який запропонований Європейською дослідницькою мережею (EMES). Відповідно до нього виділяють дев'ять критеріїв, що характеризують соціальні підприємства та поєднують у дві великі групи: економічні (виробництво товарів та послуг, незалежність або автономія від державних установ, економічні ризики, найм працівників) та соціальні (пріоритетна орієнтація на досягнення соціальної мети, громадський характер ініціативи, демократична система управління, присутність перерозподілу прибутку, залучення бенефіціарів) [19].

Наведені підходи щодо визначення змісту та сутності соціального підприємництва є досить обмеженими та вузькими і не відображають справжню сутність та соціально-економічне значення цього виду діяльності.

На думку авторів, більш вдалим слід вважати визначення, яке надає вчений А. Кім, розуміючи під соціальним підприємництвом новий вид соціально-економічної діяльності, в якому поєднуються соціально-економічне призначення організації з підприємницьким новаторством та досягненням самокупності. В основі такого виду діяльності є функціонування соціальних підприємств, які створені з певною метою щодо вирішення соціальних проблем та діють на основі інноваційних підходів [20].

Заслуговує на увагу тлумачення соціального підприємництва як різновиду бізнесу, який має соці-

альну місію, тобто спрямовує частину своїх прибутків та/або зусиль на вирішення певної соціальної проблеми суспільства, яке надає керівник програми соціального інвестування в Україні «Western NIS Enterprise Fund» В. Назарук [10].

Найбільш повним та обґрунтованим як із правової, так і з економічної позиції є визначення соціального підприємництва, яке наведене у Проекті Закону України «Про соціальні підприємства» (2012 рік): «Соціальне підприємництво є суб'єктом економічної діяльності, організованою юридичною особою або фізичною особою підприємцем, пріоритетом якого є досягнення соціальних результатів у сфері охорони здоров'я, освіти, науки, культури, навколишнього середовища, соціальні послуги та підтримка вразливих груп (безробітних, літніх людей, інвалідів і т. д.)» [21].

Розглянувши різні підходи до визначення соціального підприємництва, досвід його застосування в економіці різних країн, автори виокремили такі основні ознаки соціального підприємства, як:

- двоєдина спрямованість – здатність соціального підприємництва отримувати прибуток для подальшого розвитку та досягнення цілей у соціально-економічній сфері, а також можливість залучення до підприємницької діяльності соціально незахищених верств населення;

- фінансова доцільність та обґрунтованість – здатність соціальних підприємств підвищувати ефективність шляхом скорочення потреби у пожертвах та фундаціях та підвищувати якість соціальних програм за рахунок підприємницької діяльності;

- автономність – діяльність організації здійснюється переважно приватним сектором або домогосподарствами, які самостійно приймають рішення щодо економічного розвитку та вирішення певних соціальних проблем;

- інноваційний соціальний вплив – можливість вирішення або пом'якшення наявних соціальних проблем новими інноваційними методами, які в змозі збільшити соціальний ефект;

- масштабність та тиражування – збільшення масштабу діяльності соціального підприємства на національному та міжнародному рівнях та поширення досвіду з метою збільшення соціального впливу [22];

- соціальна віддача – наявність соціальних проєктів, кінцевий результат яких несе в собі довгострокові позитивні соціальні зміни у суспільстві.

На рис. 1 наведена динаміка зростання масштабів соціального підприємництва у світі, яка підтверджує тезу про те, що соціальне підприємництво стає невід'ємною ланкою світового бізнесу.

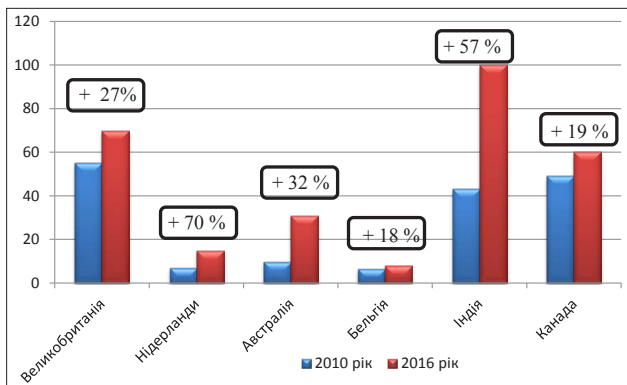


Рис. 1. Динаміка зростання масштабів соціального підприємництва у світі

З рис. 1 чітко видно, що у європейських країнах масштаби соціального підприємництва динамічно збільшуються, вирішуючи питання безробіття, соціального захисту та соціального залучення. У Європейському союзу щороку одне з чотирьох нових підприємств стає соціальним. У Великобританії зараз нараховується близько 70 тисяч соціальних підприємств, до яких належать як організації, що навчають безробітних, так і соціальні служби, навіть муніципальні готелі [23]. Протягом останніх п'яти років сектор соціальних підприємств у Нідерландах зріс із 2-2,5 тис. до 5-6 тис. підприємств, розширивши цей сектор на 70% [24]. В Австралії на кінець 2010 року приблизна кількість соціальних підприємств становила 20 тис. одиниць, із них 34% здійснювати свою діяльність протягом останніх 2-5 років та виробили 2-3% ВВП. У 2014 році в Бельгії близько 63% соціальних підприємств самостійно генерували понад 50% прибутку за рахунок зборів та продажів. У Канаді 81% підприємств позиціонують себе як підприємства з соціальною метою, з них 27% займаються проблемами навколишнього середовища, 26% – створені для розвитку зайнятості населення, інші займаються досягненням культурних цілей [25].

Узагальнюючи зарубіжний досвід, автори виокремили та конкретизували основні сфери діяльності соціального підприємництва, серед яких:

- соціальні послуги (догляд за людьми, дошкільна освіта дітей, створення спортивних організацій для молоді, побутові послуги, надання послуг малозабезпеченим сім'ям);

- ініціативи в області соціально-професійної реінтеграції (спрямовані на перенавчання та/або здобуття нової робочої спеціальності, створення робочих місць для інвалідів);

- реабілітація людей, які потрапили у складні життєві ситуації;

- місцевий розвиток (агротуризм, вирішення екологічних проблем на місцевому рівні);

- сільськогосподарський розвиток;

- фінансові послуги (надання послуг у мікрокредитуванні);

- юридичні послуги (надання послуг у консультуванні та юридичному супроводі соціально незахищеної верстви населення);

- медичні послуги (надання якісних медичних послуг із використанням інноваційного підходу для соціально незахищених та асоціальних верств населення).

Необхідно підкреслити, що соціальні підприємства внаслідок своєї діяльності тісно взаємодіють майже з усіма елементами ринкового сектору. Модель міжсекторної взаємодії соціального підприємництва представлена на рис. 2.

Безсумнівним є факт взаємодії соціального підприємництва з державним сектором, коли з'являється необхідність у прийнятті відповідних законодавчих актів урядом та максимальному сприянні розвитку цього виду діяльності; співпраця з освітньою системою, коли з боку освітніх установ відбувається навчання соціальної відповідальності та соціальному підприємству, а з боку соціального підприємства – розроблення певних соціальних програм та стандартів і реалізація їх у життя шляхом залучення учнів відповідних закладів. Для досягнення певної соціальної мети іноді необхідна тісна співпраця між соціальним підприємством та неприбутковими організаціями, такими як волонтерські організації та благодійні фонди. Із приватним сектором можлива як партнерська співпраця у вигляді



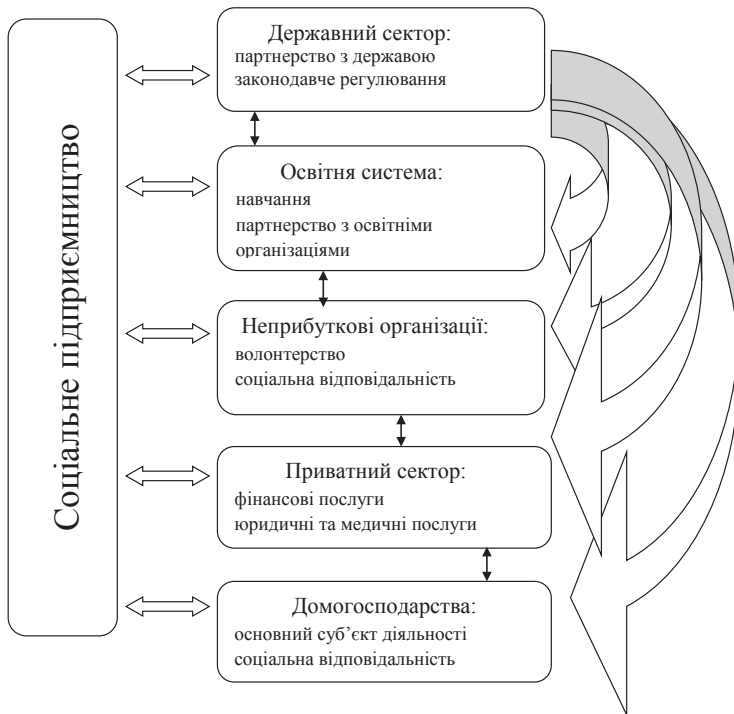


Рис. 2. Модель міжсекторної взаємодії

Складено авторами за [4, 14, 17]

надання певної фінансової допомоги, так і конкуренція в однаковому сегменті, що спонукатиме соціальне підприємництво до розвитку.

Не викликає жодних сумнівів те, що соціальне підприємництво є одним з інноваційних видів діяльності, який дає можливість малому та сімейному бізнесу вирішити соціальні та економічні проблеми та створює передумови для поліпшення добробуту громадян [26]. Тому, на думку авторів, доцільним є залучення саме домогосподарств до соціального підприємництва.

Сьогодні домінуючим соціально-економічним фактором стійкого розвитку економіки є середній, малий та мікробізнес, що за структурними характеристиками відповідають світовій практиці соціального підприємництва. Структура підприємств України за розмірами (на кінець 2015 року) представлена на рис. 3. Згідно з даними Державної служби статистики та Національної платформи малого та середнього бізнесу (на кінець 2015 року), в Україні нараховувалось 1973 тис. суб'єктів малого і середнього підприємництва, з яких 1,63 млн. – фізичних осіб-підприємців, 343 тис. – юридичних осіб-підприємців [29, 30].

Розглянувши загальну структуру підприємницької діяльності в Україні, проведемо більш детальний аналіз показників структурної статистики за суб'єктами господарювання з розподілом їх за розміром (малих та мікропідприємств за період з 2010 по 2015 рік) (табл. 1, рис. 4) [29].

З табл. 1 видно, що основну питому вагу малого бізнесу займають фізичні особи-підприємці – понад 3,5 млн. одиниць. Але слід зазначити, що у 2011-2013 роках кількість підприємств значно зменшилася (рис. 3). Насамперед це є наслідком ведення АТО і тимчасової окупації частини території східних регіонів та Автономної республіки Крим, а також впливу загальноекономічної кризи, що лише посилилась у зв'язку з подіями воєнного характеру [30]. Але починаючи з 2014 року ситуація змінюється на краще: спостерігається суттєве поліпшення розвитку цього виду діяльності. Згідно з даними підсумкового звіту за результатами дослідження «Соціальні підприємства України», який надала громадська організація «Молодіжний центр із проблем трансформації соціальної сфери «СОЦІУМ – XXI», серед 150 зареєстрованих соціальних підприємств України більшість належить до фізичних осіб-підприємців (37 одиниць), приватних підприємств (23 одиниці) та громадських організацій (рис. 5) [31].

Також соціальні підприємства оформлюють свою діяльність у формі фермерського господарства, товариства з обмеженою відповідальністю, сільськогосподарського кооперативу, фермерського господарства та ін. [31]. Це можна пояснити тим, що домогосподарства є основним із рушійних механізмів, який здатен мобілізувати та реалізувати свій ресурсний потенціал у суспільному та домашньому виробництві товарів та послуг навіть у кризових ситуаціях [32].

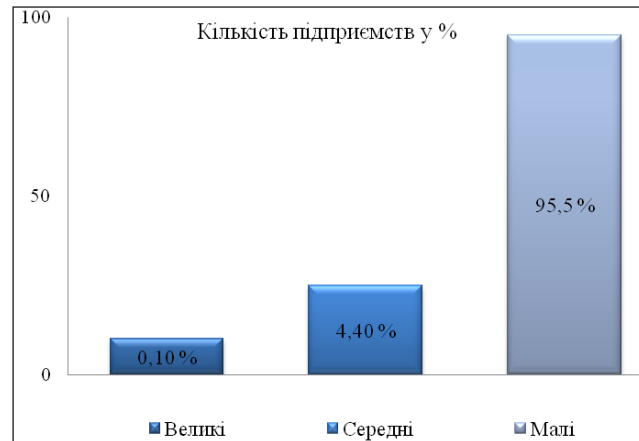


Рис. 3. Структура підприємств України за розмірами (на кінець 2015 року)

Щодо перспектив розвитку соціального підприємства в Україні, то слід зазначити, що сьогодні воно є визнаним видом підприємницької діяльності, що спрямована на створення соціальних та економічних благ. Незважаючи на відносно молодий вік – 25 років, воно набуло значного поширення у світі.

Таблиця 1  
Кількість підприємств за розмірами (малих, мікропідприємств та фізичних осіб-підприємців)

Вид діяльності/рік	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.
Всього малих та мікропідприємств, одиниць	4 255 692	3 288 721	3 089 655	3 339 381	3 774 933	3 869 215
Мали підприємства, одиниць	357 241	354 283	344 048	373 809	324 598	327 814
Мікропідприємства, одиниць	2 093 688	1 608 819	1 510 776	1 637 180	1 859 887	1 910 830
Фізичні особи-підприємці, одиниць	3 598 006	2 638 623	2 459 146	2 647 095	3 171 413	3 257 160

Саме за допомогою соціальних підприємств намагаються вирішувати проблеми у тих секторах суспільства й економіки, які не охоплені державою або іншими підприємствами та на які не звертається достатня увага через відсутність коштів, знань, навичок чи безперспективність отримання значних економічних вигод.

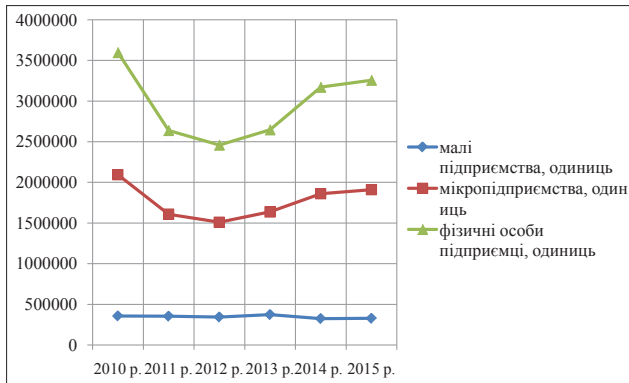


Рис. 4. Динаміка розвитку малого бізнесу в Україні, 2010-2015 рр.



Рис. 5. Форми діяльності соціальних підприємств в Україні

**Висновки з проведеного дослідження.** Підсумовуючи викладений матеріал, необхідно підкреслити те, що сьогодні соціальне підприємництво є визнаним у світі специфічним видом підприємництва, що здатне вирішувати соціальні та економічні проблеми суспільства за допомогою державного сектору або без нього.

Соціальне підприємництво являє собою діяльність економічного суб'єкта господарювання, яка організована юридичною особою або фізичною особою-підприємцем, пріоритетом якого є досягнення соціальних результатів у сфері охорони здоров'я, освіти, науки, культури, навколишнього середовища, соціальні послуги та підтримка вразливих груп (безробітних, літніх людей, інвалідів тощо). Для повноцінного соціально-економічного розвитку соціального підприємництва надзвичайно важливою є його взаємодія з державним сектором, освітньою системою, неприбутковими організаціями (волонтерство, благодійні організації та ін.), приватним сектором та домогосподарствами.

Наукові результати цього дослідження полягають в узагальненні зарубіжного досвіду соціального підприємництва; конкретизації основних сфер його застосування, таких як соціальні послуги, ініціативи в області соціально-професійної реінтеграції, реабілітація людей, які потрапили у складні життєві ситуації, місцевий розвиток, сільськогосподарський розвиток, фінансові послуги, юридичні послуги, медичні послуги; уточненні основних ознак соціального під-

приємства, таких як двоєдина спрямованість, фінансова доцільність та обґрунтованість, автономність, інноваційність, масштабність, соціальна віддача.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Назарова Г.В. Управління соціально-трудовою сферою підприємства: монографія / Назарова Г.В., Гончарова С.Ю., Водницька Н.В. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. – 323 с.
2. Dees G. The Meaning of Social Entrepreneurship. Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Funders Working Group. – 1998 – 25 p.
3. Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? // Entrepreneurship theory and practice. – 2006 – 15-22 p.
4. Жохова В. Социальное предпринимательство: сущность и понятие / В. Жохова / Известия ДВФУ. Экономика и управление. – № 1. – 2015 – 87 с.
5. Ben Thornley. The Facts on U.S. Social Enterprise. [Електронний ресурс] – 2012. – Режим доступу: [http://www.huffingtonpost.com/ben-thornley/social-enterprise\\_b\\_2090144.html](http://www.huffingtonpost.com/ben-thornley/social-enterprise_b_2090144.html).
6. Борнштейн Д. Как изменить мир: Социальное предпринимательство и сила новых идей / Д. Борнштейн – Альпина Паблишер. – 2012. – 504 с.
7. Christie M.J. Social entrepreneurship: New research findings. Editorial / Journal of World Business. – 2006 – 5 p.
8. Богатырь Н. Социальное предпринимательство как неочценимая необходимость для Украины. [Електронний ресурс] – 2016. – Режим доступу: <https://voxukraine.org/2016/02/14/sotsialnoe-predprinimatelstvo-kak-neoetsennaya-neobhodimost-dlya-ukrainy-ru/>.
9. Никифорак В. Соціальне підприємництво: сутність та особливості розвитку / Економіка і суспільство. [Електронний ресурс] – 2017. – Режим доступу: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8\\_ukr/57.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/57.pdf).
10. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Посібник / Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А., Назарук В.Я., Гусак Н.Є., Туманова А.А. – К: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017 – 188 с.
11. Waddock S., Post J. Social Entrepreneurs and Catalytic Change. Public Administration Review. – 1991 – 393 p.
12. Social entrepreneurship. Ashoka [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ashoka.org/en>.
13. Мартинес Д. Парадокс Европы: высокая безработица при наличии пяти миллионов вакансий. [Електронний ресурс] – 2013. – Режим доступу: <http://inosmi.ru/world/20130617/210108264.html>.
14. Керлин Дж. Социальные предприятия в США и за границей: извлекаем уроки из различий / Исследования в области социального предпринимательства под ред. Р. Моше-Уильямса, ARNOVA Occasional Paper Series. – 2006. – № 1(3).
15. Бурская З. Нобелевский лауреат Мухаммад Юнус: мы даем людям деньги, чтобы они изменили мир. [Електронний ресурс] – 2009. – Режим доступу: <https://www.novayagazeta.ru/articles/2009/11/19/40360-nobelevskiy-laureat-muhammad-yunus-my-daem-lyudyam-dengi-chtoby-oni-izmenili-mir>.
16. Social Enterprise. What is Social Enterprise? [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://socialenterprise.us/about/social-enterprise>.
17. Social Enterprise UK. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.socialenterprise.org.uk/>.
18. Social Enterprise fund. What is a Social Entrepreneur? [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.csef.ca/what\\_is\\_a\\_social\\_entrepreneur.php](http://www.csef.ca/what_is_a_social_entrepreneur.php).
19. Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation / EMES: International research network / [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://emes.net/content/uploads/publications/ECSP-R11-19\\_Blundel\\_et\\_al.pdf](https://emes.net/content/uploads/publications/ECSP-R11-19_Blundel_et_al.pdf).
20. Alter K. Social enterprise typology, Virtue Ventures LLC / [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.virtueventures.com/files/setypology.pdf](http://www.virtueventures.com/files/setypology.pdf).
21. Проект Закону «Про соціальні підприємства» № 10610 від 14.06.2012. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України – Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?id=&pf3516=10610&skl=7](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=10610&skl=7).
22. Шаповалова Т. Соціальне підприємництво і фандрейзинг / Т. Шаповалова / Навчальний посібник/ МФСА – К.: 2016. – 186 с.

23. British council. Україна. Розвиток соціального підприємства / Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.britishcouncil.org.ua/programmes/society/social-enterprise-development>.
24. Карта социального бизнеса Европы. Многообразная все-ленная / Новый бизнес. Социальное предпринимательство. Электронный ресурс] – 2015. – Режим доступа: <http://www.nb-forum.ru/interesting/experts/karta-socialnogo-businessa-evropy.html>.
25. Fostering Social Entrepreneurship: A Comparative Study of the Legal, Regulatory and Tax Issues in Brazil, Germany, India, Poland, UK and USA. [Електронний ресурс] – 2006. – Режим доступу: [http://www.weforum.org/pdf/schwabfound/Linklaters\\_Schwab\\_Report.pdf](http://www.weforum.org/pdf/schwabfound/Linklaters_Schwab_Report.pdf).
26. Гончарова С.Ю., Буряк І.В. Умови формування та важелі регулювання «нової економіки» як сучасного феномена // Бізнес Інформ. – 2017. – № 3. – С. 52-58.
27. Fostering Social Entrepreneurship: A Comparative Study of the Legal, Regulatory and Tax Issues in Brazil, Germany, India, Poland, UK and USA. [Електронний ресурс] – 2006. – Режим доступу: [http://www.weforum.org/pdf/schwabfound/Linklaters\\_Schwab\\_Report.pdf](http://www.weforum.org/pdf/schwabfound/Linklaters_Schwab_Report.pdf).
28. Гончарова С.Ю. Соціальна концепція гарантованого (базового) доходу населення / С.Ю. Гончарова, А.Б. Гончаров // Бізнес Інформ. – 2016. – № 4. – С. 138-142.
29. Офіційний сайт державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrcensus.gov.ua/information/definition](http://www.ukrcensus.gov.ua/information/definition).
30. Національна платформа малого та середнього бізнесу / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://platforma-msb.org/analiz-statystichnyh-pokaznykiv-rozvytku-pidpryemnytstva-v-ukrayini-u-2015-rotsi/>.
31. Підсумковий звіт за результатами дослідження «Соціальні підприємства в Україні» [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/0B6DSntNixLtLZHFoTmJ5SIVJS2s/view>.
32. Гончарова С.Ю., Буряк І.В. Науково-методичні підходи щодо визначення сутності домогосподарства та його ролі в економіці. Вісник Одеського національного університету. Сер.: Економіка. 2016. – Т. 21, вип. 4(46). – С. 135-139.

УДК 316.34

**Пряхіна К.А.**

*асистент кафедри маркетингу  
Кременчуцького національного університету  
імені Михайла Остроградського*

**Висікан Ю.О.**

*студентка  
Кременчуцького національного університету  
імені Михайла Остроградського*

**Нємикіна К.О.**

*студентка  
Кременчуцького національного університету  
імені Михайла Остроградського*

## ОЦІНКА ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ, МОЛДОВИ ТА КРАЇН ЄС

У статті запропоновано методику оцінки рівня якості життя населення методом приведення індикаторів до єдиної системи балів для обчислення узагальнюючого європейського індексу. Показники розділено на дві групи: стимулятори (індекс процвітання, індекс основних потреб людини, основи благополуччя, рівень харчування та базової медичної допомоги, ВВП на душу населення, чисельність населення індекс глобальної конкурентоспроможності (ІГК), особиста безпека, доступ до базових знань, стан екосистеми) та дестимулятори (величина державного боргу, рівень безробіття). Проведено розрахунок індексу для України, Молдови та країн ЄС: Швеції, Німеччини, Болгарії.

**Ключові слова:** якість життя, індекс якості життя EIU, індекс якості життя International Living, європейський індекс якості життя.

### **Пряхина Е.А., Высикан Ю.А., Немыкина Е.А. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ УКРАИНЫ, МОЛДОВЫ И СТРАН ЕС**

В статье предложена методика оценки уровня качества жизни населения методом приведения индикаторов в единую систему баллов для вычисления обобщающего европейского индекса. Показатели разделены на две группы: стимуляторы (индекс процветания, индекс основных потребностей человека, основы благополучия, уровень питания и базовой медицинской помощи, ВВП на душу населения, численность населения, индекс глобальной конкурентоспособности (ИГК), личная безопасность, доступ к базовым знаниям, состояние экосистемы) и дестимуляторы (величина государственного долга, уровень безработицы). Проведен расчет индекса для Украины, Молдовы и стран ЕС: Швеции, Германии, Болгарии.

**Ключевые слова:** качество жизни, индекс качества жизни EIU, индекс качества жизни International Living, европейский индекс качества жизни.

### **Pryakhina E.A., Vysikan Yu.A., Nemykina E.A. ASSESSMENT OF THE QUALITY OF LIFE OF THE POPULATION OF UKRAINE, MOLDOVA AND EU COUNTRIES**

The article proposes a methodology for assessing the quality of life of the population by converting indicators into a single point system for calculating a generalizing European index. The indicators are divided into two groups: stimulants (the index of prosperity, the index of basic human needs, the basics of well-being, the level of nutrition and basic medical care, GDP per capita, the population index of global competitiveness (IGK), personal security, access to basic knowledge, the state of the ecosystem) and destimulators (the size of the state debt, the unemployment rate). The index is calculated for Ukraine, Moldova and the EU countries: Sweden, Germany, Bulgaria.

**Keywords:** quality of life, EIU quality of life index, quality of life index International Living, European quality of life index.

**Постановка проблеми.** Сучасний рівень життя українців різко знизився порівняно з минулими роками. Причинами цього стали нестабільна внутрішньо- та зовнішньополітична ситуація і низка факторів, які призвели до погіршення стану економіки. Як результат, збільшилися відсоток населення, яке живе за межею бідності, та коефіцієнт смертності, знизилися рівні народжуваності, ВВП на душу населення та ін. Нині створено близько 200 індикаторів та показників, що дають змогу оцінити економічну, політичну та інші види діяльності держави та вплив результатів цієї діяльності на звичайне життя громадян держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом науковці приділяють багато уваги проблемам визначення якості життя населення. В.С. Бакіров, Д.П. Богиня, В.М. Геєць, М.О. Кизим, Е.М. Лібанова, В.О. Мандибура, О.Ф. Новікова, В.С. Пономаренко досліджували зміну рівня якості життя в Україні у різні роки порівняно з іншими країнами Європи, проте тема залишається не повністю розкритою та потребує подальшого дослідження. На нашу думку, слід розглядати якість життя населення як комплексний індикатор, що включає аналіз та оцінку економічного та соціального стану країни. На відміну від українських показники, що характеризують задоволеність життям громадян європейських країн, мають тенденцію до зростання рівня соціального розвитку, тому є доцільним оцінювання та порівняння цих ознак для виявлення проблем, що впливають на рівень якості життя українського населення та пошуку шляхів їх усунення.

**Мета статті** полягає в оцінці рівня якості життя українського населення методом приведення індикаторів до єдиної системи балів для обчислення узагальнюючого європейського індексу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підтримка високого рівня життя населення є одним із головних напрямів діяльності держави. Для підтримки належного рівня життя уряд кожної країни повинен формувати свою діяльність

з урахуванням соціальних та економічних чинників, що мають суттєвий вплив на життя населення. Державі необхідно знати, чи задоволені громадяни країни діяльністю влади, власним рівнем життя й як змінюється вдовolenня чи невдоволення протягом часу. Для цього використовуються різноманітні міжнародні системи та індекси оцінювання якості життя. Найвідоміші з них наведені на рис. 1.

Вказані вище системи охоплюють індикатори, що характеризують усі боки життя людини. Після детального ознайомлення з ними нами було обрано 12 індикаторів, за допомогою яких було дано стандартизовану оцінку кожному індикатору та обчислений європейський індекс якості життя за 2013-2016 рр. для п'яти європейських країн: Швеції, Німеччини, Болгарії, Молдови та України.

Для обчислення європейського індексу якості життя нами було обрано метод, що базується на врахуванні розмаху варіацій. Показники розділено на дві групи: стимулятори (індекс процвітання, індекс основних потреб людини, основи благополуччя, рівень харчування та базової медичної допомоги,

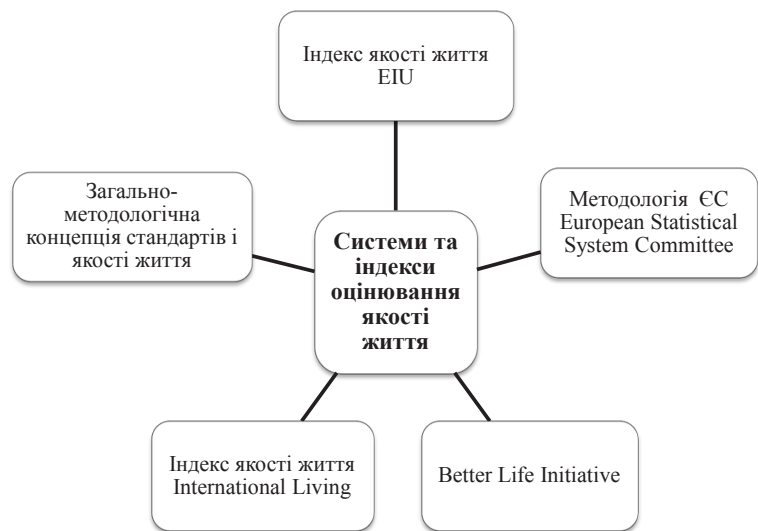


Рис. 1. Системи та індекси оцінювання якості життя

Джерело: сформовано на основі [7; 8]

Таблиця 1

Показники рівня якості життя у Швеції (2013-2016 рр.)

Країна / роки	Швеція							Стандартизовані значення показників-індикаторів (Xi)			
	2013	2014	2015	2016	min	max	max-min	2013	2014	2015	2016
	Індекс процвітання	77,62	77,61	77,43	77,43	77,43	77,62	0,19	1	0,95	0
Індекс основних потреб людини	63,61	94,59	94,83	95,42	63,61	95,42	31,81	0	0,97	0,98	1
Основи добробуту	61,73	84,71	86,43	88,61	61,73	88,61	26,88	0	0,85	0,92	1
Доступність харчування та базової медичної допомоги	61,52	98,26	99,42	99,43	61,52	99,43	37,91	0	0,97	1	1
ВВП на душу населення (\$)	44907	46408	48310	49836	44907	49836	4929	0	0,3	0,69	1
Державний борг (% до ВВП)	39,8	44,6	42,9	41,7	39,8	44,6	4,8	1	0	0,35	0,6
Чисельність населення (млн. ос.)	9,645	9,747	9,851	9,995	9,645	9,995	0,35	0	0,29	0,59	1
Рівень безробіття (%)	8,0	7,9	7,4	7,0	7,0	8,0	1	0	0,1	0,6	1
ІПК	5,48	5,41	5,43	5,53	5,41	5,53	0,12	0,59	0	0,17	1
Особиста безпека	70,28	93,35	93,48	94,04	70,28	94,04	23,76	0	0,97	0,98	1
Доступ до базових знань	63,68	98,16	98,89	95,68	63,68	98,89	35,21	0	0,98	1	0,91
Стан екосистеми	45,61	60,42	71,54	92,68	45,61	92,67	47,06	0	0,31	0,55	1
<b>Європейський індекс якості життя</b>								<b>0,22</b>	<b>0,56</b>	<b>0,65</b>	<b>0,88</b>

Джерело: розраховано авторами на основі [1-6]



ВВП на душу населення, чисельність населення, індекс глобальної конкурентоспроможності (ІГК), особиста безпека, доступ до базових знань, стан екосистеми) та дестимулятори (величина державного боргу, рівень безробіття).

Процедура надання стандартизованої оцінки ( $X_i$ ) відбувалася з використанням таких формул:

– для стимуляторів:

$$X' = \frac{X - \min X}{\max X - \min X} \quad (1)$$

– для дестимуляторів:

$$X' = \frac{\max X - X}{\max X - \min X}, \quad (2)$$

де  $X$  – значення індикатора,  $\min X$  та  $\max X$  – відповідно мінімальне та максимальне значення індикатора вибірки.

Для того щоб звести стандартизовані оцінки показників в узагальнюючий європейський індекс ( $E_i$ ), було використано формулу середньоарифметич-

ної виходячи з того, що всі обрані індикатори можна вважати рівнозначними між собою:

$$E_i = \frac{\sum X'_i}{n}, \quad (3)$$

де  $n$  – кількість урахованих показників,  $i$  – відрізок досліджуваного періоду та дорівнює {12-16}.

Результати проведених розрахунків Швеції та їх аналіз наведено в табл. 1.

У табл. 1 наведені показники рівня якості життя демонструють поліпшення економічної і соціальної ситуації у Швеції в 2014-2016 рр. порівняно з 2013 р., а саме: ріст ВВП на душу населення як показник економічного розвитку; збільшення чисельності населення та зниження рівня безробіття як відображення соціального прогресу; позитивні зміни у стані екосистеми як підвищення самосвідомості громадян. Обчислені показники-індикатори, узагальнені стандартизованим значенням  $E_i$ , демонструють динаміку до поліпшення рівня якості життя від 0,22 до 0,88 у зв'язку зі зростанням соціально-економічних показників. Для

Таблиця 2

Показники рівня якості життя у Німеччині (2013-2016 рр.)

Німеччина											
Країна/роки	2013	2014	2015	2016	min	max	max-min	Стандартизовані значення показників-індикаторів ( $X_i$ )			
								2013	2014	2015	2016
Індекс процвітання	75,97	76,58	76,80	76,83	75,97	76,83	0,86	0	0,71	0,97	1
Індекс основних потреб людини	64,76	93,08	94,12	94,42	64,76	94,42	29,66	0	0,95	0,99	1
Основи добробуту	61,42	84,96	81,50	87,41	61,42	87,41	25,99	0	0,91	0,77	1
Доступність харчування та базової медичної допомоги	61,95	98,68	99,25	99,30	61,95	99,30	37,35	0	0,98	1	1
ВВП на душу населення (\$)	45123	46470	47255	48111	45123	48111	2988	0	0,45	0,71	1
Державний борг (% до ВВП)	77,5	74,9	71,2	67,6	67,6	77,5	9,9	0	0,26	0,64	1
Чисельність населення (млн. ос.)	80,646	80,983	81,687	82,732	80,646	82,732	2,09	0	0,16	0,50	1
Рівень безробіття (%)	5,2	5,0	4,6	4,2	4,2	5,2	1	0	0,20	0,60	1
ІГК	5,51	5,49	5,53	5,57	5,49	5,57	0,08	0,25	0	0,50	1
Особиста безпека	66,61	88,19	88,41	98,70	66,61	98,70	32,09	0	0,67	0,68	1
Доступ до базових знань	61,52	97,38	97,62	97,66	61,52	97,66	36,14	0	0,99	1	1
Стан екосистеми	44,71	73,30	65,48	89,77	44,71	89,77	45,06	0	0,63	0,46	1
<b>Європейський індекс якості життя</b>								<b>0,25</b>	<b>0,58</b>	<b>0,73</b>	<b>1</b>

Джерело: розраховано авторами на основі [1-6]

Таблиця 3

Показники рівня якості життя у Болгарії (2013-2016 рр.)

Болгарія											
Країна/роки	2013	2014	2015	2016	min	max	max-min	Стандартизовані значення показників-індикаторів ( $X_i$ )			
								2013	2014	2015	2016
Індекс процвітання	59,47	60,04	60,23	60,23	59,47	60,23	0,76	0	0,75	1	1
Індекс основних потреб людини	58,4	82,01	84,73	87,18	58,4	87,18	28,78	0	0,82	0,91	1
Основи добробуту	51,93	71,72	69,57	74,81	51,93	74,81	22,88	0	0,86	0,77	1
Доступність харчування та базової медичної допомоги	57,94	94,95	98,40	98,43	57,94	98,43	40,49	0	0,91	1	1
ВВП на душу населення (\$)	17645	18291	19283	20327	17645	20327	2682	0	0,24	0,61	1
Державний борг (% до ВВП)	17,2	26,4	25,6	27,8	17,2	27,8	10,60	1	0,13	0,21	0
Чисельність населення (млн. ос.)	7,238	7,202	7,154	7,114	7,114	7,238	0,12	1	0,71	0,32	0
Рівень безробіття (%)	13,0	11,5	9,2	7,7	7,7	13,0	5,30	0	0,28	0,72	1
ІГК	4,31	4,37	4,32	4,44	4,31	4,44	0,13	0	0,46	0,08	1
Особиста безпека	54,87	71,58	76,33	75,87	54,87	76,33	21,46	0	0,78	1	0,98
Доступ до базових знань	60,48	93,67	94,02	95,61	60,48	95,61	35,13	0	0,94	0,95	1
Стан екосистеми	43,57	63,25	60,42	57,84	43,57	63,25	19,68	0	1	0,86	0,73
<b>Європейський індекс якості життя</b>								<b>0,17</b>	<b>0,66</b>	<b>0,70</b>	<b>0,81</b>

Джерело: розраховано авторами на основі [1-6]

Швеції 2013 р. став переломним у розвитку держави. Невдоволеність, викликана нерівністю між вищим класом (елітою) та нижчим класом, була усунута за допомогою кооперації уряду та громадян, їх спільною роботою на користь країни. Плідна співпраця держави та громадян країни дала поштовх для змін як у соціальному, так і економічному житті Швеції.

Результати проведених розрахунків Німеччини та їх аналіз наведено в табл. 2.

Показники, наведені у табл. 2, підтверджують факт кризи в 2013 р. в Європі та Німеччині зокрема. Позитивні зрушення почалися у 2014 р. у вигляді підвищення рівня ВВП, зниження рівня безробіття, зростання ступеню особистої безпеки. На зростання показника  $E_i$  від 0,25 до 1 вплинули як економічні, так і економічно-соціальні показники. Для подолання кризи 2013 р. Німеччина вибрала метод скорочення кількості імпортованих товарів та використання товарів-замінників вітчизняного виробництва. Завдяки підтримці вітчизняного виробника вдалося подолати кризу та провести санаційні заходи в економічній системі країни.

Результати проведених розрахунків Болгарії та їх аналіз наведено в табл. 3.

У табл. 3 наведено показники рівня якості життя Болгарії, які підтверджують статус країни з рівнем якості вище середнього. Країна досі оговтується від кризи 2013 р. Поступові зміни у фінансово-економічному та соціально-політичному житті країни проявляються у суттєвому зростанні рівня ВВП на душу населення, підвищенні доступності харчування та базової медицини, зниженні рівня безробіття, що, відповідно, демонструє позитивну зміну значення  $E_i$  від 0,17 до 0,81 у 2013-2016 рр.

Результати проведених розрахунків Молдови та їх аналіз наведено в табл. 4.

Згідно з табл. 4, Молдова є країною з рівнем якості життя нижче середнього, проте всі наведені показники демонструють поліпшення в економічних та соціальних аспектах життя країни. У 2014 р. в країні був уведений безвізовий режим з Європейським Союзом, що стало причиною стрімкого розвитку держави та підвищення рівня показника  $E_i = 0,30$  до 0,72. У 2014-2016 рр. спостерігається підвищення

Таблиця 4

Показники рівня якості життя у Молдові (2013-2016 рр.)

Молдова											
Країна/роки	2013	2014	2015	2016	Min	max	max-min	Стандартизовані значення показників-індикаторів (X <sub>i</sub> )			
								2013	2014	2015	2016
Індекс процвітання	54,75	54,57	54,72	54,72	54,57	54,75	0,18	1	0	0,83	0,83
Індекс основних потреб людини	41,37	72,65	77,65	80,25	41,37	80,25	38,88	0	0,80	0,93	1
Основи добробуту	58,60	59,66	64,85	64,91	58,60	64,91	6,31	0	0,17	0,99	1
Доступність харчування та базової медичної допомоги	56,73	89,16	97,65	97,61	56,73	97,65	40,92	0	0,79	1	1
ВВП на душу населення (\$)	4700	5017	5053	5328	4700	5328	628	0	0,50	0,56	1
Державний борг (% до ВВП)	23,7	30,1	38,5	38,1	23,7	38,5	14,80	1	0,57	0	0,03
Чисельність населення (млн. ос.)	3,558	3,555	3,553	3,551	3,551	3,558	0,01	1	0,57	0,29	0
Рівень безробіття (%)	5,1	3,9	4,9	4,2	3,9	5,1	1,20	0	1	0,17	0,75
ІГК	3,94	4,03	4,00	3,86	3,86	4,03	0,17	0,47	1	0,82	0
Особиста безпека	50,03	65,99	66,09	77,31	50,03	77,31	27,28	0	0,59	0,59	1
Доступ до базових знань	59,00	87,02	91,94	91,42	59,00	91,94	32,94	0	0,85	1	0,98
Стан екосистеми	30,42	27,95	43,92	43,96	27,95	43,96	16,01	0,15	0	1	1
<b>Європейський індекс якості життя</b>								<b>0,30</b>	<b>0,57</b>	<b>0,68</b>	<b>0,72</b>

Джерело: розраховано авторами на основі [1-6]

Таблиця 5

Показники рівня якості життя в Україні (2013-2016 рр.)

Україна											
Країна/роки	2013	2014	2015	2016	min	max	max-min	Стандартизовані значення показників-індикаторів (X <sub>i</sub> )			
								2013	2014	2015	2016
Індекс процвітання	54,08	53,53	52,74	52,59	52,59	54,08	1,49	1	0,63	0,10	0
Індекс основних потреб людини	43,65	77,98	78,28	81,23	43,65	81,23	37,58	0	0,91	0,92	1
Основи добробуту	41,93	61,42	61,74	64,29	41,93	64,29	22,36	0	0,87	0,89	1
Доступність харчування та базової медичної допомоги	55,47	95,11	97,84	97,99	55,47	97,99	42,52	0	0,93	1	1
ВВП на душу населення (\$)	8676	8733	7996	8305	7996	8733	737	0,92	1	0	0,42
Державний борг (% до ВВП)	40,5	70,03	79,3	81,2	40,5	81,2	40,70	1	0,27	0,05	0
Чисельність населення (млн. ос.)	45,246	42,760	42,591	42,501	42,501	45,246	2,75	1	0,09	0,03	0
Рівень безробіття (%)	7,2	9,3	9,1	8,8	7,2	9,3	2,10	1	0	0,10	0,24
ІГК	4,05	4,14	4,03	4,0	4,0	4,14	0,14	0,36	1	0,21	0
Особиста безпека	53,92	57,48	57,96	61,05	53,92	61,05	7,13	0	0,50	0,57	1
Доступ до базових знань	59,89	97,64	97,76	96,97	59,89	97,76	37,87	0	1	1	0,98
Стан екосистеми	44,63	39,13	36,73	44,44	36,73	44,63	7,90	1	0,30	0	0,98
<b>Європейський індекс якості життя</b>								<b>0,52</b>	<b>0,63</b>	<b>0,41</b>	<b>0,55</b>

Джерело: розраховано авторами на основі [1-6]

індексу основних потреб людини, доступності харчування та базової медичної допомоги, рівня ВВП на душу населення, доступності до базових знань і зниження рівня безробіття.

Результати проведених розрахунків України та їх аналіз наведено в табл. 5.

Дані, що наведені в табл. 5, окреслюють основні проблеми України за останні роки, такі як зниження індексу процвітання країни, зниження ВВП на душу населення, зменшення чисельності населення, підвищення рівня безробіття, погіршення стану еко-системи. Причинами такого занепаду в соціальному та економічному житті країни стали нестабільна політична ситуація на сході України, загострення зовнішньополітичних відносин із Росією та втрата ринків збуту, послаблення позицій країни на світовому ринку. Однак негативні чинники дали поштовх для підвищення рівня основних потреб людини та доступності харчування та базової медичної допомоги, що демонструє показник  $E_i$ , який упродовж 2013-2016 рр. показував як негативну, так і позитивну динаміку розвитку країни. Нині простежується підвищення значень  $E_i$ , а саме 0,55 на 2016 р. порівняно з попереднім – 0,41 у 2015 р.

**Висновки.** Відповідно до проведених досліджень щодо рівня якості життя в Україні, країнах Європейського Союзу та Молдові, які було обчислено методом приведення індикаторів до єдиної системи балів для обчислення узагальнюючого європейського індексу, зроблені такі висновки:

- по-перше, обрана методика розрахунку європейського індексу якості життя дала змогу провести оцінку якості життя для обраних країн та уможливила порівняння отриманих результатів між собою;

- по-друге, зазначені проблеми обраних країн є загальними для більшості країн ЄС, тому шляхи їх подолання також можна використовувати в інших державах. Для підвищення соціально-економічних показників необхідні такі методи, як: активна співпраця уряду країни та громадян, курс на підтримку власного виробництва, допомога Європейського Союзу у вирішенні внутрішніх та зовнішніх проблем;

- по-третє, Україна є країною, що розвивається, проте кризові явища не дають можливості здійснювати розвиток у тому ж темпі, що й інші країни, а також нестабільна політична й економічна ситуація на національному рівні не дає змоги утримувати стабільно середні показники рівня якості життя, тому, на нашу думку, є доцільним проектування вищевказаних методів на подолання кризових ситуацій в Україні.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сервіс даних та статистики Кноема [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://knoema.ru>.
2. Статистика стран мира [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://svspb.net/sverige/statistika-stran-mira.php>.
3. Porter Michel E., Scott Stern and Michel Green. Social progress index 2013. (Includes Executive summary) Washington DC [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.competitividad.org.do/wpcontent/uploads/2013/05/SocialProgressIndex013.pdf>.
4. Porter Michel E., Scott Stern and Michel Green. Social progress index 2014. (Includes Executive summary) Washington DC [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://media.nzherald.co.nz/webcontent/document/pdf/201414/progress.pdf>.
5. Porter Michel E., Scott Stern and Michel Green. Social progress index 2015. (Includes Executive summary) Washington DC. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.socialprogressimperative.org/wp-content/uploads/2016/05/2015SOCIAL-PROGRESS-INDEX\\_FINAL.pdf](http://www.socialprogressimperative.org/wp-content/uploads/2016/05/2015SOCIAL-PROGRESS-INDEX_FINAL.pdf).
6. Porter Michel E., Scott Stern and Michel Green. Social progress index 2016. (Includes Executive summary) Washington DC. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.socialprogressimperative.org/wp-content/uploads/2016/06/SPI-2016-Main-Report1.pdf>.
7. Вимірювання якості життя в Україні (аналітична доповідь) / Е.М. Лібанова, О.М. Гладун, Л.С. Лисогор [та ін.]; Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України. – К., 2013. – 50 с.
8. Дзюба І.В. Категорія рівня життя населення: сучасний підхід / І.В. Дзюба, Л.Ф. Удотова // Статистика України. – 2014. – № 1.
9. Немикіна К.О., Вісікан Ю.О. Оцінка якості життя населення на регіональному рівні / К.О. Немикіна, Ю.О. Вісікан // Модернізація економіки та фінансової системи країни: актуальні проблеми та перспективи: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. – Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2017. – С. 64-69.

УДК 331.57

**Чатченко Т.В.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної теорії та економічної політики  
Харківського національного університету  
імені В.Н. Каразіна***Пономаренко А.А.***студентка  
Харківського національного університету  
імені В.Н. Каразіна*

## ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ

У статті розглядаються теоретичні аспекти глобалізації та її впливу на формування ринку праці в сучасних умовах. Розглянуто питання формування ринку праці (зайнятості та безробіття). Важливе місце посідають проблеми зростання продуктивності праці, її організації та нормування і трудової міграції. Розкриті соціально-трудова відносини, їх структура, регулювання. Досліджено суміжні проблеми рівня і якості життя, вплив глобалізації на національний ринок праці. Висвітлено сучасний стан та перспективи глобалізаційних процесів у світовій економіці.

**Ключові слова:** ринок праці, праця, робоча сила, ціна праці, заробітна плата, глобалізація, неформальна економіка.

### **Чатченко Т.В., Пономаренко А.А. ВЛИЯНИЕ ГЛОБАЛИЗАЦИИ НА ЗАНЯТОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ**

В статье рассматриваются теоретические аспекты глобализации и ее влияния на формирование рынка труда в современных условиях. Рассмотрены вопросы формирования рынка труда (занятость и безработица). Важное место занимают проблемы роста производительности труда, его организации и нормирования, трудовой миграции. Раскрыты социально-трудова отношения, их структура, регулирование. Исследованы сопряженные проблемы уровня и качества жизни, влияние глобализации на национальный рынок труда. Изложено современное состояние и перспективы глобализационных процессов в мировой экономике.

**Ключевые слова:** рынок труда, труд, рабочая сила, цена труда, заработная плата, глобализация, неформальная экономика.

### **Chatchenko T.V., Ponomarenko A.A. THE GLOBALIZATION IMPACT ON EMPLOYMENT**

The theoretical aspects of globalization and its influence on the formation of the labour market in modern conditions are examined in the article. Issues of labour market formation (employment and unemployment) were considered. The integral part is focused on the problems of labour productivity growth, labour productivity organization and regulation, labour migration. Social and labour relations, their structure and regulation are opened here. Studied problems associated with level and quality of life, the impact of globalization on the national labour market. Shown the present state and prospects of globalization processes in the world's economy.

**Keywords:** labour market, labour, labour power, labour price, wages, globalization, the informal economy.

**Постановка проблеми.** Складний процес становлення ринкової економіки в Україні супроводжується кризовими явищами, які виявляються у спаді виробництва, зниженні інвестиційної активності, скороченні зайнятості, появі безробіття, що набуває застійного характеру, зниженні життєвого рівня більшості населення. Наслідками системних економічних трансформацій є радикальні зрушення у структурі зайнятості, яка характеризується як позитивними, так і негативними тенденціями. Становлення ринку праці в Україні як підсистеми ринкової економіки відбувається під впливом глобалізації, а також закономірностей її розвитку на етапі трансформацій і специфічних внутрішніх законів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню цих проблем і, зокрема, проблем формування сфери прикладання праці і зайнятості в умовах глобалізації присвячені роботи багатьох українських вчених, наукові праці яких широко відомі за межами країни, – Д.П. Богині, І.К. Бистрякова, А.С. Гальчинського, В.М. Гееця, М.С. Герасимчука, В.М. Гриньової, Т.А. Заяць, В.Є. Козака, А.М. Колота, Лукінова, І.Л. Петрової, Л.С. Шевченко та інших.

Відзначаючи значний, а інколи основоположний внесок цих учених у вирішення теоретико-методологічних проблем зайнятості і ринку праці, слід відзначити, що численні питання його формування і розвитку (зокрема, на етапі переходу від соціалістичної планової системи господарювання до ринкової) все ще недостатньо вивчені і не отримали належного висвітлення як у науковій літературі, так і в прак-

тичній діяльності органів державної влади всіх рівнів управління.

**Постановка завдання.** Метою статті є висвітлення методологічних та практичних особливостей впливу глобалізації на зайнятості населення в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні вчені, державні та політичні діячі, представники громадських рухів широко обговорюють проблеми глобалізації як один із найпопулярніших термінів. Поняття «глобалізація» є дійсно новим, і водночас по своїй суті процес глобалізації – це не феномен останніх років. Глобалізацію правомірно розглядати як вищий етап інтернаціоналізації, коли інтенсифікуються взаємозв'язки між усіма сферами світової спільноти, що приводить до переплетення економічних, соціальних, політичних, демографічних, правових, етнічних та інших сторін людської діяльності. Водночас глобалізація відрізняється від інтернаціоналізації революційним розвитком інформаційних технологій, уніфікацією правил поведінки суб'єктів у міжнародних економічних відносинах, що ґрунтується на рішеннях міжнародних організацій, транснаціональних компаній [2, с. 10].

Проведене дослідження дає змогу констатувати, що в науковій літературі, присвяченій питанням глобалізації та глобалістиці як науці, немає і єдності поглядів щодо визначення сутності понять «процеси глобалізації», «глобалізаційні процеси», «глобальні процеси».

Глобалізація як стан і напрям розвитку людського суспільства, єдиного світового простору, взаємодія і взаємовплив культур і цивілізацій являє собою, на



думку більшості вчених і дослідників, процес, який охоплює політичні, економічні, соціально-культурні, соціально-природні, екологічні, демографічні, інформаційні, технологічні та інші аспекти. Нас, економістів, цікавить насамперед економічна глобалізація і в контексті теми статті її вплив на трансформацію зайнятості населення.

Існують різні погляди на глобалізацію загалом та її економічне спрямування зокрема. Під глобалізацією економіки одні автори розуміють лібералізацію міжнародних економічних відносин, інші – посилення взаємозв'язку, взаємозалежності та взаємодії національних економік, треті – інтернаціоналізацію господарського життя різних народів на сучасному етапі, четверті – економічну інтеграцію низки країн тощо. Безумовно, наведені характеристики глобалізації правильні, але їх можна врахувати як важливі її риси. Однак, на нашу думку, вони не визначають специфічну сутність глобалізації, що відрізняє цей феномен від інших. Також визначеність глобалізації, на наш погляд, є якісно новою стадією інтернаціоналізації.

В основі процесу глобалізації лежить саме інтернаціоналізація, що стала результатом багатомірової еволюції продуктивних сил, торгових взаємин і поглиблення міжнародного поділу праці. Саме критична маса змін у міжнародних господарських відносинах, що втілилася в процесі інтернаціоналізації, тобто виході економічних процесів за національні межі, і спільне рішення кількох окремими державами загальних проблем стали причиною переходу розвитку світової економіки на якісно новий рівень – рівень глобалізації.

Глобалізація впливає на трудові відносини, національні ринки праці та зайнятість населення.

У сучасних умовах важливого значення набуває проблема відкритості економіки України: глобалізація вивільняє економічні сили, які поглиблюють вже наявну нерівність у сфері зайнятості, у рівні заробітної плати, особливо некваліфікованої і кваліфікованої робочої сили [3].

Найбільш яскраво процес глобалізації проявляється в економічній сфері, що виражається в поступовому перетворенні світового господарства в єдиний ринок товарів, послуг, капіталу, робочої сили і знань. Тому термін «глобалізація» часто вживається у значенні «глобалізація економіки».

Основними суб'єктами світової економіки, які мають неабиякий вплив на подальший розвиток глобалізаційних процесів, є міжнародні організації (МВФ, ООН, Світовий банк, ЮНКТАД, МОП, СОТ); регіональні інтеграційні об'єднання; національні держави; транснаціональні і багатонаціональні корпорації; інституційні інвестори (пенсійні та інвестиційні фонди, страхові компанії); неурядові організації; великі міста; а також окремі видатні особистості.

При цьому спостерігається тенденція до поступового зниження ролі національних держав на користь міжнародних організацій та інтеграційних об'єднань, а також транснаціональних і багатонаціональних корпорацій. У результаті глобалізації виникає загроза часткової втрати державного суверенітету окремими державами зі слабкими економіками і підпорядкування їх інтересам великого капіталу. Таким чином, поглиблюються глобальні асиметрії розвитку світового господарства, ядром і рушійною силою якого стає надвеликих капітал.

Основне завдання сучасної фази людського розвитку постає не стільки в необхідності аналізу і критики аспектів глобалізації, зосередженої на потребах у моралі і моральності, скільки у визначенні пер-

спектив встановлення стабільного світового порядку, що гарантує благополуччя і процвітання всіх членів світової спільноти, у реформуванні суспільних відносин на основі моральних принципів, збереження і захисту екосистеми, забезпечення прав людини, соціальної справедливості, міжцивілізаційного діалогу і гармонійного розвитку.

Ядром процесу глобалізації є сама людина, її ціннісний світ, її ставлення до себе, природи, планети, від якої в кінцевому підсумку буде залежати майбутнє сучасної цивілізації. Від того, як в умовах глобалізації змінюються мотиви, цінності, орієнтації її сучасників, відносини людини з суспільством, залежить історичний розвиток людства.

Важливим напрямом глобалізації економіки стала міжнародна міграція капіталу та робочої сили. Іноземні інвестиції значно прискорюють розвиток національних економік, часто з ними впроваджуються і передові технології. Приплив іноземних інвестицій здійснюється успішно, якщо уряд створює та зберігає сприятливий інвестиційний клімат в країні.

Важливим складником економічної глобалізації є широкий розвиток економічної інтеграції і поширення регіональних економічних об'єднань.

Найважливішим наслідком глобалізації економіки стало зростання соціальної нерівності в світі, зростання розриву між багатим та бідним населенням.

Розрив у рівні матеріального положення між багатими та бідними країнами доповнюється нерівномірністю в доступі до освіти, знань, інформації, що означає збереження подібної протилежності в майбутньому.

Процеси глобалізації, що загострили нерівність у країнах світу, сприяли зростанню міждержавного переміщення населення, привели до формування принципово нової міграційної ситуації в ХХІ столітті.

Формування економіки відкритого типу в Україні, відміна монополії держави на проведення зовнішньоекономічної діяльності, прагнення до інтеграції у світове господарство висувають до кола першочергових завдань дослідження процесів міграції у нашій країні. Потребує удосконалення вітчизняне законодавство з питань міграції, загострюється проблема у формуванні раціональних механізмів державного регулювання міграції трудових ресурсів, розробленні методів оцінки її соціально-економічного ефекту та наслідків для економічного зростання.

Міжнародна міграція робочої сили в ХХІ столітті стала важливою частиною процесу інтернаціоналізації міжнародного господарського життя. Трудовий потенціал, будучи найважливішим фактором виробництва, шукає своє найбільш ефективне використання не тільки в межах національного господарства, але і в масштабах світової економіки.

Міждержавна міграція населення і трудових ресурсів з'являється за наявності значного контрасту в рівнях економічного і соціального розвитку та темпах природного демографічного приросту країн, які приймають і віддають робочу силу.

Світовий досвід показує, що трудова міграція забезпечує безсумнівні переваги країнам (які як приймають робочу силу, так і поставляють її). Незважаючи на це, вона вимагає рішення і здатна породити гострі соціально-економічні проблеми [7, с. 176].

Сьогодні ринок робочої сили став невід'ємною частиною сучасного світу. Економіка як країн-експортерів, так і країн-імпортерів робочої сили залежить від того, наскільки інтенсивно буде функціонувати міжнародний ринок праці, який зараз охоплює весь світ.

Причинами міграції робочої сили є фактори як економічного, так і неекономічного характеру. До останніх належать політичні, національні, релігійні, расові, сімейні та ін.

Переважну частину українських емігрантів поглинають три країни: Німеччина, Ізраїль і США. Сюди приїздять люди переважно в ранньому працездатному віці, що одержали на батьківщині необхідну освіту і кваліфікацію. Понад п'яту частину всіх емігрантів становлять науковці, лікарі і викладачі. «Відплив умів», який збагачує людський капітал розвинутих країн, негативно відбивається на економічному стані України, загострює і без того складну демографічну ситуацію в країні.

Міграція є одним із найскладніших демографічних процесів, оскільки на міграційну поведінку населення впливає комплекс міжнародних, політичних, економічних і соціальних факторів.

За обсягами еміграції Україна посідає 5 місце у світі. За даними Світового банку, за кордоном знаходиться 6,6 млн. українців, які виїхали у різні роки (це майже 15% теперішньої чисельності населення країни). За кількістю емігрантів Україна поступається тільки Мексиці (11,9 млн.), Індії (11,4 млн.), Росії (11,1 млн.) і Китаю (8,3 млн.). За кордоном працюють 3,5% загальної чисельності українців, які мають вищу освіту [1].

Україна має шанс відкрити собі шлях до зростання як незалежна, цивілізована, високорозвинута європейська країна, і у досягненні цієї мети головна роль належить інтелектуальному капіталу, який потрібно не лише зберігати, але й примножувати [4, с. 5].

Зайнятість у сучасній економіці є індикатором рівня як економічного, так і соціального розвитку. Незважаючи на кризові явища, від яких сьогодні потерпає соціально-трудова сфера, у довготривалій перспективі нашої країни загрожують кількісні виклики, пов'язані зі зменшенням чисельності населення та його старінням, а також якісні виклики, що є наслідком стрімкого техніко-технологічного прогресу.

Відповідно до сучасних технологій у сфері зайнятості очікується, що глобалізаційні процеси коригуватимуть просторовий розподіл робочої сили, що загрожуватиме Україні втратою інтелектуального потенціалу. Поряд із цим в Україні, як і в більшості країн світу, відбувається трансформація традиційної зайнятості, з'являються її нові форми та різновиди.

Провідною тенденцією у сфері зайнятості в країні є поступове зменшення обсягів стандартної зайнятості та, відповідно, зростання масштабів нестандартних видів зайнятості.

Визначення зайнятості, запропоноване вітчизняним законодавством, може застосовуватися як до стандартної (формальної), так і до нестандартної (неформальної) зайнятості, адже у ньому зазначено лише, що це діяльність для задоволення особистих та суспільних потреб, яка, як правило, приносить дохід [7].

Варто зазначити, що немає єдиного підходу до визначення нестандартної зайнятості, з цього приводу у науковців існують суттєві методичні розбіжності. Досить часто нестандартну зайнятість трактують як таку, що перебуває поза межами нормативного регулювання і передбачає ухиляння від оподаткування (так звана оптимізація оподаткування). Згідно з іншим підходом, така зайнятість пов'язана з нестандартними умовами праці (гнучкий робочий графік, дистанційна зайнятість, самозайнятість та ін.).

Таблиця 1  
Міграційний рух населення  
у січні-червні 2017 року (осіб)

	Кількість прибулих	Кількість вибулих	Міграційний приріст, скорочення (-)
<b>Україна</b>	<b>165 463</b>	<b>161 656</b>	<b>3807</b>
Вінницька	330	2553	-2223
Волинська	958	1703	-745
Дніпропетровська	30 941	7742	23 199
Донецька	1025	18 466	-17441
Житомирська	4185	4584	-399
Закарпатська	1862	1927	-65
Запорізька	88	2070	-1982
Івано-Франківська	5395	4649	746
Київська	25 738	10 259	15 479
Кіровоградська	3879	4311	-432
Луганська	103	15 411	-15 308
Львівська	11 003	10 100	903
Миколаївська	438	2206	-1768
Одеська	7310	6007	1303
Полтавська	6597	6987	-390
Рівненська	5066	5577	-511
Сумська	6062	6614	-552
Тернопільська	484	1237	-753
Харківська	29 181	20 641	8540
Херсонська	590	1640	-1050
Хмельницька	567	2021	-1454
Черкаська	6244	6314	-70
Чернівецька	1329	1600	-271
Чернігівська	2191	3546	-1355
м. Київ	13 897	13 491	406

Джерело: [5]

Поштовхом до стрімкого розвитку нестандартних форм зайнятості стали трансформаційні процеси у сфері соціально-трудова відносин. Це стало наслідком того, що часто традиційна практика закріплення робочого місця за працівником на тривалий термін втратила свою актуальність, розвиток інформаційних технологій створив передумови для утвердження новітніх режимів праці (гнучкий робочий графік, використання запозиченої праці, самозайнятість тощо).

Основними причинами поширення нестандартної зайнятості є прагнення роботодавців до зменшення витрат, пов'язаних із необхідністю дотримання трудового законодавства, оптимізація податкових відрахувань та виконання інших соціальних зобов'язань. Перехід до зайнятості на нестандартних умовах доволі часто відбувається з ініціативи роботодавців, для працівників такий перехід зазвичай пов'язаний з ліквідацією традиційних робочих місць. Трапляється, що особи, які фактично є найманими працівниками, часто залишаються без захисту, передбаченого стандартною зайнятістю. Зміни в статусі працівників пов'язані ще й з розвитком малого бізнесу, існуванням неформальної економіки та прихованою зайнятістю, а також інших умов, за яких встановити факт наявності трудових відносин доволі складно.

Процес трансформації стандартних трудових відносин і постійної зайнятості в нестандартні і нестабільні форми, який супроводжується послабленням захисту працівників та інтенсифікацією праці, називають прекарізацією. Особливостями цього процесу

в Україні є специфічне використання аутсорсингу як форми залучення праці і поширення прихованих трудових відносин. Розвиток інформаційних технологій в Україні привів до поширення дистанційної зайнятості. Цей різновид зайнятості користується особливою популярністю як серед працівників, так і серед роботодавців.

Трансформації соціально-трудова відносин, рівень розвитку та інформаційних технологій та низка інших соціально-економічних чинників привели до виникнення та розвитку новітніх тенденцій у сфері зайнятості. Особливо важливим є зростання масштабів нестандартних видів зайнятості, поширення аутсорсингу, аутстафінгу, лізингу персоналу, дистанційної зайнятості. Хоча ці форми нестандартної зайнятості успішно функціонують на території нашої країни, вони досі перебувають поза правовим полем. У проекті Трудового кодексу, основоположного документу, який регулює трудові відносини, на жаль, ці терміни відсутні. Подальших досліджень також потребують можливості використання іноземного досвіду в регулюванні нестандартних форм зайнятості із забезпеченням захисту прав найманих робітників поряд зі створенням сприятливих умов для іноземних інвесторів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підводячи підсумки цього дослідження, слід відзначити, що найважливішою передумовою та складовою частиною формування сучасних соціально-економічних умов в Україні є становлення нового ринку праці як методу регулювання зайнятості, сукупності економічних, організаційних та правових відносин, що складаються з приводу реалізації попиту та пропозиції робочої сили. Зайнятість – це не тільки індивідуальне право людини на працю, а й колективна економічна необхідність. Робоче місце – це не побічний продукт економічного розвитку.

Економічний, соціально-політичний, культурний розвиток людства в останній чверті ХХ ст. відбувається під знаком глобалізації. Її економічний складник пов'язаний насамперед із джерелами, факторами, формами господарського розвитку.

Нині глобалізація стає постійно діючим фактором майже всіх сфер внутрішнього і міжнародного економічного життя. Значною мірою торкнулася глобалізація і ринку праці, як світового так і українського.

Вплив процесів глобалізації на стан ринку праці наочно простежується на прикладі нашої країни, де реальністю є «вимивання» з національного ринку праці робочих місць із високим і середнім «освітнім

рівнем», створення робочих місць, що погіршують професійну структуру зайнятості, утруднення перспектив зайнятості в галузях, які можуть і мають стати пріоритетними, зростання незатребуваності накопиченого людського капіталу тощо.

Різні грані глобалізації (зокрема, дерегулювання ринків праці, приватизація державних підприємств і лібералізація міжнародної торгівлі і фінансів) зробили значний вплив на світ праці: у багатьох країнах ми спостерігаємо процес інформатизації економіки і, отже, погіршення умов праці; вражаючий прогрес, досягнутий інформатизаційними і комунікаційними технологіями, дає можливість все більшій кількості людей виконувати роботу вдома; стратегія передачі частини своїх функцій іншим підрядчикам, що здійснюється багатьма компаніями з метою зниження виробничих витрат, підсилює феномен «завуальованих трудових відносин», що означає повторне прийняття на роботу або звільнення працівників як «незалежних» субпідрядників, що не мають прав ні на які соціальні виплати і допомоги.

Необхідною умовою становлення цивілізованого і регульованого ринку праці у перехідній економіці України має стати формування раціональних споживчих бюджетів як основи для встановлення мінімального рівня заробітної плати.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. World Migration Report 2013 [Електронний ресурс] / International Organization for Migration. – Geneva, 2013. – Режим доступу: [http://publications.iom.int/bookstore/free/WMR2013\\_EN.pdf](http://publications.iom.int/bookstore/free/WMR2013_EN.pdf).
2. Безматерных В.Г. Глобализация экономики и ее влияние на социально-трудоу сферу в Украине / В.Г. Безматерных // Проблемы материальной культуры – ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ. – 2011. № 197. – С. 10-11.
3. Горемыкин В.А., Морозкин О.К. Системы управления персоналом Методика составления. Реальный пример. – М.: ЦИПРК АЛ, 2004.
4. Грішнова О. Конкуреноспроможність висококваліфікованих працівників на міжнародному ринку праці: проблеми і виклики / О. Грішнова, В. Синенко // Україна: аспекти праці. – 2015. – № 1. С. 4-7.
5. Державна служба статистики України – [Електронний ресурс] // Офіційний сайт державної служби статистики. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Макроэкономика: Соц.ориентир.подход: Учеб. пособие / Э.А. Лутохина, В.В. Козловский, В.Н. Бусько и др.; Под ред. Э.А. Лутохиной. – Мн.: Тесей, 2009. – 320 с., с. 176.
7. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/803-12>.



УДК 330.1

Юдіна М.І.

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри управління  
персоналом і економіки праці  
Хмельницького національного університету

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Розкрито теоретичні підходи до визначення понять «персонал», «кадри», «управління персоналом». Проведено дослідження складників менеджменту, що сприятимуть зростанню продуктивності управління персоналом промислового підприємства. Проаналізовано сукупність напрямів діяльності підсистем управління персоналом господарюючого суб'єкта. Охарактеризовано сукупність проблем, що стоять на заваді сталому розвитку як важелів управління персоналом, так і фінансово-господарської діяльності підприємств. У статті обґрунтовано шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств промисловості.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, кадрова політика, система управління, промислові підприємства.

### Юдина М.И. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СОВРЕМЕННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Раскрыты теоретические подходы к определению понятий «персонал», «кадры», «управление персоналом». Проведено исследование составляющих менеджмента, способствующих росту производительности управления персоналом промышленного предприятия. Проанализирована совокупность направлений деятельности подсистем управления персоналом хозяйствующего субъекта. Охарактеризована совокупность проблем, которые мешают устойчивому развитию как рычагов управления персоналом, так и финансово-хозяйственной деятельности предприятий. В работе обоснованы пути повышения эффективности управления персоналом предприятий промышленности.

**Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, кадровая политика, система управления, промышленные предприятия.

### Yudina M.I. PECULIARITIES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE MODERN INDUSTRIAL ENTERPRISES

The theoretical approaches of definition of terms personnel, cadre, personnel management are opened out. Research of management components which will conduce increasing of performance of personnel management of industrial enterprise is conducted. A set of directions of activity of subsystem of personnel management of business entity is analyzed. A set of problems which obstruct sustainability of both levers of personnel management and financially economic activity of enterprises is characterized. The ways to increase an efficiency of personnel management of industrial enterprises are founded in the work.

**Keywords:** personnel, personnel management, personnel policy, management system, industrial enterprises.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки більша частина промислових підприємств функціонує в досить несприятливих умовах: зниження виробництва, інфляційні процеси, жорстка конкуренція, недосконалість нормативно-законодавчої бази, зношеність основних засобів тощо. Таке становище приводить до того, що керівники підприємств повинні адаптуватися до швидкоплинних змін ринкового середовища, впроваджувати новітні підходи в прийнятті управлінських рішень, удосконалити програми ведення менеджменту персоналу. Такі впровадження повинні стосуватися працівників усіх структурних підрозділів промислового підприємства. Удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних промислових підприємствах є основною передумовою його розвитку, зростання прибутковості, рентабельності, пришвидшення виконання стратегічних цілей, продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності продукції, що даватиме суб'єктам можливість розширювати внутрішні та зовнішні ринки збуту продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням стану, проблем функціонування, напрямів розвитку промислових підприємств, особливостей управління персоналом на них займалася значна кількість як вітчизняних, так і зарубіжних вчених та науковців, таких як Д. Богиня, В. Воронкова, О. Драган, В. Ігнатів, О. Кузьмін, А. Крамаренко, Г. Назарова, В. Савченко, І. Швець, В. Петюх, І. Філіпшин, К. Адамс, П. Друкер, М. Портер та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У період суттєвих змін у функціонуванні економічної системи держави наявна значна кількість проблем, що перешкоджають достатньому

розвитку промислового виробництва. Підвищенню ефективності діяльності сприятиме впровадження ефективної системи управління персоналом промислового підприємства. Формування цієї системи вимагає доопрацювання та удосконалення теоретико-методологічного підґрунтя ведення менеджменту персоналу.

**Постановка завдання.** Метою статті є розкриття основоположних засад управління персоналом на вітчизняних промислових підприємствах, виявлення проблемних аспектів, визначення шляхів їх подолання з урахуванням нинішнього стану ринкової економіки країни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Категорія «персонал» походить від лат. слова «personalis» та уособлює увесь особовий контингент працівників, враховуючи постійних та тимчасових, які перебувають із господарюючим суб'єктом (установою, організацією) у відносинах за умови укладання трудового договору (контракту). Також як соціально-економічна категорія персонал у менеджменті являє собою соціально єдиність працівників окремого господарюючого суб'єкта. Поняття «персонал», що охоплює усіх працівників, ширше за поняття «кадри», яке охоплює лише штатних працівників. Згідно з цим у функції управління персоналом включається як індивідуальна кадрова робота (управління індивідом), так і кадрова політика (управління колективом) організації. Персонал підприємства як сукупність найманих особистостей є носіями придбаних і успадкованих якостей, таланту, освіти, знань, здоров'я та інших якостей (здібностей, навичок), які використовуються у процесі трудової діяльності і повинні враховуватися в системі управління ним [1, с. 63-64].



Автори В.І. Чобіток, А.В. Волощенко зазначають, що поняття «персонал промислового підприємства» є сукупністю працівників, які мають необхідну професійну підготовку або досвід практичної роботи. Їх склад може змінюватися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Люди (персонал промислового підприємства) – один із найважливіших факторів виробництва, тому управління персоналом відіграє найважливішу роль у досягненні промисловим підприємством поставлених цілей. Управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер життя будь-якого промислового підприємства, здатне багаторазово підвищити його ефективність [2, с. 315]. Тому кожен господарюючий суб'єкт для ефективного управління персоналом повинен сформувати та впровадити відповідний механізм, який буде враховувати особливості його діяльності та дію впливу зовнішніх факторів ринкової системи.

Теперішні засоби управління персоналом підприємства передбачають використання як соціально-психологічних, так і фінансово-економічних підходів, що, з одного боку, дає змогу впровадити неодмінну систему управління, а з іншого – формує ризики щодо прийняття невдалого управлінського рішення. Потребує удосконалення інструментарій управління персоналом з урахуванням критеріїв ефективності функціонування та розвитку промислових підприємств, складна організаційна структура яких потребує високої мобільності, адаптивності та рівня кваліфікації персоналу. Ускладнення у вирішенні завдань щодо збільшення продуктивності управління персоналом підприємства полягає в тому, що структура персоналу в усіх промислових підприємств різна за формою власності, розміром діяльності, кількістю, рівнем кваліфікації, доступністю техніки управління, наявністю доступних ресурсів, системою обмежень управлінського та виробничого персоналу тощо [3, с. 20].

Крім загальноприйнятих складників ведення менеджменту, управління на підприємствах промисловості повинно передбачати:

- періодичну розвідку та збір необхідних інформаційних даних для прийняття ефективних управлінських рішень;
- достовірний аналіз отриманих даних щодо фінансово-господарської діяльності підприємства;
- побудову ефективних економіко-математичних моделей та застосування методів математичного моделювання у цьому напрямі;
- побудову дієвого механізму пристосування системи управління підприємством до змін ринкового середовища;
- розроблення та впровадження стратегій економічного зростання діяльності підприємства.

Фундаментальними напрямками діяльності управління персоналом господарюючого суб'єкта вважається стратегічне управління персоналом та кадровою політикою; управління плануванням персоналу; управління наймом, підбором та залученням персоналу; управління трудовими відносинами; управління умовами праці; управління розвитком персоналу; управління мотивацією персоналу; управління соціальним розвитком; управління розвитком організаційних структур управління; управління інформаційним забезпеченням системи управління персоналом підприємства.

Кадрова політика кожного промислового підприємства повинна передбачати сукупність обов'язкових елементів, зокрема залучення, відбір та наймання персоналу; підбір та розміщення персоналу; професійну орієнтацію та адаптацію персоналу; мотивацію

та стимулювання персоналу; професійне навчання, атестацію персоналу та просування по службі; управління діловою кар'єрою персоналу. Таким чином, інтегруючись у систему управління підприємством, кадрова політика дає підприємству основну умову його сучасного функціонування – конкурентоспроможний кадровий потенціал з високим рівнем професіоналізму та компетентності, особистісних якостей, працівників з інноваційним та мотиваційним механізмом. Система управління персоналом дає змогу підприємству чітко реагувати на події у зовнішньому середовищі, обирати такі варіанти поведінки, які б узгоджували його економічні процеси із нинішніми економічними умовами. Від злагодженої роботи системи управління персоналом з іншими функціональними підсистемами, грамотної реалізації кадрової політики та процесу кадрового забезпечення залежить успішна діяльність підприємства [4, с. 133-134].

У нинішніх несприятливих для ведення бізнесу умовах основну увагу варто приділити ефективному використанню та мотивації, до відповідного рівня, продуктивної діяльності наявних трудових ресурсів, які здатні зміцнити стан промислових підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Оцінка ступеня і раціональності використання персоналу машинобудівного підприємства має ґрунтуватися на виявленні причин неповного чи неефективного його використання робочого часу і визначення сумарної величини прямих і прихованих втрат, відхилень фактичного сукупного фонду робочого часу від потенційної величини, проведенні групування причин втрат і нераціонального використання персоналу та оцінці ефективності усунення виявлених втрат, виявлення перспективних резервів та розробленні ефективних заходів щодо усунення виявлених відхилень [5, с. 85].

На нашу думку, доцільно приділити увагу напрямам підвищення ефективності управління персоналом підприємств промисловості. Досліджуючи сутність поняття «ефективність управління персоналом», виокремлюють різні бачення щодо його визначення, зокрема економічний, цільовий та комбінований підходи. У межах економічного підходу ефективність управління персоналом визначається з позиції витрат на нього, згідно з цільовим – ефективність характеризується ступенем досягнення цілей господарюючого суб'єкта. А вже останній комбінований підхід є поєднанням перших двох зазначених вище підходів. Автор А.В. Крамаренко під ефективністю управління персоналом пропонує розуміти результат функціонування системи управління персоналом, що за рівнем досягнення стратегічних та оперативних цілей відповідає балансу інтересів зацікавлених сторін та витраченим на це засобам. Одним із сукупності чинників формування вартості підприємства є рівень ефективності управління персоналом, дотримання якого можливе шляхом створення та впровадження суб'єктом механізму управління персоналом. Вдосконалення механізму управління персоналом вимагає уточнення цілей управління з позиції зацікавлених сторін, детального вивчення факторів, що впливають на його формування та функціонування, а також побудови комплексного підходу до оцінки ефективності досягнення поставлених цілей [6, с. 6].

Сьогодні промислові підприємства зіткнулися з низкою проблем, що стоять на заваді сталому розвитку їхньої фінансово-господарської діяльності. Не завжди управлінський персонал здатен швидко реагувати на зміни зовнішніх умов функціонування. До несприятливих факторів впливу на розвиток сис-

теми управління персоналом можна віднести особливості історично сформованого трудового менталітету; відрив планування розвитку кадрового потенціалу на підприємствах промисловості від реальної ситуації щодо формування кадрового потенціалу в певному регіоні. За останні роки внаслідок економічної та демографічної кризи, сукупності низки проблем у соціальній політиці, регулюванні доходів, недоликів у проведенні реструктуризації виробництва трудовий потенціал регіонів України зазнав якісної та кількісної руйнації, використовується неефективно та нерационально. Кадровий дефіцит зростає внаслідок збільшення обсягів трудової міграції в інші країни, де на підприємствах пропонується більш приваблива заробітна плата. Присутня невідповідність обсягів та структури кадрів кадровим потребам, вони орієнтовані на попит абітурієнтів. Однак роботодавці, подекуди акцентуючи увагу на тому, що підготовка фахівців і робітників навчальними закладами лише частково відповідає сучасним вимогам, украй рідко беруть участь у фінансуванні навчання, організації практики та стажування студентів, удосконаленні освітніх програм тощо [7, с. 140-141].

Здійснюючи управління кадрами на підприємствах промисловості, варто брати до уваги атрибути менталітету, національної культури працівників. Наприклад, німецьким працівникам притаманні пунктуальність, вимогливість до ретельного виконання завдання, точність, працьовитість, старанність, серйозність, прагнення до упорядкованості, скептицизм, акуратність, систематичність, організованість, стриманість. На противагу від них, для вітчизняного персоналу притаманними є прагнення не приймати ризикових рішень, на переговорах звертати увагу на загальні питання і майже не звертати уваги на те, як їх реалізувати; переважає бажання критикувати, а не висувати власні варіанти конструктивних рішень; вони не дуже пунктуальні, великого значення надають емоційним комунікаціям. Для господарюючих суб'єктів, які займаються експортом власних виробів, метою є пошук кадрів для виконання трудомістких робіт на виробництві, роботи на конвеєрі тощо. Для іншої групи підприємств – пошук персоналу залежно від цілей суб'єкта господарювання: виробничий персонал, управлінський чи інноваційний. Важливим є формування критеріїв, які висуватимуться до кандидатів на вакантні посади. Варто встановити вимоги до рівня освіти, кваліфікації, професійних знань та навичок, досвіду роботи у цій галузі тощо. Після проведення співбесід, ретельного вивчення резюме та/або додаткових тестів приймають рішення про те, до якої категорії персоналу належить кандидат: інноваційно активного чи неактивного. Інноваційний персонал повинен вирізнятися креативним мисленням, амбіційністю та працьовитістю, сумлінністю, творчою активністю та наполегливістю. У разі віднесення претендента до цієї категорії встановлюється його відповідність чи невідповідність існуючим вимогам. Якщо у процесі оцінювання було виявлено високі професійні характеристики претендента, однак при цьому він не проявив ознак інноваційно активного працівника, такої особі може бути запропоновано посаду, яка не пов'язана із розробленням і впровадженням інновацій [8, с. 257].

У розрізі стратегічного менеджменту на підприємствах промисловості має бути сформований перелік напрямів із розвитку персоналу, включений у загальну стратегію. Процес визначення головних орієнтирів повинен базуватися на проведенні попереднього аналізу фінансово-господарської діяльності,

оцінюванні трудового потенціалу. У цьому разі відповідними фахівцями підприємства проводиться:

- аналіз відповідних показників стану персоналу господарюючого суб'єкта;
- прогнозування та планування рівнів основних показників, що характеризують розвиток персоналу промислового підприємства;
- структурна побудова підсистем управління персоналом суб'єкта;
- виконання сформованих планів розвитку персоналу;
- стимулювання працівників усіх структурних підрозділів;
- проведення контролю за виконанням планових показників з удосконалення персоналу.

У промисловості головними завданнями господарюючого суб'єкта, спрямованими на розвиток персоналу, мають бути формування середовища, у якому працівників заохочують до навчання і розвитку; підвищення кваліфікації з метою випуску нової продукції, правильного використання, техобслуговування і ремонту засобів виробництва; підготовка і перепідготовка кадрів, навчання сучасним технологіям; розвиток здібностей до комунікації, роботи в групі; усвідомлення значення зростаючої ролі трудової, технологічної, фінансової, виробничої дисципліни для точного виконання дій, що забезпечують безпомилкову роботу верстата, установки, підрозділу, підприємства; формування відповідальності як системної якості співробітника і розвиток її видів [9, с. 43].

Принципами побудови системи управління персоналом можуть бути правила, основні положення і норми, якими повинні оперувати керівники й фахівці підрозділів управління персоналом. На їх базі надалі повинні формуватися завдання і пріоритети кадрової політики. Кожний варіант стратегії розглядається за показниками, які характеризують персонал і кадрову ситуацію; принципи кадрової політики щодо таких напрямів, як мотивація і винагорода, розвиток персоналу, бюджетування кадрової роботи; специфіку технології, яка використовується в роботі з кадрами; особливості корпоративної культури. Кадрова стратегія дає змогу забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства на різні періоди. Адже головне в стратегії – це розуміння, за рахунок чого підприємство зможе успішно виконувати свої цілі та завдання, зберігаючи та розвиваючи при цьому свої конкурентні переваги. Наявність у підприємства стратегії в площині управління людськими ресурсами дає змогу мотивувати персонал на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації; сформувати лояльну команду фахівців, здатних вирішувати завдання різного ступеня складності [10, с. 111-112].

**Висновки з проведеного дослідження.** Ведення менеджменту за новими підходами в досліджуваному питанні передбачає формування дієвої системи управління персоналом, моніторинг відповідних показників та рівня результативності від введених організаційних змін. Використання системного підходу в прийнятті управлінських рішень щодо управління персоналом дасть змогу сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства. Відповідно рівень ефективності фінансово-господарської діяльності залежить від налагодженості роботи усіх без винятку працівників підприємства. Під час побудови системи управління персоналом насамперед повинні бути визначені цілі, сукупність завдань, що мають виконувати потенційні спеціалісти.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О.П. Гурченков, Н.В. Гусаріна // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 2. – С. 60-72.
2. Чобіток В.І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект / В.І. Чобіток, А.В. Волощенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – Вип. 50. – С. 313-318.
3. Віятик І. Особливості управління персоналом на підприємстві в умовах нестабільності / І. Віятик, Б. Андрушків // «Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє»: матеріали Шостої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка М.Г. (Тернопіль, 6 квітня 2017 року). – 2017. – С. 20.
4. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т.О. Погорелова, Ю.І. Ігнат'єва // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – 2013. – № 21(994) – С. 127-134.
5. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія / В.М. Нижник, О.А. Харун. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – 210 с.
6. Крамаренко А.В. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Міністерство освіти і науки України; «Національний гірничий університет». – Дніпропетровськ, 2014. – 20 с.
7. Осіпова А.Ю. Проблеми та перспективи використання персоналу підприємств легкої промисловості в сучасних умовах господарювання / А.Ю. Осіпова // Вісник НТУ «ХПІ». – 2012. – № 58(964). – С. 139-144.
8. Семін І.Є. Управління персоналом промислових підприємств з іноземними інвестиціями / І.Є. Семін // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2016. – № 847. – С. 254-260.
9. Філіпшин І.В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності / І.В. Філіпшин // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2013. – № 2. – С. 41-47.
10. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Драган О.І. – Київ: ВД «Вініченко», 2014. – 298 с.

## СЕКЦІЯ 8 ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 336.02

**Андрущенко О.Ю.**  
*кандидат економічних наук,  
молодший науковий співробітник НДЧ  
Донецького національного технічного університету*

**Луценко В.І.**  
*кандидат економічних наук,  
молодший науковий співробітник НДЧ  
Донецького національного технічного університету*

### НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОДАТКОВО-БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЇЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ<sup>1</sup>

У статті визначено основні ризики інституційного забезпечення податково-бюджетної політики місцевого розвитку, з якими стикаються органи влади та управління в процесі реформування децентралізації. Проаналізовано основні проблеми, пов'язані з роллю центральних органів влади в умовах децентралізації фінансової системи України. Доведено, що децентралізація фінансової системи має значні переваги перед централізованою формою державного управління щодо місцевого розвитку. Зокрема, обґрунтовано, що сучасне реформування інституційного забезпечення податково-бюджетної політики України в контексті децентралізації її фінансової системи має бути спрямоване на розв'язання низки проблем, які згруповано за ознаками управлінського та соціального чинників забезпечення місцевого розвитку.

**Ключові слова:** бюджетно-податкова політика, децентралізація, фінансова система, доходи, податки, економічний розвиток.

#### **Андрущенко Е.Ю., Луценко В.И. НАПРАВЛЕНИЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАЛОГОВО-БЮДЖЕТНОЙ ПОЛИТИКИ УКРАИНЫ В КОНТЕКСТЕ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ ЕЕ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ**

В статье определены основные риски институционального обеспечения налогово-бюджетной политики местного развития, с которыми сталкиваются органы власти и управления в процессе реформирования децентрализации. Проанализированы основные проблемы, связанные с ролью центральных органов власти в условиях децентрализации финансовой системы Украины. Доказано, что децентрализация финансовой системы имеет значительные преимущества перед централизованной формой государственного управления относительно местного развития. В частности, обосновано, что современное реформирование институционального обеспечения налогово-бюджетной политики Украины в контексте децентрализации ее финансовой системы должно быть направлено на решение ряда проблем, которые сгруппированы по признакам управленческого и социального факторов обеспечения местного развития.

**Ключевые слова:** бюджетно-налоговая политика, децентрализация, финансовая система, доходы, налоги, экономическое развитие.

#### **Andrushchenko O.Yu., Lutsenko V.I. THE DIRECTIONS FOR THE REFORM OF THE INSTITUTIONAL SUPPLY OF UKRAINIAN TAX AND BUDGET POLICY IN THE CONTEXT OF DEPARTMENT OF THEIR FINANCIAL SYSTEM**

The main risks of institutional support of local budget fiscal policy, which are faced by the authorities and management in the process of decentralization reform, are identified. The main problems related to the role of central authorities in the conditions of decentralization of the financial system of Ukraine are analyzed. It is proved that the decentralization of the financial system has significant advantages over the centralized form of public administration in relation to local development. In particular, it is substantiated that the current reform of the institutional support of Ukraine's fiscal policy in the context of the decentralization of its financial system should be directed at solving a number of problems that are grouped according to the features of the managerial and social factors of local development.

**Keywords:** fiscal policy, decentralization, financial system, incomes, taxes, economic development.

**Постановка проблеми.** В преамбулі Європейської хартії місцевого самоврядування відзначається, що місцевому розвитку в державах-членах Європейського Союзу (ЄС) сприяє його розбудова на принципах децентралізації. З огляду на те, що, згідно зі Щорічним Посланням Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році» [1, с. 12, 26], за мету прийнято її інтеграцію з європейськими та євроатлантичними структурами, формування інституційного забезпечення децентралізації фінансової системи є важливим напрямом реформування місцевого

самоврядування на шляху становлення країни як європейської держави. Створення такого забезпечення покликане створити базу для дієвості, ефективності та відповідальності місцевих органів влади та управління за реалізацію регіональної політики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сприяння соціальному та економічному розвитку регіонів в контексті децентралізації є важливим напрямом досліджень зарубіжних та вітчизняних науковців. Обґрунтуванню процесів децентралізації присвячено роботи відомих фахівців світової економічної думки. Серед них слід назвати таких, як американський вчений Р. Масгрейв [9] та англійський економіст Ч. Тібу [10], які є засновниками теорії децентралізації фінансової системи, основних її принципів

<sup>1</sup> Публікація містить результати досліджень, проведених при грантовій підтримці Державного фонду фундаментальних досліджень за конкурсним проектом Ф71/8-2017.



та положень; У. Оутс [11], яким було розроблено теорему про децентралізацію та фундаментально аргументовано її доцільність в умовах, коли не всі суспільні блага мають однакове охоплення громадян; Д. Райт [12], який обґрунтовує складність та взаємозалежність відносин між державними органами влади та місцевим самоврядуванням в умовах децентралізації; Дж.П. Фаге [2], який досліджує, як децентралізація впливає на управління, зокрема, як це могло б підвищити політичну конкуренцію та суспільну відповідальність, зменшити політичну нестабільність, стимулювати місцевий розвиток, а також впливати на стабільність державного бюджету.

Децентралізація як підхід до забезпечення сталого розвитку регіонів має велике концептуальне та практичне значення в Україні. В сучасних умовах місцевому розвитку в умовах децентралізації фінансової системи України присвячено роботи вітчизняних вчених. У національній доповіді під керівництвом В.М. Гейця обґрунтовано стратегію інноваційного розвитку економіки України через прискорення процесів децентралізації в країні [3, с. 195, 305]. Н.В. Кузьмінчук проаналізовано переваги децентралізації фінансової системи для місцевого розвитку [4, с. 88]. І.Я. Чугуновим досліджено зростання ефективності бюджетних витрат за рахунок їх децентралізації [5, с. 418].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Практичні результати, отримані вітчизняними науковцями, стрімко втрачають актуальність за постійного реформування бюджетного та податкового законодавства України, ухвалення нових нормативно-правових документів щодо взаємовідносин місцевих бюджетів з Державним бюджетом.

**Мета статті.** Отже, в сучасних умовах доцільно переосмислити проблеми, що мають місце в сфері інституційного забезпечення податково-бюджетної політики місцевого розвитку в контексті децентралізації фінансової системи України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах обмежених фінансових ресурсів в Україні особливе значення має децентралізація її фінансової системи, що реалізується в рамках державної політики щодо:

- формування доходів бюджету, розподілу бюджетних коштів, їх використання за цільовим та галузевим призначенням, забезпечення збалансованості бюджету;
- формування структури витратків для надання суспільних благ населенню;
- управління державним боргом;
- формування бази оподаткування, визначення ставок відповідних місцевих податків та зборів, введення податкових стимулів для галузей економіки на регіональному рівні;
- встановлення митних зборів;
- регулювання цін тощо.

Цілі децентралізації фінансової системи можна звести до ефективного розподілу фінансових ресурсів на користь місцевого розвитку та передачі відповідних повноважень органам місцевого самоврядування в умовах сприйнятливості місцевих переваг. На базі цілої низки реформ вона дає змогу владі надавати громадянам країни якісніші суспільні блага та послуги, ніж в умовах їх надання центральними органами влади. Це відбувається у зв'язку з тим, що органи місцевого самоврядування є ближчими до громадськості. Тому децентралізація фінансової системи має значні переваги перед централізованою формою державного управління щодо місцевого розвитку, які реалізуються через:

- більш легку наближеність органів влади до громадськості;
- дозвіл громадянам висловлювати свої вимоги до влади;
- те, що органам місцевого самоврядування краще контролювати використання коштів з метою забезпечення місцевого розвитку;
- сприяння контролю з боку громадськості щодо діяльності представників місцевих органів влади та управління.

Підзвітність місцевого самоврядування також спрямована на поліпшення децентралізації фінансової системи через створення місцевої політичної конкуренції та надання більш широких можливостей громадськості для контролю за місцевими органами влади та управління з метою підвищення продуктивності їх діяльності та зменшення рівня корупції. Але ці позитивні ефекти можуть супроводжуватися ризиками та проблемами інституційного забезпечення податково-бюджетної політики місцевого розвитку, з якими стикаються органи влади та управління в процесі реформування децентралізації.

Серед ризиків доцільно виділити такі. По-перше, в регіонах, де існують потужні місцеві еліти, децентралізація фінансової системи може служити засобом для більшої консолідації місцевої влади та управління, що може привести до домінування над державною владою. По-друге, існує також ризик розширення та подальшого вкорінення мереж і моделей політичного патронажу, коли місцеві органи влади реалізують використання адміністративно-розпорядчих відносин з вищими органами державної влади та управління. Як випливає із сутності децентралізації фінансової системи, існує зростаюче розуміння того, що вона здійснює значний вплив на відповідальність підзвітних органів влади. Потужність конкуруючих інтересів різних політичних груп та їх вплив одна на одну, рівень економічної та соціальної нерівності серед регіонів однієї країни, а також потенціал інституційних зустрічних перевірок уряду місцевими законодавчими органами влади, судовими органами, засобами масової інформації та громадянським суспільством серед інших чинників віддзеркалюються на відносинах підзвітності в умовах децентралізації.

Крім впливу на надання суспільних благ та послуг населенню, децентралізація фінансової системи також впливає на макроекономічну стабільність країни. Це пов'язане з тим, що неефективна децентралізація може привести до неконтрольованого дефіциту місцевих бюджетів у країні. Досвід чотирьох країн Латинської Америки наголошує на необхідності ретельного макроекономічного фінансового управління. Передача і розширення витратків місцевих органів влади в Аргентині, Бразилії, Колумбії і Мексиці в умовах децентралізації фінансової системи зробили більш важким для центрального уряду контроль дефіциту державного бюджету та стабілізацію інфляції.

Відомо, що децентралізація в Україні реалізується за принципом субсидіарності, що позначено у пункті 2 статті 4 Європейської хартії місцевого самоврядування [6] та Щорічному Посланні Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році». За цим принципом місцеві органи влади в межах компетенції, визначеної законодавством, мають повне право вирішувати питання, які не доручені іншому органу влади та управління й стосуються місцевого розвитку. Іншими словами, центральний уряд має відігравати координуючу та наглядову

роль у повсякденній діяльності органів місцевого управління, яким він делегує основні повноваження в ухваленні рішень з метою більш ефективного надання суспільних благ та послуг і стимулювання місцевого розвитку, шляхом підтримки та залучення їх до відповідальності. Зі свого боку уряд зобов'язаний сприяти покращенню інфраструктури територій, наданню державних інвестицій з метою фінансової підтримки регіонів країни та створенню нових робочих місць в них [7, с. 102].

З огляду на сутність цього принципу сучасне реформування інституційного забезпечення податково-бюджетної політики України в контексті децентралізації її фінансової системи спрямоване на вирішення таких проблем [7, с. 98]:

- ефективний розподіл повноважень між центральними органами влади та управління й органами самоврядування різних рівнів;
- сприяння наблизенню процесу прийняття рішень з місцевого розвитку до громадськості;
- посилення партнерських відносин щодо місцевого розвитку між різними рівнями влади та управління;
- участь органів самоврядування місцевого рівня у визначенні їх власних повноважень та обов'язків перед громадськістю щодо місцевого розвитку;
- законодавче закріплення права органів самоврядування на місцях ініціювати та вирішувати питання місцевого значення.

Однак не втрачають актуальності і проблеми інституційного забезпечення податково-бюджетної політики місцевого розвитку в контексті децентралізації фінансової системи України, а саме:

- 1) витрачання фінансових ресурсів місцевих бюджетів через застарілі механізми фінансування бюджетних установ;
- 2) недостатність фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування щодо виконання делегованих їм повноважень;
- 3) низький рівень власної фінансової бази місцевого самоврядування;
- 4) висока питома вага цільових трансфертів у доходах місцевих бюджетів;
- 5) низька ефективність моделі фінансового вирівнювання.

Проблема витрачання бюджетних ресурсів через існування застарілих механізмів є однією з найактуальніших нині в Україні у зв'язку з тим, що не передбачається зміна обсягу фінансування залежно від ефективності витрачання бюджетних коштів, обсягу та якості суспільних благ та послуг, що надаються населенню регіонів. Як відзначає І.С. Волохова, така проблема має місце в умовах, коли видатки місцевих бюджетів за певним напрямом витрачання бюджетних ресурсів є, по-перше, бажаними для місцевого розвитку одних територій, але розходяться з інтересами та умовами місцевого розвитку інших територій; по-друге, корисними для населення регіону, але небезпечними для окремої території або групи громадян, що до нього входять [8, с. 23].

Проблема недостатності фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування щодо виконання делегованих їм повноважень безпосередньо впливає на життя заходів у соціальній сфері щодо життєзабезпечення громадян та в економічній сфері щодо фінансування довгострокових проєктів, спрямованих на місцевий розвиток. Недатність фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування тісно пов'язана з іншою проблемою, а саме низьким рівнем власної фінансової бази місцевого самовряду-

вання в Україні. Це обумовлене скороченням обсягу збирання податків і платежів до місцевих бюджетів; високим рівнем дотаційності багатьох місцевих бюджетів України; утриманням їх за рахунок коштів державного бюджету; зростанням цільових трансфертів у доходах місцевих бюджетів. Практика такої бюджетної політики свідчить про те, що збільшення дотаційності місцевих бюджетів негативно впливає на зацікавленість місцевих органів влади в пошуку додаткових податково-бюджетних інструментів стимулювання розвитку територій.

Згідно з принципом субсидіарності менш фінансово забезпечені території в умовах децентралізації є захищеними за допомогою перерозподілу коштів з територій, які завдяки своєму місцевому розвитку є більш фінансово забезпеченими [7, с. 76]. Нині в Україні залишається проблема забезпечення ефективності моделі фінансового вирівнювання. Тому доцільним є скорочення диференціації територій країни до відповідної міри, яка гарантує найбільшій території мінімальний рівень бюджетної забезпеченості та рівний (зіставний) доступ всього населення країни до суспільних благ та послуг.

Крім цього, центральний уряд має також підтримувати обмін інформацією між різними органами місцевого самоврядування. Такі функції уряду відіграють вирішальну роль у пом'якшенні проблем інституційного забезпечення податково-бюджетної політики місцевого розвитку, пов'язаних з децентралізацією. Але залишаються проблеми, пов'язані з роллю центральних органів влади в умовах децентралізації фінансової системи України. Основними з них є такі:

- 1) перекладання урядом на органи місцевого самоврядування важливих обов'язків;
- 2) те, що складні та громіздкі конструкції системи моніторингу можуть бути обмежені здатністю центральних органів влади та управління ефективно їх використовувати, що послаблює відповідальність місцевого самоврядування на територіях з високим рівнем національного пріоритету;
- 3) те, що деякі впливові особи центрального рівня можуть протистояти децентралізації через власні інтереси в управлінні економічною діяльністю.

За центральними та місцевими органами влади також зберігається обов'язок прозорого та чіткого визначення сутності фінансової децентралізації в контексті місцевого розвитку. Це не може бути зведено до простої класифікації реформ, що проводяться у сфері податкової та бюджетної політики України. Критичну увагу слід приділяти чинникам, що є базою доречності такої децентралізації. Серед них основними є ступінь соціально-економічного розвитку та територіальний розмір країни, її здатність до формування відповідних інститутів фінансової децентралізації, рівень корумпованості центральних та місцевих органів влади та управління. Безпосередні політичні обставини, що лежать в основі реформ з децентралізації фінансової системи в контексті місцевого розвитку, також повинні бути охарактеризовані для того, щоб зрозуміти, як вони змінюють зацікавленість в ній різних політичних сторін. Нарешті, розуміння національного контексту децентралізації недостатньо. Доцільним є врахування більш глибокого розуміння субнаціонального контексту, тобто зацікавленості в ній на місцевому рівні. Це обумовлено тим, що політичні процеси і прийняття рішень відбуваються саме на такому рівні серед місцевих політичних структур та інститутів.

Результативність бюджетно-податкової політики місцевого розвитку в контексті децентралізації фінансової системи України багато в чому визначає стабільне функціонування країни, скорочення регіональної соціально-економічної нерівності, забезпечення державної єдності. Створення сталої зростаючої національної економіки неможливе без вирішення інституційних проблем, пов'язаних з витрачанням фінансових ресурсів місцевих бюджетів через застарілі механізми фінансування бюджетних установ, недостатністю фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування щодо виконання делегованих їм повноважень, низьким рівнем власної фінансової бази місцевого самоврядування, високою питомою вагою цільових трансфертів у доходах місцевих бюджетів, низькою ефективністю моделі фінансового вирівнювання через поширення міжтериторіальних відмінностей, подоланням кризових явищ і відставанням в розвитку окремих територій. Значні відмінності місцевого розвитку різних територій України багато в чому визначаються їх економічними, природно-кліматичними, ресурсними та інфраструктурними особливостями.

**Висновки.** Сучасне реформування інституційного забезпечення податково-бюджетної політики України в контексті децентралізації її фінансової системи має бути спрямоване на розв'язання низки проблем, які згруповані за ознаками управлінського та соціального чинників забезпечення місцевого розвитку. До проблем, що пов'язані з управлінням, віднесено неефективний розподіл повноважень між центральними органами влади та управління й органами самоврядування різних рівнів; відсутність (або незначний ступінь) партнерських відносин щодо місцевого розвитку між різними рівнями влади та управління; відсутність законодавчого закріплення прав органів самоврядування на місцях самостійно ініціювати та вирішувати питання місцевого значення. До проблем соціального характеру віднесено відсутність (або незначний ступінь) участі громадськості у процесі прийняття рішень з місцевого розвитку; участі органів самоврядування місцевого рівня у визначенні їх власних повноважень та обов'язків перед громадськістю щодо місцевого розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році: аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України. – К.: НІСД, 2015. – 684 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/POSLANNYA-2015\\_giper\\_new-4af35.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/POSLANNYA-2015_giper_new-4af35.pdf).
2. Бланкарт Ш. Державні фінанси в умовах демократії: Вступ до фінансової науки / Ш. Бланкарт; пер. з нім. С.І. Терещенко, О.О. Терещенка; за наук. ред. В.М. Федосова. – К.: Либідь, 2000. – 654 с.
3. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін. – К.: НАН України, 2015. – 336 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ief.org.ua/wpcontent/uploads/2015/07/%D0%86%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0-2020++.pdf>.
4. Кузьминчук Н.В. Забезпечення фінансово-бюджетного регулювання розвитку регіонів: підходи, методи, напрямки реалізації: [монографія] / Н.В. Кузьминчук. – Львів: Ліга-Прес, 2012. – 624 с.
5. Фінанси України. Інституційні перетворення та напрями розвитку: [монографія] / [І.Я. Чугунов, Я.Я. Дьяченко, В.І. Міщенко, В.Д. Лагутін, В.В. Ящук]; за ред. І.Я. Чугунова. – К.: ДННУ АФУ, 2009. – 848 с.
6. Европейская Хартия о Местном Самоуправлении // Матеріали Бібліотеки з прав людини Університету Мінесоти. – Страсбург, 1985 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www1.umn.edu/humanrts/euro/Rets122.html>.
7. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / [О.М. Бориславська, І.Б. Заверуха, А.М. Школик та ін.]. – К.: ТОВ «Софія», 2012. – 218 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.slideshare.net/CentrePravo/ss-59923454>.
8. Волохова І.С. Міжбюджетні відносини в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: [монографія] / І.С. Волохова. – О.: Атлант, 2010. – 233 с.
9. Musgrave R. The theory of public finance / R. Musgrave. – N.Y.: McGraw-Hill book Company, inc., 1959. – 628 p.
10. Tiebout Ch.M. A Pure Theory of Local Expenditures / Ch.M. Tiebout // The Journal of Political Economy. – 1956. – Vol. 64. – №5. – P. 416-424.
11. Oates W. An Essay on Fiscal Federalism / W. Oates // Journal of Economic Literature. – 1999. – № 37. – P. 1120-1149.
12. Wright D.S. Intergovernmental Relations: an Analytical Overview / D.S. Wright // The Annals of The American Academy [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/67379/10.1177\\_000271627441600102.pdf?embedded=true?sequence=2](http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/67379/10.1177_000271627441600102.pdf?embedded=true?sequence=2).



УДК 336.14

**Бойко Т.Ю.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та фінансів  
Західнодонецького інституту  
Міжрегіональної академії управління персоналом*

## **ФІНАНСУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ НА МІСЬКОМУ РІВНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ**

У статті узагальнено закордонний досвід фінансування сфери освіти в умовах децентралізації. Виокремлено пріоритетні напрями реформування та вдосконалення фінансового механізму інвестування закладів освіти на міському рівні для України. Автором узагальнено напрями реформування системи управління і фінансування закладів дошкільної та обов'язкової середньої освіти на міському рівні в умовах децентралізації влади.

**Ключові слова:** дошкільна освіта, обов'язкова середня освіта, універсальні та спеціальні трансферти, опорні школи, навчально-виховні комплекси.

### **Бойко Т.Ю. ФИНАНСИРОВАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ НА ГОРОДСКОМ УРОВНЕ В УСЛОВИЯХ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ ВЛАСТИ В УКРАИНЕ**

В статье обобщен зарубежный опыт финансирования сферы образования в условиях децентрализации. Выделены приоритетные направления реформирования и усовершенствования финансового механизма инвестирования учебных заведений на городском уровне для Украины. Автором обобщены направления реформирования системы управления и финансирования учреждений дошкольного и среднего образования на городском уровне в условиях децентрализации власти.

**Ключевые слова:** дошкольное образование, обязательное среднее образование, универсальные и специальные трансферты, опорные школы, учебно-воспитательные комплексы.

### **Boiko T.Yu. FINANCING OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS AT THE LOCAL LEVEL IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION OF POWER IN UKRAINE**

The article summarizes the foreign experience of financing the education sphere in the context of decentralization. Priority directions of reforming and improving the financial mechanism for investing educational institutions at the local level for Ukraine are identified. The author summarizes the directions of reforming the system of management and financing of institutions of preschool and secondary education at the local level in conditions of decentralization of power.

**Keywords:** preschool education, compulsory secondary education, universal and special transfers, basic schools, teaching and educational complexes.

**Постановка проблеми.** В розвинутих країнах світу освіта є основою побудови і розвитку як ефективної національної економіки, так і високоморальних відносин у суспільстві загалом. Фундаментом становлення та розвитку суспільства висококваліфікованих спеціалістів в Україні є система дошкільної та середньої освіти, яка фінансується переважно за рахунок коштів місцевого бюджету. За останні роки умови децентралізації влади дали місцевим органам самоврядування можливості підвищення ефективності використання бюджетних коштів як на існування освіти, так і на її розвиток, що зумовлено низкою факторів, насамперед збільшенням повноважень органів місцевої влади щодо управління бюджетними надходженнями. Це дає можливість розподіляти кошти місцевого бюджету за певним програмним напрямом розвитку освітніх закладів, який включає не тільки видатки поточного функціонування, але й капітальні вкладення перспективного існування. В умовах кризових явищ в економіці видатків коштів міського бюджету на розвиток системи освіти на міському рівні, на жаль, не вистачає. Саме тому важливим кроком для вирішення цієї проблеми є формування нового фінансового механізму функціонування освіти на міському рівні в Україні, який забезпечить розширення джерел фінансування освітніх закладів, забезпечить їх фінансову самостійність, що сприятиме прискоренню реформування системи освіти задля підвищення якості підготовки спеціалістів на рівні вимог європейських стандартів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми фінансування галузі освіти в умовах децентралізації влади присвячено багато наукових праць, серед

яких слід виділити роботи Г.М. Олександрової, в якій вона узагальнила певні проблемні питання фінансування освіти на місцевому рівні в Україні, виокремила види джерел та методи фінансування освіти на місцевому рівні, дала характеристику результативним показникам, що використовуються під час визначення пріоритетності та ефективності бюджетних програм у сфері освіти [1, с. 56]; Л.Я. Бенюк, яка виділила та згрупувала основні проблеми бюджетного забезпечення галузі освіти, висвітила основні засади вирішення цих проблем у контексті проведення децентралізації управління галуззю; науковець підкреслила, що однією з проблем фінансування освіти є фінансування не самої освіти, а закладів освіти [2, с. 121]; О.С. Коцовської, яка дослідила законодавчі підстави розподілу владних повноважень як базової складової механізму фінансового забезпечення освіти на регіональному рівні, а також обґрунтувала та запропонувала передачу повноваження щодо фінансового забезпечення освіти від обласних і районних державних адміністрацій відповідним органам місцевого самоврядування в умовах децентралізації [3, с. 72]; С.О. Коваленко та Ю.О. Коскіна, які проаналізували основні напрями та стан проведення реформи децентралізації в Україні, визначили рейтинг України в галузі освіти за індексом глобальної конкурентоспроможності, окреслили коло основних проблем бюджетного забезпечення освітньої галузі та запропонували напрями його вдосконалення [4, с. 105]; Я.В. Мельника, який розглянув теоретичні та практичні аспекти вдосконалення системи фінансування видатків закладів шкільної освіти, а також дав характеристику позабюджетних джерел фінансування



[5, с. 202]; О.М. Кириленко та Я.В. Бучковської, які присвятили своє дослідження визначенню найважливіших напрямів оптимізації фінансування дошкільної освіти в Україні; автори обґрунтували важливість застосування співфінансування у сфері дошкільної освіти, запропонували напрями удосконалення міжбюджетних відносин з метою поліпшення фінансування дошкільної освіти [6, с. 20]; А.О. Яроша, який узагальнив досвід управління та фінансування загальної середньої освіти у провідних зарубіжних країнах (США та Великобританія) та запропонував використання окремих форм фінансування шкільної освіти в Україні [7, с. 99].

**Мета статті** полягає в розробці напрямів фінансування закладів освіти на міському рівні в умовах децентралізації влади в Україні на підставі узагальненого зарубіжного досвіду управління та фінансування сфери освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Реформування системи освіти є одним із пріоритетних напрямів сучасної внутрішньої політики України. Відповідно до ст. 10 Закону України «Про засади внутрішньої та зовнішньої політики» «основними засадами внутрішньої політики в гуманітарній сфері є удосконалення системи освіти, забезпечення якісної дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах, підвищення престижності праці педагогічних та науково-педагогічних працівників, підтримка обдарованої молоді» [8].

Інвестиційні вливання в освітню галузь є і залишаються одним із найважливіших видів бюджетних інвестицій різних рівнів влади в соціальну сферу. Надання якісних освітніх послуг сприяє вихованню на початковому етапі високоморального суспільства, а в подальшому висококваліфікованих спеціалістів, які забезпечать підвищення конкурентоспроможності країни загалом на світовій арені. У розвинених світових країнах відбувається зміна пріоритетів від збільшення бюджетного фінансування освітньої

галузі на раціоналізацію їх використання. Загалом механізм фінансування загальної середньої освіти багато в чому залежить від моделі управління освітою. В сучасних умовах обмеженості бюджетного фінансування освіти в Україні актуальності набувають напрями пошуку нових пріоритетних способів фінансування освітньої галузі. Така тенденція визначає необхідність вивчення та узагальнення найбільш дієвих способів фінансування освіти на прикладі провідних країн світу. Розглянемо системи освіти провідних країн світу з точки зору організації управління та його вплив на порядок здійснення фінансування закладів загальної середньої освіти. Наочно схема фінансування загальної освіти в різних державах представлена в табл. 1.

За результатами проведеного дослідження щодо узагальнення зарубіжного досвіду управління та фінансування сфери загальної середньої освіти можна виокремити пріоритетні напрями реформування та вдосконалення фінансового механізму інвестування закладів освіти на міському рівні для України, такі як розробка та реалізація нової системи фінансової підзвітності (шкільного менеджменту) органам міського самоврядування за фінансові асигнування; закріплення на законодавчому рівні частки сукупного доходу міського бюджету, яка має йти на розвиток освіти (фінансування адресних програм та проектів); збільшення самостійності шкіл у розпорядженні коштами, отриманими з бюджету, а також власного фандрайзингу (виділення грантів та стипендій здібним дітям на реалізацію наукових проектів).

Таким чином, останнім часом процеси децентралізації в освітній сфері відбуваються навіть у країнах із традиційно сильно централізованим управлінням цієї галузі, що дає змогу більшу кількість повноважень передавати на місцевий рівень задля задоволення потреб населення в підвищенні якості освітніх послуг.

В Україні процеси децентралізації знаходяться на початковому етапі, тому повноваження органів місцевого самоврядування різних рівнів у галузі

Таблиця 1

Схема фінансування загальної освіти в різних державах

Держава	Джерела фінансування та особливості розподілу та використання бюджетних коштів на середню освіту
США	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кошти приходять із бюджетів усіх рівнів, а саме федерального, штату, муніципалітету (освітнього округу). Частка коштів, що надходять із федерального бюджету, практично в усіх штатах однакова і не перевищує 8% від загальної суми коштів. Кошти штату і муніципалітету діляться у співвідношенні 50 на 50.</li> <li>2. Міжбюджетні перерахування (трансфертів вирівнювання).</li> <li>3. Фінансова допомога, що надходить через освітні округи, яким у законодавчому порядку делеговане право управління школами.</li> <li>4. Засоби для шкіл надходять від штату, від освітнього округу, якщо він є «незалежним» і має повноваження стягувати податки, або від муніципалітету, якщо освітній округ є «залежним» і не має податкових повноважень.</li> </ol>
Великобританія	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фінансування із держбюджету. Розмір фінансування залежить від кількості учнів.</li> <li>2. Гранти місцевої та федеральної влади, якими школи самостійно розпоряджаються.</li> <li>3. Стипендія від школи або від держави. Діє особлива урядова програма для заохочення юних талантів, а розмір допомоги залежить від середньорічних доходів сім'ї.</li> <li>4. Школи можуть самостійно розподіляти кошти в рамках отриманого від держави бюджету та власного фандрайзингу.</li> </ol>
Польща	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Освітня частина загальної субсидії з державного бюджету, алгоритм розрахунку розміру якої встановлює міністр національної освіти.</li> <li>2. Органи місцевого самоврядування встановлюють правила оплати праці вчителів і надання фінансової підтримки студентам, несуть відповідальність за інвестиції в освіту і визначають правила отримання та використання школами приватних коштів.</li> </ol>
Іспанія	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Суми, що виділяються на освіту, і їх розподіл між автономними областями, різними типами, програмами та послугами визначаються щорічно в державному бюджеті.</li> <li>2. Автономні області у своїх бюджетах приймають рішення про фінансування витрат на освіту за рахунок державних трансфертів і частково за рахунок місцевих податків.</li> </ol>
Італія	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Регіони мають безпосередньо надавати, але нерідко делегують право фінансування шкіл як на освітні, так і на адміністративні цілі провінціям і муніципалітетам, послуги та допомогу учням (харчування, транспорт, підручники для початкової школи, допомога дітям із бідних сімей, соціальна та медична допомога) з власного бюджету, вони також мають фінансувати плани будівництва шкіл.</li> <li>2. Провінції та муніципалітети несуть пряму відповідальність за забезпечення в школах опалення, освітлення, телефонного зв'язку, підтримання шкільних будівель у належному стані.</li> </ol>

освіти в повному обсязі ще не визначені. Відповідно до бюджетного кодексу України та Державного бюджету органи місцевого самоврядування здійснюють на міському рівні фінансування дошкільної та середньої освіти. На етапі реформування освіти було запропоновано «Концепцію розвитку освіти України на період 2015-2025 років» [9], в якій запропоновані основні напрями реформування дошкільної та середньої освіти. Одним з таких напрямів є приведення механізму управління та фінансування освітньої галузі у відповідність до потреб сучасної економіки, децентралізації влади та інтеграції України в європейський економічний та культурний простір.

В рамках реформування системи дошкільної освіти України держава зазначила кардинально нові підходи щодо забезпечення якісних послуг для різних категорій дітей, а саме забезпечення інклюзивного освітнього середовища для дітей з особливими освітніми потребами; відкриття дошкільних навчальних закладів сімейного типу (зокрема, в житлових приміщеннях) і корпоративних (відомчих); розширення межі приватних дошкільних закладів освіти.

У зв'язку з реформуванням системи управління дошкільною освітою набувають актуальності розробка та впровадження моделі фінансування, яка поєднуватиме державне (комунальне) і приватне інвестування. З урахуванням значного попиту на послуги дошкільної освіти, а також заниженого рівня послуг державних закладів цієї сфери важливим напрямом удосконалення її фінансування, на нашу думку, є розвиток приватного сектору дитячих садочків. У зв'язку з цим доцільно на державному рівні закріпити рівні права суб'єктів господарювання різних форм власності на ринку надання послуг стосовно одержання бюджетних асигнувань, спрямованих на фінансування дошкільної освіти. В сучасних умовах значне поширення корупції у сфері державного управління, комерційній сфері створює чимало перешкод щодо отримання різноманітної фінансової підтримки недержавних дошкільних навчальних закладів. Розглянемо деякі напрями фінансової підтримки закладів дошкільної освіти в Україні, які доцільно впровадити в рамках децентралізації влади та реформування сфери освіти (рис. 1).

Крім бюджетного фінансування, на наш погляд, для приватних дошкільних закладів, які надають послуги дошкільної освіти, доцільно застосовувати податкові пільги суб'єктів господарської діяльності (податкові канікули, пільгове оподаткування, надання статусу неприбуткових організацій). Така податкова політика сприятиме залученню інвестицій в розвиток системи дошкільної освіти, підвищенню якості послуг цієї сфери та розвитку здорової конкуренції в сфері освіти.

В умовах децентралізації влади набуває актуальності механізм державно-приватного партнерства для оновлення необоротних активів за рахунок як бюджетних ресурсів, так і коштів приватних інвесторів, які в подальшому будуть використовуватись дошкільними навчальними закладами. Таким чином, запровадження такого механізму дасть змогу підвищити ефективність використання бюджетних коштів у сфері капітального будівництва та ремонтів, реконструкції та експлуатації дошкільних навчальних закладів.

Наступним етапом вдосконалення системи фінансування дошкільної освіти, на нашу думку, є оптимізація видатків на матеріально-технічне забезпечення дошкільних закладів. Цього можна досягти шляхом створення навчально-виховних комплексів при початкових школах, що забезпечить вивільнення додаткових приміщень, створення спільного зі школою адміністративного, медичного та обслуговуючого персоналу, завдяки чому здійснюється оптимізація колективу працівників. Такі зміни приведуть до вивільнення коштів на оплату праці педагогічного персоналу та матеріально-технічне забезпечення закладу, отже, підвищиться ефективність використання коштів на фінансування дошкільної освіти.

З огляду на важливість дошкільної освіти для успішного розвитку суспільства та конституційно закріплені права щодо отримання безоплатної дошкільної освіти, а також її розвитку подальше удосконалення фінансування дошкільної освіти в Укра-

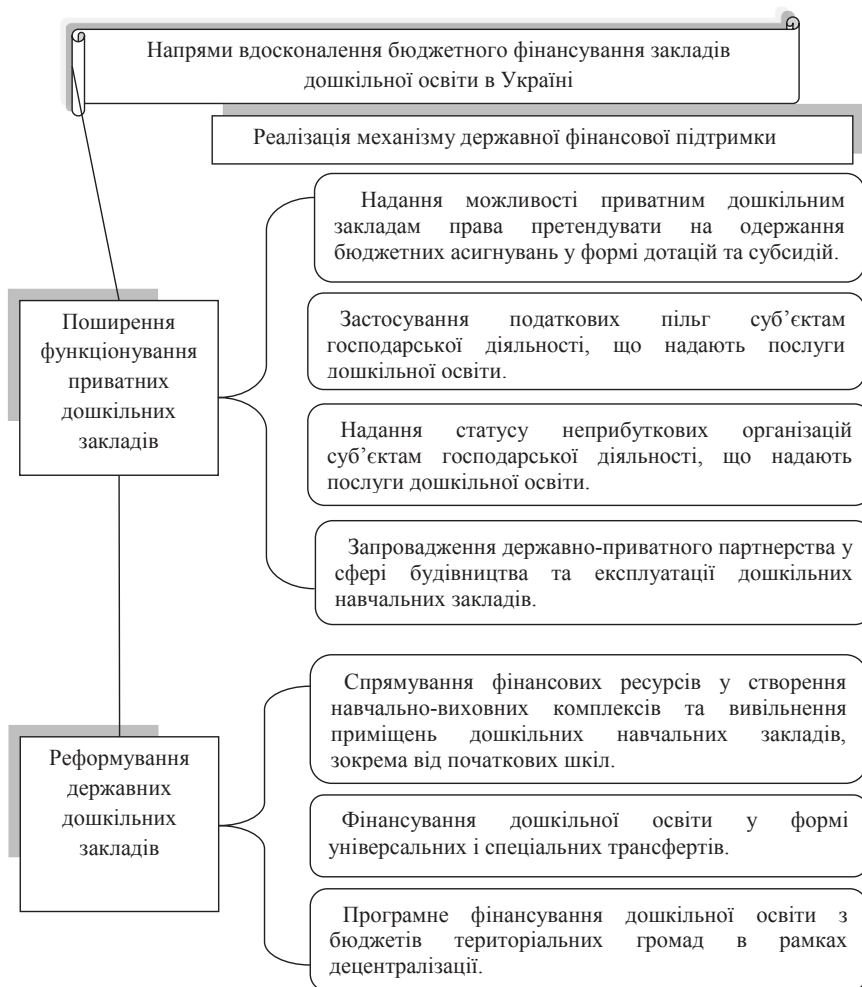


Рис. 1. Напрями фінансової підтримки закладів дошкільної освіти України в умовах децентралізації



**Рис. 2. Переваги створення опорних загальноосвітніх закладів та джерела фінансування цього проекту**

іні пов'язане з модернізацією державного фінансування цієї сфери. Основною новацією державного фінансування дошкільної освіти є надання освітніх дотацій у формі універсальних трансфертів та освітніх субвенцій у формі спеціальних трансфертів. При цьому освітні дотації надаються міським бюджетам на оплату поточних видатків дошкільних закладів відповідно до затвердженого міського бюджету і кошторису закладу. Освітня субвенція, навпаки, виділяється на розвиток дошкільної освіти за наявності розробленої програми та економічної обґрунтованості цієї програми.

В рамках реформування системи загальної середньої освіти Постановою КМУ від 20 січня 2016 р. затверджені зміни у порядку створення освітніх округів і визначення умов функціонування загальноосвітніх навчальних закладів у рамках децентралізації [10]. Затверджені зміни сприяють розширенню повноважень органів місцевого самоврядування щодо питань структури мережі загальноосвітніх навчальних закладів.

Відповідно до Положення про освітній округ [11] ним є об'єднання навчальних закладів, закладів культури, фізичної культури і спорту (суб'єктів округу), засновниками якого можуть бути представницькі органи місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад, районні ради. В структуру такого округу можуть входити опорні загальноосвітні навчальні заклади та їхні філії. Оскільки опорні школи забезпечуватимуть освітні потреби населення на досить значній території, вони передбачають організоване підвезення учнів і педагогів шкільними автобусами. Ці питання повинні вирішувати органи місцевого самоврядування.

Опорний заклад є юридичною особою, має рахунки в органах Казначейства, самостійний баланс, штамп, печатку та має у своєму складі філії. Кіль-

кість учнів (вихованців) опорного закладу (без врахування учнів (вихованців) філій), як правило, становить не менше 360 осіб. Створення опорних шкіл передбачається на конкурсній основі, при цьому конкурс організують обласні органи влади.

Для участі у конкурсі місцеві органи самоврядування, місцеві громади повинні надати бізнес-план розвитку навчального закладу на наступні три роки з оцінкою можливих ризиків. Обов'язковою вимогою є чіткий опис інвестиційних потреб опорної школи. Обласні управління освіти і науки мають вибрати кращі проекти опорних шкіл, які надали місцеві громади. Крім того, доцільність створення мережі опорних шкіл і використання бюджетних коштів на подібні заходи підтверджується результатами громадського обговорення. Переваги створення опорних загальноосвітніх закладів та джерела фінансування цього проекту представлені на рис. 2.

Отже, напрями реформування системи освіти в Україні нині перебуває на етапі вивчення сві-

тового досвіду, внесення змін в законодавчу базу, розробки та громадського обговорення української моделі децентралізації освіти.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки. Реформування системи фінансування системи дошкільної освіти в умовах децентралізації передбачає вжиття таких заходів:

1) поширення функціонування приватних дошкільних закладів; при цьому необхідно запровадити реалізацію механізму державної фінансової підтримки таких установ;

2) зміна в рамках реформування державних дошкільних закладів механізму їх фінансування, а саме зменшення обсягів бюджетного фінансування в результаті створення навчально-виховних комплексів, здійснення державної підтримки у формі універсальних і спеціальних трансфертів, перенесення тягаря фінансування на територіальні громади.

Реформування системи обов'язкової середньої освіти передбачає створення опорних загальноосвітніх закладів в умовах децентралізації влади. Такі зміни приведуть до таких переваг:

- ефективне використання наявних ресурсів, їхнє спрямування на задоволення освітніх потреб учнів (вихованців), створення єдиної системи виховної роботи;

- план розвитку навчального закладу на наступні три роки з оцінкою можливих ризиків;

- чіткий опис інвестиційних потреб опорної школи;

- оснащення закладів сучасною матеріально-технічною базою, зокрема кабінетами фізики, хімії, біології, географії, математики, навчальними комп'ютерними комплексами, мультимедійним обладнанням.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Александрова Г.М. Проблеми фінансування освіти на місцевому рівні / Г.М. Александрова // *Бізнес та інтелектуальний капітал*. – 2015. – № 3 – С. 56-69.
2. Беновська Л.Я. Проблеми бюджетного забезпечення освіти в контексті децентралізації управління / Л.Я. Беновська // *Регіональна економіка*. – 2016. – № 1 – С. 121-129.
3. Коцовська О.С. Механізм фінансового забезпечення освіти: правові засади розподілу владних повноважень / О.С. Коцовська // *Аспекти публічного управління*. – 2014. – № 9-10. – С. 72-79.
4. Коваленко С.О. Фінансування видатків на освіту в умовах децентралізації / С.О. Коваленко, Ю.О. Коскіна // *Бізнес-Інформ*. – 2017. – № 8. – С. 105-109.
5. Мельник Я.В. Шляхи удосконалення системи фінансування закладів освіти: регіональний аспект / Я.В. Мельник // *Ефективність державного управління*. – 2012. – Вип. 33. – С. 202-208.
6. Кириленко О.М. Пріоритетні напрямки вдосконалення фінансування дошкільної освіти в Україні / О.М. Кириленко, Я.В. Бучковська // *Світ фінансів*. – 2014. – Вип. 3. – С. 20-30.
7. Ярош А.О. Способи фінансування загальної середньої освіти в зарубіжних країнах / А.О. Ярош // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Юриспруденція. – 2015. – Вип. 16(1). – С. 99-101.
8. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики: Закон України № 2411-VI від 1 липня 2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/80-19>.
9. Концепція розвитку освіти України на період 2015-2025 років [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://old.mon.gov.ua/ua/prviddil/1312/1390288033/1414672797>.
10. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України: Постанова КМУ від 20 січня 2016 р. № 79 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/80-19>.
11. Про затвердження Положення про освітній округ: Постанова КМУ від 27 серпня 2010 р. № 777 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/80-19>.



Наукове видання

**НАУКОВИЙ ВІСНИК  
ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**Серія ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**Випуск 27**

**Частина 2**

Коректура • *О.А. Скрипченко*

Комп'ютерна верстка • *Н.М. Ковальчук*

Формат 64x90/8. Гарнітура SchoolBook.  
Папір офсет. Цифровий друк. Ум.-друк. арк. 17,67.  
Підписано до друку 29.12.2017 р.  
Замов. № 34/17. Наклад 100 прим.

Видавничий дім «Гельветика»  
E-mail: [mailbox@helvetica.com.ua](mailto:mailbox@helvetica.com.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 4392 від 20.08.2012 р.