

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



**НАУКОВИЙ ВІСНИК  
ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ**



Серія:  
**ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**  
Випуск 23  
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 (ректор 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).*

*Кузнєцов 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 агроекоекологічного 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

**Рекомендовано до друку та поширенням через мережу Internet  
рішенням Вченої ради Херсонського державного університету  
на підставі Протоколу № 12 від 24.04.2017 р.**

Журнал включено до міжнародної наукометричної бази даних  
Index Copernicus (ICV 2015: 33.56)

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



### ШАНОВНІ КОЛЕГИ!

*Херсонський державний університет – провідний науково-освітній центр Півдня України, який у 2017 році святкує свій 100-літній ювілей. Це не просто значний відтинок часу, а ціла епоха для нашого університету. Це шлях наполегливої праці багатьох поколінь досвідчених, творчих, талановитих фахівців. Це шлях утвердження власних принципів, пошуків, звершень, зростання та примноження здобутків.*

*Херсонський державний університет відомий своїми науковими школами, які розвиваються та виховують молодих науковців. За керівництва відомих учених у нашому навчальному закладі підготовлено не одне покоління високо кваліфікаційних фахівців. Серед них – народні та заслужені вчителі, артисти, народні депутати України, олімпійські чемпіони, чемпіони Європи та світу, видатні вчені, письменники, журналісти, економісти, менеджери, юристи, державні та політичні діячі тощо.*

*Університет є засновником багатьох журналів, 12 з яких – фахові наукові видання України. Філософія збірника наукових праць «Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки» полягає в науковому осмисленні актуальних питань економічної теорії та історії економічної думки, світового господарства та міжнародних економічних відносин, економіки та управління підприємствами, інноваційної та інвестиційної діяльності, бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, фінансів та податкової політики, математичних методів та інформаційних технологій в економіці, сучасного менеджменту та інших галузей економічної науки.*

*Упевнений, що високий професіоналізм та самовіддана праця вчених Херсонського державного університету сприятимуть подальшому розвитку і примноженню освітнього й наукового потенціалу нашої держави.*

*Щирозердно вітаю редакційний колектив, авторів і читачів «Наукового вісника Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки» з ювілейною датою. Хвала і шана талановитим і невтомним творцям цього видання!*

З повагою,

Ректор Херсонського державного університету  
**Василь СТРАТОНОВ**

## ЗМІСТ

**СЕКЦІЯ 4****ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

<b>Завідна Л.Д.</b> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА .....	8
<b>Захарчин Р.М.</b> МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ – ЯК МОТИВАЦІЙНИЙ ЧИННИК ПІДГОТОВЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА СФЕРИ ПОСЛУГ В СУЧАСНІЙ ІННОВАЦІЙНІЙ ОСВІТІ.....	12
<b>Згурська О.М.</b> АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	17
<b>Іващенко А.В., Постова В.В.</b> СУЧАСНІ СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ.....	22
<b>Кальченко С.В.</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІТЧИЗНЯНОГО ОВОЧІВНИЦТВА.....	26
<b>Кобернюк С.О.</b> НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ СВИНАРСТВА НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВ.....	29
<b>Ковбаса Т.А.</b> ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА.....	34
<b>Койло В.В.</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ПОНЯТТЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ ЗАГРОЗ КРАЇНИ.....	38
<b>Корнілова І.М., Соболев О.О.</b> МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	43
<b>Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В.</b> ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ВИРІШЕННЯ В СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЯХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	50
<b>Лазоренко Л.В.</b> SWOT-АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МОБІЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ.....	54
<b>Лизунова О.М., Придятько Е.М.</b> УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	58
<b>Ляліна Н.С.</b> ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	61
<b>Мартинів А.А., Розмислов О.М.</b> ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....	64
<b>Мацко Н.Г.</b> УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	69
<b>Мовилэ И.В.</b> ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ ИССЛЕДОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ФОРМИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА НА ОСНОВЕ СИСТЕМНО-ИНТЕГРАЦИОННОГО ПОДХОДА.....	72
<b>Мозгова Г.В., Колосовська О.Д., Оніщенко В.С.</b> ВИКОРИСТАННЯ МОБІЛЬНОГО ДОДАТКУ «ІНСТАГРАМ» ЯК ІНСТРУМЕНТУ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ СОЦІАЛЬНИХ ЗВ'ЯЗКІВ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ТА ЇХ ПІДРОЗДІЛІВ.....	77
<b>Нечепуренко Д.С.</b> ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ERP-СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ.....	83



<b>Жам О.Ю., Панькова В.А.</b> ОПОДАТКУВАННЯ СТРАХОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОДАТКОМ НА ПРИБУТОК ПІДПРИЄМСТВ.....	86
<b>Паризький І.В.</b> ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ СКЛАДОВІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІКИ.....	90
<b>Радіонова Я.В.</b> ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ .....	94
<b>Різник Д.В.</b> АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ.....	98
<b>Сірик М.В.</b> АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ ВИРОБНИЧИМИ ЗАСОБАМИ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	102
<b>Бохонко О.В., Стрільчук Р.М.</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА» В СУЧАСНІЙ НАУКОВІЙ ДУМЦІ.....	106
<b>Табахарнюк М.О.</b> КЛАСИФІКАЦІЯ УГОД ЗІ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ КОМПАНІЙ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	110
<b>Тимошенко К.В.</b> АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ІНВЕСТУВАННЯ У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	114
<b>Цимбалюк К.А.</b> ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ПОЗИЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ.....	118
<b>Червона О.Ю., Жеребецька О.В.</b> ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	122
<b>Чукурна О.П., Пилипенко Д.С., Парфьонов М.Ю.</b> РОЛЬ АВС-ХУЗ-АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПОСЛУГАМИ ВЕБ-СТУДІЙ.....	126
<b>Шемаєва Л.Г., Виннік І.</b> АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ОБОРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ.....	131
<b>СЕКЦІЯ 5</b>	
<b>РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ</b>	
<b>І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА</b>	
<b>Козирева О.В., Козирева А.К.</b> ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЦЕНТР-ПЕРИФЕРІЙНИХ ВІДНОСИН МІЖ РЕГІОНАМИ КРАЇНИ.....	136
<b>Кучер С.Ф., Шарик А.С.</b> СТРАТЕГІЇ АНАЛІЗУ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ПРИМОРСЬКОГО РЕГІОНУ.....	140
<b>Лещук Г.В.</b> ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ К ДОМІНАНТА РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНУ.....	144
<b>Павлов К.В.</b> НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ ВІДНОСИН НА РЕГІОНАЛЬНИХ РИНКАХ НЕРУХОМОСТІ.....	148
<b>Пожидаев А.Е.</b> ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ И СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОМПОНЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДОВ И РЕГИОНОВ.....	151
<b>Пушкар Т.А., Козін О.Є.</b> РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНИХ КОМПЛЕКСІВ.....	154
<b>Варламова І.С.</b> ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА».....	161

## CONTENTS

### SECTION 4

#### ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

<b>Zavidna L.D.</b> STRATEGIC MANAGEMENT OF THE HOTEL INDUSTRY ENTERPRISE DEVELOPMENT.....	8
<b>Zakharchin R.M.</b> THE MODEL OF ENTERPRISE MANAGEMENT – AS A MOTIVATION FACTOR FOR TRAINING AN EFFECTIVE SERVICE MANAGER IN MODERN INNOVATIVE EDUCATION.....	12
<b>Zghurska O.M.</b> CRITICAL ISSUES IN ESTABLISHMENT OF EFFICIENT ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM IN MODERN CONDITIONS.....	17
<b>Ivashchenko A.V., Postova V.V.</b> CURRENT TRENDS IN WORLD TOURISM.....	22
<b>Kalchenko S.V.</b> PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF EXPORT POTENTIAL OF DOMESTIC VEGETABLES.....	26
<b>Kobernuk S.A.</b> INCREASE DIRECTIONS OF PORK PRODUCTION ECONOMIC EFFICIENCY AT THE ENTERPRISE LEVEL.....	29
<b>Kovbasa T.A.</b> APPLICATION OF MARKETING MANAGEMENT IN ENTERPRISES FORESTRY.....	34
<b>Koilo V.V.</b> THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF THE CONCEPT OF FINANCIAL SECURITY THROUGH THE GROWTH OF COUNTRY'S THREATS.....	38
<b>Kornilova I.M., Soboliev O.O.</b> METHODOLOGICAL INSTRUMENTS FOR JUSTIFICATION THE SELECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY STRATEGY OF THE COMPANY.....	43
<b>Levchuk T.M., Kryvovyazyuk I.V.</b> PROBLEMS OF ENSURING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE ACTIVITY AND THEIR SOLUTIONS IN MODERN CONCEPTS OF ECONOMIC ACTIVITY.....	50
<b>Lazorenko L.V.</b> SWOT-ANALYSIS OF ACTIVITY OF ENTERPRISES OF MOBILE COMMUNICATION.....	54
<b>Lyzunova O.N., Pridatko E.M.</b> MANAGING EFFICIENCY OF THE COMPANY.....	58
<b>Lialina N.S.</b> THEORETICAL FOUNDATIONS OF ECONOMIC DIAGNOSIS OF THE ENTERPRISE ACTIVITY .....	61
<b>Martynov A.A., Rozmyslov A.N.</b> INFORMATION AND ANALYTICAL ENSURING MANAGEMENT OF COSTS OF INNOVATIVE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE.....	64
<b>Matsko N.G.</b> DEVELOPMENT MANAGEMENT OF PRODUCTION POTENTIAL OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE.....	69
<b>Movila I.V.</b> THE SUBSTANTIATION OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH METHODOLOGY AND THE FORMATION OF HUMAN CAPITAL BASED ON THE SYSTEM-INTEGRATION APPROACH.....	72
<b>Mozgova G.V., Kolosovska O.D., Onishchenko V.S.</b> MOBILE APP «INSTAGRAM» AS A TOOL OF INTERNET MARKETING SOCIAL RELATIONS BRANDING UNIVERSITIES AND THEIR DEPARTMENTS.....	77
<b>Nechepurenko D.S.</b> SPECIFICS OF THE INTERNATIONAL EXPERIENCE IMPLEMENTATION OF USING CLOUD ERP-SYSTEMS BY MACHINE-BUILDING ENTERPRISES.....	83
<b>Zham O.Y., Pankova V.A.</b> TAXATION INSURANCE BY PROFIT TAX OF COMPANIES.....	86
<b>Paryzhskyy I.V.</b> FINANCIAL AND ECONOMIC ELEMENTS OF THE PUBLIC ADMINISTRATION OF INNOVATION AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT OF NATIONAL ECONOMY.....	90



<b>Radionova Y.V.</b> INVESTIGATION OF THE CURRENT STATE OF INNOVATIVE ACTIVITY OF THE ENTERPRISES OF UKRAINE .....	94
<b>Riznyk D.V.</b> MANAGEMENT ANALYSIS OF LABOR MOTIVATION ON THE EXAMPLE OF A SANATORIUM-RESORT COMPLEX IN UKRAINE.....	98
<b>Siryk M.V.</b> ANALYSIS OF THE MANAGEMENT OF FIXED PRODUCTION ASSETS OF PRINTING COMPANIES.....	102
<b>Bokhonko O.V., Strilchuk R.M.</b> TRANSFORMATION OF ESSENCE CONCEPT OF «ECONOMIC DIAGNOSIS» IN MODERN SCIENTIFIC THOUGHT.....	106
<b>Tabakharnyuk M.O.</b> CLASSIFICATION OF MERGERS AND ACQUISITION AGREEMENTS IN MODERN ECONOMY.....	110
<b>Tymoshenko K.V.</b> ANALYSIS OF THE PROCESS OF INVESTMENT IN THE HUMAN CAPITAL OF INDUSTRIAL ENTERPRISE.....	114
<b>Tsybaliuk K.A.</b> THE THEORETICAL BASES OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT FROM THE POSITION OF THE SOCIAL-ETHICAL MARKETING.....	118
<b>Chervona O.Yu., Zhrebetska O.V.</b> FORMING OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM FOR PROVIDING COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE.....	122
<b>Chukurna E.P., Pilipenko D.S., Parfenov M.Yu.</b> THE ROLE OF ABC-XYZ-ANALYSIS IN THE CONTROL SYSTEM OF WEB STUDIO SERVICES.....	126
<b>Shemayeva L.G., Vinnyk I.</b> ANALYSIS OF STAFFING DEFENSE INDUSTRY COMPANIES UKRAINE.....	131
<b>SECTION 5</b>	
<b>DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY</b>	
<b>Kozyreva O.V., Kozyreva A.K.</b> ANALYSIS OF APPROACHES TO THE IDENTIFICATION OF CENTER-PERIPHERAL RELATIONS BETWEEN THE COUNTRY'S REGIONS.....	136
<b>Kucher S.F., Sharyk A.S.</b> STRATEGIC ANALYSIS OF REGIONAL ECONOMIC SYSTEMS OF THE SEA COASTAL REGION.....	140
<b>Leshchuk H.V.</b> INVESTMENT ATTRACTIVENESS AS A DOMINANT OF THE REGION'S INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT.....	144
<b>Pavlov K.V.</b> NORMATIVE AND LEGAL FRAMEWORK OF COMPETITIVE RELATIONS ON REGIONAL REAL ESTATE MARKETS.....	148
<b>Pozhidajev A.E.</b> HUMAN AND SOCIAL CAPITAL AS STRATEGIC COMPONENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF CITIES AND REGIONS.....	151
<b>Pushkar T.A., Kozin A.E.</b> REGIONAL ASPECTS OF DEVELOPMENT OF MOTOR TRANSPORT COMPLEXES.....	154
<b>Varlamova I.S.</b> THEORETICAL APPROACHES TO THE DEFINITION OF "ENVIRONMENTAL SECURITY".....	161

## СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.488.2:640.412

**Завідна Л.Д.***кандидат сільськогосподарських наук, доцент  
докторант кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
Київського національного торговельно-економічного університету*

### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

У статті розглянуто теоретичні та методологічні аспекти стратегічного управління підприємством. Визначено ключові проблеми формування та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Надано науково-практичні рекомендації щодо формування стратегічної моделі розвитку підприємств. Запропоновано модель стратегічного управління підприємством готельного господарства.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління підприємством, стратегія розвитку, готельне господарство, модель стратегічного управління.

#### **Завидная Л.Д. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА**

В статье рассмотрены теоретические и методологические аспекты стратегического управления предприятием. Определены ключевые проблемы формирования и выбора стратегических альтернатив развития предприятия. Предоставлено научно-практические рекомендации по формированию стратегической модели развития предприятий. Предложена модель стратегического управления предприятием гостиничного хозяйства.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое управление предприятием, стратегия развития, гостиничное хозяйство, модель стратегического управления.

#### **Zavidna L.D. STRATEGIC MANAGEMENT OF THE HOTEL INDUSTRY ENTERPRISE DEVELOPMENT**

The article discusses the theoretical and methodological aspects of strategic management. The key issues of the formation and selection of strategic alternatives of the enterprise were identified. Were provided theoretical and practical recommendations on forming strategic model of enterprise development. The model of strategic management of hotel industry enterprise was suggested.

**Keywords:** strategy, strategic management, strategy development, hotel industry, a model of strategic management.

**Постановка проблеми.** Сучасна економічна ситуація характеризується високим ступенем невизначеності й ризику. Обмежені фінансові можливості переважної більшості українських підприємств і недостатня забезпеченість фахівцями необхідного рівня обумовлюють обмеженість формування стратегії розвитку бізнесу на підприємствах.

З огляду на цей факт, найпершим обов'язком керівника підприємства є вміння передбачити можливість появи проблемних ситуацій, які негативно вплинуть на роботу і розвиток його підприємства, і мати наготові заздалегідь спроектований механізм їх розв'язання, аби уникнути збитків за допомогою наявних ресурсів і можливостей. У зв'язку з цим, вважається доцільним вивчення проблеми в області стратегічного управління розвитком підприємства.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти проблемам розвитку стратегічного управління і формування стратегії у досягненні успіху компаній, знайшли своє відображення в наукових працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як: Р. Аккоффа, І. Ансоффа, П. Друкера, І. Ігнат'євої, О. Ковтуна, К. Кроса, Р. Ланча, Г. Мінцберга, В. Пастухової, В. Пономаренко, М. Портера, П. Робертса, А. Стрікленда, К. Сноу, А. Томпсона, Е. Чандлера та ін., а також вчених країн СНД О. Виханського, С. Чернова, І. Отенко та ін.

Проблемам в області стратегічного управління розвитком підприємства готельного господарства присвятили багато праць українські науковці, зокрема, О. Виноградова, С. Драгунцова, Т. Дорошенко,

М. Кабушкіна, Л. Лук'янова, М. Мальська, Л. Нечаюк, Х. Роглева, О. Ремеслова, та ін., а також фахівці з країн СНД В. Квартальнова, А. Лісника, С. Скобкіна, Р. Фатхутдінова, А. Чуднівський та інші.

Незважаючи на досить велику кількість досліджень, їх наукову розробленість в цілому ще не можна визнати вичерпною. Ця обставина обумовлює необхідність проведення подальших досліджень в області стратегічного управління розвитком підприємства готельного господарства з метою підвищення його ефективності.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати дослідження, яке полягає у теоретичному та методологічному осмисленні аспектів стратегічного управління підприємством готельного господарства, розробці науково-практичних рекомендацій щодо формування стратегічної моделі розвитку готельних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для забезпечення ефективного функціонування підприємств готельного господарства виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку, які кореспондуються із передовим світовим досвідом та вдалою практикою вітчизняних підприємств-лідерів.

Вибір стратегії в бізнесі один з провідних питань в управлінні. Якщо, цілі організації визначають те, до чого прагне організація, що вона хоче отримати в результаті своєї діяльності, то стратегія дає відповідь на питання, яким способом, за допомогою яких дій організація зуміє досягти своїх цілей в умовах мінливого і конкурентного оточення.



Термін «стратегія» (від грец. *Stratos* – військо, *ago* – веду) має військове походження. Спочатку під стратегією розумілося мистецтво ведення війни. Оскільки війни були (і, на жаль, є і по цей день) найбільш важливими подіями в житті людей, народів, країн, поняття «стратегічний» в значенні «найважливіший», «визначає» перейшло до складу термінології управління в цілому.

Вперше термін «стратегія» застосував у 1962 році вчений – економіст Альфред Чандлер [1, с. 51] в праці «Стратегія та структура». Він відзначив, що *стратегія* являє собою планування і стимулювання зростання підприємства, а також визначення основних довгострокових завдань і цілей підприємства з подальшим виробленням програми дій і розподілом ресурсів, необхідних для виконання цілей стратегії.

Наступним підходом до трактування терміну «стратегія» відзначено засновниками наукової «школи проектування» у 1965 р. К. Ендрюсом і Р. Крінстенсеном в праці «Політика бізнесу». Відносно даного терміну зазначені вчені погоджувались з А. Чандлером, доповнюючи цю категорію лише поняттям «відмінна компетенція» підприємства, а також акцентом на невизначеності зовнішнього середовища його функціонування [2, с. 43]. В рамках даної наукової школи розроблений метод SWOT аналізу, що полягає в порівняльному аналізі сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього середовища його функціонування.

Ключовим аспектом у розробці стратегії згідно К. Ендрюса є вирішення питання про вибір пріоритетних напрямків господарської діяльності підприємства. У зв'язку з цим ділову активність підприємства запропоновано сегментувати, що в західній літературі дістало назву як «структура підприємництва». К. Ендрюс і Р. Крінстенсен відзначали, що рішення про вибір напрямків господарської діяльності або структури підприємництва є більшою мірою мистецтвом, ніж наукою, оскільки не існує адекватного формалізованого алгоритму, що забезпечує повну впевненість в досягненні ефективного вирішення поставленого завдання. Це твердження дуже важливо для визначення процедури та методології процесу стратегічного управління і прогнозування [3, с. 64].

В період появи зазначеної вище «школи проектування» одночасно виникла «школа планування», засновником якої був І. Ансофф (1965 р). У своїй праці «Стратегічне управління», він спростував популярний в той період метод довгострокового планування і прогнозування сприятливих можливостей, і запропонував власний метод стратегічного планування, який на підставі оцінки та аналізу зовнішніх чинників припускав хід аналізу від майбутнього часу до сьогодення [4, с. 26]. Трактування стратегії, запропоновано І. Ансоффом, «стратегія – це набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку тієї чи іншої системи» на думку деяких вчених [4, с. 27], є занадто узагальненою. Основний недолік – відсутність відмінностей від управлінської політики вищого керівництва підприємства. На підставі цього І. Ансофф був змушений надати пояснення, додавши в науковий обіг такі терміни як «завдання», «орієнтири» (цілі), «організаційна концепція» та ін. Це визначення, по суті, є інтерпретацією поняття стратегії, використовуваного в військовій справі. Фельдмаршал Мольтке говорив: «Стратегія завжди може направляти свої прагнення лише на найвищу мету, яку взагалі тільки можна досягти при наявних засобах» [5, с. 31].

Найбільш послідовно поняття стратегії і принципів її формування представлені в книзі Генрі

Мінцберга, Брюса Альстренда і Джозефа Лемпела «Школи стратегій» [6, с. 16-23]. У цій книзі узагальнено великий матеріал зі стратегічного управління закордонними підприємствами.

Так, Г. Мінцберг і його колеги запропонували стратегію у вигляді єдності «5Р»: план (від англ. *Plan*), модель, зразок, шаблон (від англ. *Pattern*), позиціонування (від англ. *Position*), перспектива (від англ. *perspective*) і витівка, відволікаючий маневр (від англ. *ploy*). Таким чином, вчений розкриває відразу кілька специфічних характеристик стратегії в одному визначенні.

Трактування стратегії, запропонована Г. Мінцбергом [7, с. 61], є якісною, визначаючи стратегію у вигляді сутнісної категорії в науковій парадигмі, що надає механізми управління розглянутими системами (макро-, мезо- і мікрорівень). На підставі одночасного об'єднання п'яти наведених характеристик «5Р» забезпечується сталий розвиток підприємства в конкурентному середовищі.

Огляд наукової літератури дозволяє зробити висновок про складність поняття «стратегія» і констатувати, що серед авторів існують певні різночитання в його трактуванні. Здебільшого вони не принципові. Численні доповнення не спотворюють, а навпаки, наповнюють його новим змістом.

На сьогодні, в менеджменті організації термін «стратегія» тлумачиться як *програма дій*, що визначає розвиток (напрямки розвитку) організації і її відповідне управління в довгостроковому контексті, а також *комплекс процедур* для досягнення поставлених цілей в недетермінованих умовах зовнішнього оточення існування відкритої організації [8, с. 16].

Кожне підприємство обирає свою стратегію, враховуючи велику кількість факторів, які обумовлюють доцільність та можливість використання тієї чи іншої стратегії. Зі змінами умов господарювання відбувається формування нових варіацій поведінки підприємств на ринку.

Зарубіжні і вітчизняні економісти для багатопрофільного підприємства виокремлюють чотири рівні стратегій (яскравим прикладом може слугувати стратегічна піраміда, побудована за А. Томпсоном і Дж. Стріклендом), на яку посилається більшість авторів [9, с. 42].

*Найвищий рівень у ієрархії займає корпоративна стратегія*, вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства: зростання, стабілізація або скорочення. *До другого рівня відносять конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії*, які підпорядковані корпоративній і вказують шляхи досягнення обраного нею напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу. Конкретизують і доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства функціональні стратегії, які посідають *третє місце в ієрархії*. Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку: виробництво, фінанси, маркетинг, інновації, управління персоналом тощо. *До найнижчого, четвертого рівня відносять операційні стратегії*, тобто стратегії для структурних підрозділів підприємства.

Окремої уваги заслуговує підхід І. Ансоффа до класифікації стратегій виходячи з рівня прийняття стратегічних рішень, а також матриця «продукт-ринок». Катькало В.С. зробив значний вклад у вивчення генезису поняття «стратегії» та «стратегічного управління», а також у дослідження еволюції наукової думки у сфері стратегічного менеджменту.

Незважаючи на єдність методологічного підходу до розкриття змісту даної категорії, існують чис-

ленні інтерпретації стратегії. Виникла полеміка і з приводу процесів розробки стратегії та методів її реалізації. Досить повна систематизація даних поглядів приведена в роботі Л. Володимирової [10, с. 249], яка класифікувала розуміння стратегії різними авторами в такий спосіб:

- засіб досягнення кінцевого результату;
- об'єднання всіх частин організації в єдине ціле;
- охоплення всіх основних аспектів діяльності підприємства;
- забезпечення сумісності всіх планів підприємства;
- план дій, тобто розглядається як дії, спрямовані на перемогу в конкурентній боротьбі;
- порядок дій, тобто план може бути не реалізуємий, але порядок дій повинен бути забезпечений в будь-якому випадку;
- позиція в навколишньому середовищі, що означає зв'язок зі своїм оточенням;
- перспектива, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути;
- результат аналізу сильних і слабких сторін організації роботи на підприємстві та визначення можливостей і перешкод його розвитку;
- заздалегідь підготовлена реакція підприємства на зміни зовнішнього середовища.

Грунтуючись на сучасній парадигмі дослідження систем управління, підприємство готельного господарства в ринковій економіці ідентифікується як дифузна (відкрита) система, що самоналаштовується, або самоорганізується. Це означає неможливість її ізоляції, як суб'єкта ринкової економіки від впливу навколишнього зовнішнього середовища.

Самоналагоджувальна система має можливості забезпечувати стійке функціонування підприємства в умовах динамічних змін у внутрішньому та зовніш-

ньому середовищі шляхом введення в систему компенсаційних факторів. Готельне господарство, як система, що самоорганізується, реагує на обурення зовнішнього середовища будь-якої сили і зберігає свою стійкість і ефективність через зміну власних властивостей і характеристик.

Таким чином, підприємству готельного бізнесу як дифузійної системи визначають та дають розвиток зовнішні та внутрішні фактори.

**Зовнішні фактори** – це фактори розвитку підприємства, джерела яких закладені в його зовнішньому оточенні. Власне зовнішні фактори, а саме реакція на них підприємства, надають *стратегічність* його розвитку, тобто визначають вибір бізнесу, яким підприємство буде займатися і тип його конкурентної поведінки. **Внутрішні** – це фактори розвитку, джерела яких знаходяться в самому підприємстві. Від них залежить стратегічний потенціал (можливості) розвитку підприємства. До факторів зовнішнього середовища готельного господарства, як і будь-якого іншого виду традиційно відносять [11, с. 53]: соціально-культурні, технологічні, економічні, природно-ресурсні, правові, політичні тощо.

Стратегічний аспект діяльності підприємства, насамперед і в основному, пов'язаний із зовнішніми факторами, які в сучасній ринковій економіці першочергово впливають на вибір бізнесу підприємства, а, відтак, визначають цей вибір.

У ході розвитку теорії стратегії вченими запропоновано ряд моделей стратегічного управління. І. Ансофф в основу моделі стратегічного управління покладає рішення, які доцільно приймати при формуванні стратегії: оцінка потенціалу організації; оцінка зовнішніх можливостей та загроз; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонент стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів [12, с. 107].

О.С. Віханський пропонує розглядати модель стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання зв'язок [13, с. 13].

С.А. Попов запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основними компонентами стратегічного управління, на думку вченого, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок [14].

Модель стратегічного управління за С.А. Поповим представлена на рис. 1.

У вітчизняній практиці стратегічний підхід до управління підприємствами готельного господарства використовується обмежено. Головною причиною такого становища є недостатня методична та практична розробленість для умов ринкової економіки.

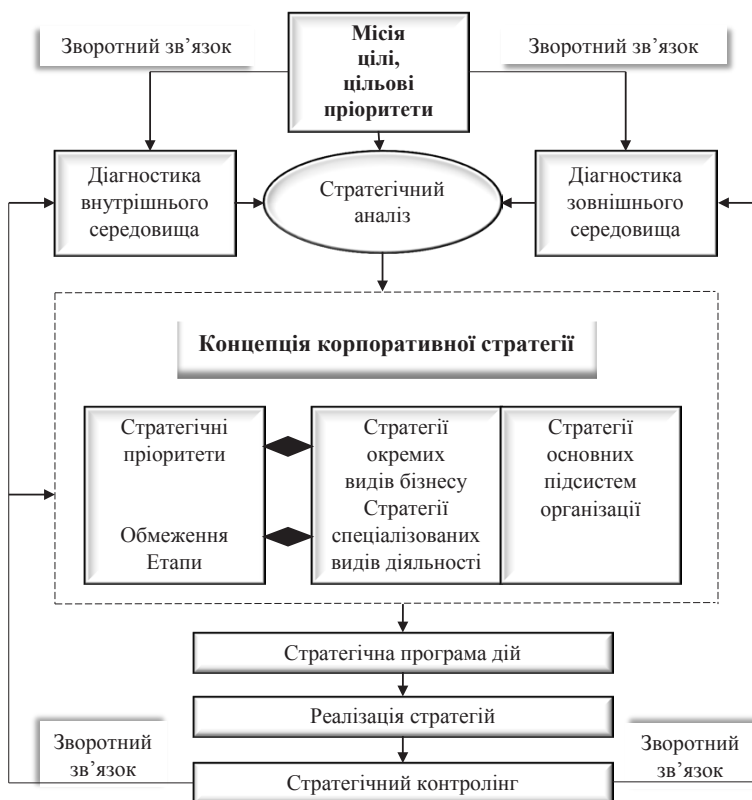


Рис. 1. Модель стратегічного управління за С.А. Поповим

Джерело: побудовано за даними [14]

Перший крок у формуванні стратегії – це твердження місії, провідне до визначення цілей, стратегій і політики. Розроблені стратегії і політика реалізуються через прогнози, програми, бюджети і процедури.

На закінчення проводиться оцінка виконання стратегії, і через ланцюжок зворотного зв'язку інформація повертається в систему так, щоб адекватний контроль над організаційними діями забезпечив проведення своєчасних коригувальних впливів. На рис. 2 запропонована структурна схема моделі стратегічного управління підприємством готельного господарства.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру [15, с. 251].

Особливості розробки стратегії управління підприємствами готельного господарства пов'язані з урахуванням таких положень:

1. Підприємства готельного господарства є складними соціально-економічними системами, які характеризуються низкою особливостей:

- задоволення якісними основними і додатковими послугами внутрішніх і міжнародних споживачів;
- наявність певних ресурсів та їх перетворення в основні і додаткові послуги;
- порівняння витрат на виробництво і використання основних і додаткових послуг із результатами діяльності;
- складність внутрішнього середовища (велика кількість елементів);
- багатокритерійність завдань управління;
- велика динамічність процесів;
- неможливість формалізації багатьох завдань управління;
- обов'язковість розвитку та змінності критеріїв розвитку.

2. Підприємства – це відкриті (дифузні) системи, які є досить чутливими до дії факторів зовнішнього середовища.

Тому ефективність їх функціонування значною мірою визначається швидким реагуванням на зміни зовнішнього середовища.

3. Стратегії, які використовують підприємства готельного господарства, здебільшого є нетрадиційними, тому немає універсальних рішень.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, забезпечення ефективного існування підприємства в перспективі, залежить у першу чергу від ступеня освоєння методології і методів формування стратегії.

При формуванні стратегії в умовах високої динамічної економіки, нечіткої, неповної інформації, що швидко застаріває, повинні бути здійснені наступні види дій:

- моделювання майбутнього, формування цілей, їх ідентифікація;
- аналіз конкурентного середовища;
- формулювання корпоративної стратегії, формування ділових стратегій;
- оцінка сильних сторін підприємства з позицій макроекономічних індикаторів, оцінка загроз з боку зміни зовнішнього середовища і поведінки конкурентів, динаміка параметрів внутрішнього середовища підприємства;
- ідентифікація і оцінка вузлових проблем і ризиків;

– реалізація стратегії: стратегічний проект, адаптація підприємства до стратегії, впровадження стратегії, контроль і моніторинг процесу.

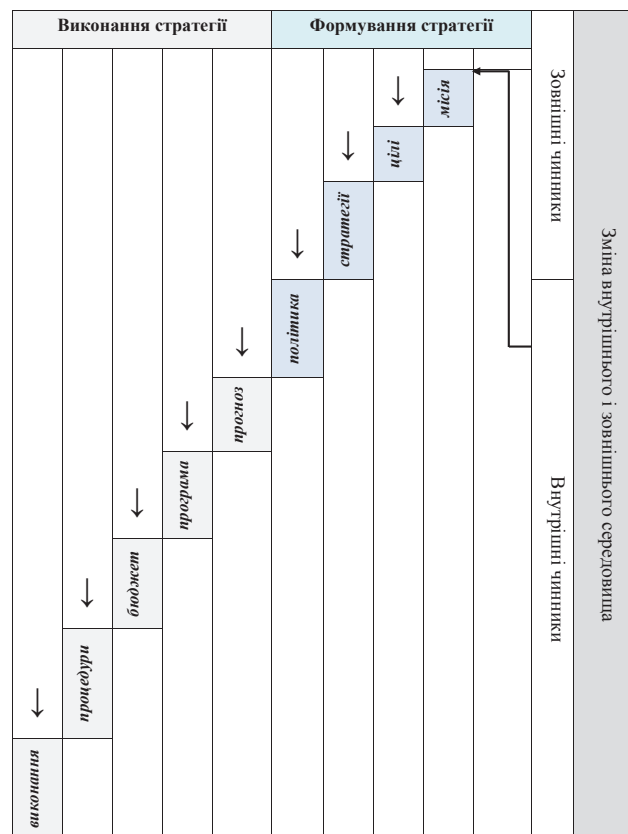


Рис. 2. Структурна схема моделі стратегічного управління підприємством готельного господарства

Джерело: розроблено і побудовано автором на основі [5, 10]

Отже, підприємства, які володіють стратегією і запроваджують стратегічне управління, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі, зокрема та в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Chandler Alfred D. Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. / A. D. Jr. Chandler. – NY: Paperback, 1962. – 174 p.
2. Стратегическое планирование / под ред. Э.А. Уткина. – М.: Тандем, 2009. – 225с.
3. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000. – 165 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / Игорь Ансофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Булава И.В. Теория и методология разработки стратегии развития предприятия: [монография] / И.В. Булава и др. – М.: Международная академия оценки и консалтинга, 2009. – 386 с.
6. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: «Питер», 2001. – 336 с.
7. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. / H. Mintzberg. – N.Y.: The Free Press, 1994. – 164 p.
8. Ковтун О.І. Стратегія підприємства [Текст]: навч. посібн.. 2-ге вид. / О.І. Ковтун. – Львів: «Новий Світ – 2000», 2006. – 388 с.
9. Thompson A. A. Strategic Management: Concept and Cases / Thompson A. A., Strickland A. J., 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. – 1987. – 568 p.

10. Владимірова Л. П. Планирование и прогнозирование в условиях рынка / Л. П. Владимірова. – М.: Изд. Дом «Дашков и КО», 2001. – 308 с.
11. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика [Текст]: навч. посібн. / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк. – К.: Центр навч. літ-ри, 2012. – 472 с.
12. Чернов С.С. Проблемы разработки и реализации стратегии предприятия: [монография] / С.С. Чернов и др. – Новосибирск: ЦРНС, 2014. – 382 с.
13. Виханский О.С. Стратегическое управление [Текст]: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
14. Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: [монография] / И.П. Отенко. – Харьков: ХНЭУ, 2006. – 256 с.
15. Ремеслова О.Л. Основные направления развития стратегического управления в деятельности предприятий гостиничного хозяйства / О.Л. Ремеслова // Вісник Донецького нац. унів.: зб. наук. праць. – Донецьк: ДонУ, 2007. – Т.2. – С. 248-255

УДК 378.046:658.15

**Захарчин Р.М.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри підприємництва,  
товарознавства та експертизи товарів  
Львівського інституту економіки і туризму

### МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ – ЯК МОТИВАЦІЙНИЙ ЧИННИК ПІДГОТОВЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА СФЕРИ ПОСЛУГ В СУЧАСНІЙ ІННОВАЦІЙНІЙ ОСВІТІ

Стаття присвячена проблемам підготовки кадрового ресурсу для невиробничої сфери. Запропоновано використання моделей управління об'єктами сфери послуг (готель, ресторан, туристична фірма тощо) як мотиваційного чинника в підготовці фахівців цієї галузі. Обґрунтовано необхідність застосування інтегрованого підходу при формуванні фахових компетентностей випускників вищої професійної школи.

**Ключові слова:** ринок праці, кадровий ресурс, модель управління об'єктами, компетенція, компетентність, інтегрований підхід, ефективний менеджер.

#### **Захарчин Р.М. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ – КАК ФАКТОР МОТИВАЦИИ ПОДГОТОВКИ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА СФЕРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ В СОВРЕМЕННОМ ИННОВАЦИОННОМ ОБРАЗОВАНИИ**

Статья посвящена проблемам подготовки кадрового ресурса для непроизводственной сферы. Предложено использование моделей управления объектами сферы обслуживания (отель, ресторан, туристическая фирма) как фактора мотивации в подготовке специалистов этой отрасли. Обосновано необходимость применения интегрированного подхода при формировании профессиональных компетентностей выпускников высшей профессиональной школы.

**Ключевые слова:** рынок труда, кадровый ресурс, управление объектами, компетенция, компетентность, интегрированный подход, эффективный менеджер.

#### **Zakharchin R.M. THE MODEL OF ENTERPRISE MANAGEMENT – AS A MOTIVATION FACTOR FOR TRAINING AN EFFECTIVE SERVICE MANAGER IN MODERN INNOVATIVE EDUCATION**

The article is devoted to the problems of training a human resource for the non-productive sphere. The use of management models for service facilities (hotel, restaurant, travel company) as a motivation factor in training specialists in this field is suggested. The necessity of applying an integrated approach in the formation of professional competence of graduates of the higher vocational school is substantiated.

**Keywords:** labor market, human resource, object management, competence, competency, integrated approach, effective manager.

**Постановка проблеми.** Пошук шляхів гармонізації зусиль ринку праці сфери послуг та вищої професійної освіти є вкрай важливою проблемою для підготовки та становлення ефективних менеджерів туризму, готельно-ресторанної справи в умовах глобалізації та динамічного росту вищезгаданих галузей і зростаючих потреб споживачів їх послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування кадрового ресурсу, втім числі шляхом інтеграції зусиль теорії і практики, освіти і бізнесу притягують увагу багатьох науковців. Так дослідженню факторів впливу на адаптацію випускників на ринку праці присвятили свої роботи такі відомі зарубіжні вчені, як Р. Джекман, Р. Леард, Д. Мартенсен, Р. Філер. Проблеми забезпечення ефективної зайнятості молоді розглядають вітчизняні учені З. Бараник, Т. Заяць, Л. Ткаченко, Л. Шаульська. Аспекти формування ринку праці молоді знаходяться в полі зору і таких українських науковців, як К. Злупко, В. Скуратівський, В. Петюх. Особливості працевлаштування

молодих фахівців та їх конкурентноспроможність на ринку праці в своїх наукових дослідженнях відстежує О. Грішнова [2]. Є приклади наукового зацікавлення аспектами мотивації пошуку роботи на ринку праці, які мають в своєму науковому наробітку О. Балакірев, Л. Лісогор. Проблемам визначення моделі та вимог до менеджера туристичної сфери та ролі в цьому вищої школи надають достатньої уваги І. Саух [5], І. Зимня. Тлумаченню сутності понять «компетенція» та «компетентність», а також ідеям компетентнісного підходу в системі вищої професійної освіти присвячені наукові праці Ю. Бойчука [6], Д. Равена, А. Маркової, А. Хуторського.

Разом з цим комплекс питань стосовно працевлаштування молодих фахівців, втім числі в сфері послуг, їх адаптація та конкурентноспроможність, а також мотиваційна складова залишаються недостатньо дослідженими і потребують подальшого дослідження.

**Постановка завдання.** Своїми цілями автор статті ставить розкрити мотиваційне значення демонстра-

ції в освітньому процесі сучасних моделей управління об'єктами сфери послуг та показати при цьому важливу роль формування інтегрованих компетенцій і компетентностей у випускників вищої професійної школи для досягнення в практичній діяльності статусу ефективного менеджера.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний ринок сфери обслуговування, зокрема – туризм, готельна справа, ресторанний бізнес вимагають активних, думаючих та ініціативних працівників на усіх ланках та рівнях діяльності. Інноваційні зміни у підготовленні ефективного менеджера цієї сфери ґрунтуються на розвитку у студентів креативності, розкритості, вмінні і бажанні висловлювати свої думки та бачення практичного застосування знань. Окрім цього, у зміст підготовки менеджерів активно запроваджуються нові, сучасні навчальні дисципліни, опанування якими розширюють зони діяльності в різних аспектах сфери послуг та підвищують конкурентноспроможність випускників закладів освіти на профільному ринку праці.

Поняття «ефективний менеджер» – достатньо глибоке та відповідальне. Необхідно не тільки прояснити для себе та студентів «що є сутністю ефективного менеджера», але і як добитися такого його статусу до того ж не в загальному, а в конкретній сфері – туризмі, готельно-ресторанному бізнесі, а навіть ще конкретніше – на об'єктах цих галузей – в готелі, ресторані, туристичній фірмі. Тут цікавою видається практика вищих закладів освіти демонструвати студентам моделі управління такими об'єктами в освітньому процесі, що, так би мовити, буде вводити їх в «курс справи» майбутньої професійної діяльності. Це не зовсім легке завдання, оскільки таких моделей може бути дуже багато. В даний час єдиної, універсальної моделі управління не існує. Для кожної організації, підприємства, фірми менеджмент є унікальним (чи це готель, чи ресторан, чи туристична фірма). Хоча загальні закономірності, складові елементи, управлінські рішення в багатьох випадках збігаються, оскільки спрямовані на задоволення потреб споживачів і спираються на строго визначену управлінську ієрархію. Окрім цього, видається достатньо складним вибудувати просту і зрозумілу модель управління об'єктом. Вона має бути з одного боку доступна для студента (як засіб мотивації до опанування фахом) і водночас мати ознаки науковості та практичної відповідності (зміст, логіка, структура, побудова, термінологія, стандартні підходи теорії і практики тощо). Таким чином, використовуючи в освітньому процесі опрацювання різних моделей управління об'єктами сфери послуг, окреслюються дві складові, два основні вектори на які слід звернути першочергову увагу. Перше – це мотиваційна складова (засіб привернути увагу студента, захопити перспективою знайти себе в таких моделях, переконати у наявному потенціалі професійного зростання тощо). Друге – це навчальна складова (методологія, інструментарій, форми і методи навчання, які забезпечують опанування моделями і сформують необхідні компетенції для того, щоби в майбутній професійній діяльності знайти себе на відповідних (найвищих) ділянках таких моделей управління).

В системі вищої професійної освіти виокремлюють декілька мотиваційних чинників навчання. Серед них ми зосереджуємо увагу на професійно-ціннісних, що відображають прагнення студента отримати належне фахове підготовлення для ефективної продуктивної сфери життєдіяльності. А в контексті нашого дослідження – в ефективній управлінській

діяльності в сфері туризму, готельного та ресторанного бізнесу.

Вищі заклади освіти, на нашу думку, повинні дуже серйозно ставитися до мотиваційної складової майбутньої фахової діяльності своїх випускників. З огляду на це, погоджуємося із рекомендаціями окремих науковців в тому, що серед методологічних складових процесу дослідження конкурентноспроможної праці поряд з відомими методологічними принципами – інформативності, об'єктивності, детермінізму, взаємодії, організованості, має своє аргументоване місце і принцип вмотивованості, який сформульовано «як передумову трудової діяльності, якою викликано вибір такої діяльності чи активізована її інтенсивність у певному напрямі» [1, с. 121].

Мотивація як чинник ефективної праці, як чинник формування ефективного менеджера підвладна двом взаємозалежним векторам дії, чи впливу. З одного боку – це якісна підготовка в стінах закладу освіти, де забезпечується здатність молодого фахівця аргументовано заявити себе на ринку праці. З другого боку – це умови та можливості, які створюють на цьому ринку праці, на підприємствах. Їх відповідність не тільки матеріальним потребам (які на сьогоднішній день, на жаль, домінують в силу багатьох відомих причин), але і особистісні, моральні, соціальні, професійні тощо.

Вимоги до ефективного менеджера вже встановлені і зумовлені трансформацією до інноваційної моделі розвитку економіки і формуванням інтелектуального ринку праці. Водночас вони носять достатньо яскраво виражені ознаки корпоративного зацікавлення працедавців; пріоритетами вони вбачають, окрім загальноновизначених характеристик трудової конкурентноспроможності, здатність діяти в інтересах підприємства, фірми, компанії. За певних обставин це може призвести до того, що деякі (а їх може бути і дуже багато) випускники вищої школи, «якісно підготовлені висококваліфіковані спеціалісти, здатні до конкурентних умов праці, але які за своєю трудовою мотивацією, а інколи і амбіційністю, не бажають виконувати запропоновану роботу, яка не вимагає здобутого ними рівня освіти та не цікава за змістом, і претендують на робоче місце, яке сприяло б творчому і професійному зростанню та відповідному рівню заробітної плати» [2, с. 31].

В сучасних умовах ведення бізнесу, в тім числі і в сферах туризму і готельно-ресторанної справи, достатньо часто і багатьма суб'єктами господарювання створюються умови, які категорично не сприяють вмотивованим прагненням випускників вищої школи працевлаштуватися в Україні. Попри низку різних причин зниження ефективності мотивації праці, тут в основному переважають чинники соціально-економічного характеру, зокрема; «соціально несправедлива заробітна плата; диференціація в доходах; заборгованість з виплат заробітної плати; незадовільні умови праці; вимушена неповна зайнятість; вивільнення працівників; безробіття; слабкий соціальний захист; відчуження працівників від процесу управління; порушення та ігнорування умов колективних трудових угод (договорів) роботодавцями, недостатня увага до актуальних потреб найманих працівників; тотальне зростання недовіри до роботодавців, керівників підприємств, лідерів профспілок та ін.» [1, с. 119].

Таким чином проблеми якісного, сучасного кадрового ресурсу, відсутність достатньої кількості ефективних менеджерів у сфері обслуговування криються не тільки в недостатньо високому рівні якості під-

готовлення випускників вищої професійної школи (наявність необхідних компетенцій та компетентностей), а також з їх трудовою мотивацією, з наявними умовами в туристичній та готельно-ресторанній індустрії, де не завжди належним є рівень інтелектуалізації праці, відсутні інновації у веденні бізнесу, частими є суб'єктивні підходи працедавців у кадровій політиці. Тут можна погодитися з думкою, що «на вітчизняних підприємствах все ще недостатньо дієві такі чинники мотивації до підвищення конкурентоспроможності фахівців, як можливості професійного зростання, безперервного навчання, інноваційного оновлення змісту праці, гідна її оплата» [2, с. 34]. Таким реаліям, на нашу думку, доцільно протиставити доволі переконливі аргументи, які повинні містити не голосливі обіцянки, а реально демонструвати, що на ринку праці існують конкурентні відносини, що успіх на ринку можливий для найбільш підготовлених, а ця підготовленість повинна відповідати як корпоративним, так і особистісним цілям і прагненням кожного працівника. Ефективний менеджер повинен чітко уявляти собі, чого від нього очікують і де можуть використовувати в бізнесовій діяльності. Він так само чітко повинен собі уявляти існуючі управлінські схеми, моделі, конструкції різних об'єктів сфери послуг (готель, ресторан, туристична фірма тощо), де можуть бути затребувані його компетентності, уявляти рівень вимог та оцінювати свою відповідність цим вимогам.

Виходячи з цього, пропонуємо активніше використовувати і пропагувати в освітньому процесі напрацьовані всеможливі моделі управління об'єктами сфери послуг, які наочно можуть висвітлити роль, місце, відповідальність, можливості і перспективи статусу ефективного менеджера в обраній сфері діяльності. Але показувати ці моделі необхідно професійно-привабливими, зрозумілими, аргументованими щодо існуючих можливостей випускників на основі набутих ними компетенцій і компетентностей в закладах освіти. Окрім цього, студентам необхідно переконливо роз'яснити та дати своєрідний орієнтир на майбутню професійну діяльність в тому, що «моделі – це не альтернатива добре організованому та добре проведеному навчанню. Вони є лише суттєвим доповненням до нього», а також «модель мусить забезпечувати схему для діяльності менеджера, а не встановлювати рамки» [3, с. 39].

Відомо, що в практиці діяльності підприємств будь-якої сфери, в тім числі – і в туризмі та готельно-туристичному бізнесі єдиної управлінської моделі не існує, але існують певні загальні закономірності побудови, які ми пропонуємо використати на шляху напрацювання окремих, можливо дещо уніфікованих моделей, які в основі свого змістового наповнення містять загальні класичні ознаки менеджменту. Зокрема, напрацьовуючи модель управління готелем, перш за все, рекомендуємо виходити із роз'яснення студентам сутності та можливостей трьох рівнів управління – інституціонального (управління вищої ланки), управлінського (управління серед-

ньої ланки), технічного (управління нижчої ланки), обов'язково акцентуючи увагу на тому, що всі вони мають однакові шанси знайти себе на цих рівнях (як найвищому, так і на найнижчому), що залежить в першу чергу тільки від них самих. Далі студентам демонструється, що всі ці три рівні, враховуючи основні функції управління, передбачають відповідний статус і посади. Наприклад, інституціональний рівень – це сфера власника чи генерального директора; управлінський рівень – зона відповідальності менеджерів відділів, служб чи старших змінами; технічний рівень – забезпечують старші портье, метрдотелі. В свою чергу ці різні посади передбачають високий рівень володіння відповідними фаховими компетенціями. І чим вищий рівень управління, а відповідно і ранг посад – тим вищі вимоги до компетентностей, тим вони масштабніші та інтегрованіші з компетентностями, які формують інші дисципліни програм підготовки в системі «бакалавр-магістр».

В сучасних умовах менеджмент туристичного та готельно-ресторанного бізнесу повинен бути простим і гнучким, щоби бути конкурентоспроможним. Тому для простоти розуміння випускниками вищої школи свого майбутнього менеджерського фаху, всі функції, на які будуть зорієнтовані інтегровані компетенції навчальних дисциплін, ми пропонуємо демонструвати зведеними в три основні блоки:

1. Загальне управління.

2. Структурне управління (наприклад, управління готелем).

3. Конкретні зони управління.

Кожен із цих блоків має свої змістові функціональні наповнення. Загальне управління – це політика управління, інноваційна політика, координація тощо. Структурне управління – це створення підприємства, встановлення правових форм, реконструкція тощо. Конкретні зони управління – це маркетинг, фінансові питання, робота з персоналом тощо.

Таким чином, використовуючи всі вищезгадані складові менеджменту, ми формуємо свою модель управління об'єктами сфери обслуговування (наприклад, готель), складовими сутності якої визначаємо блоки, що відображені на схемі 1.

Напрацьовуючи модель управління об'єктом сфери обслуговування (готелем), необхідно зміст кожного із блоків розшифрувати у відповідних компетенціях та компетентностях. Виходячи із змісту існуючих типів компетенцій, враховуючи особливості змісту освітнього процесу у закладах освіти, вимоги ринку праці, вища професійна освіта має вирішувати завдання формування своїх випускників як цілісних особистостей, що наділені комплексом інтегрованих компетентностей соціального, загальнолюдського та професійного характеру. Цілком справедливо вважаємо думку, що «сфера вищої освіти, науки, культури – це ті види економічної діяльності, які закладають фундамент інтелектуальної складової трудового потенціалу. Саме з цими сферами пов'язується реалізація етапів виробництва та передачі, розповсюдження та використання знань, ефективне управління якими примножує тру-

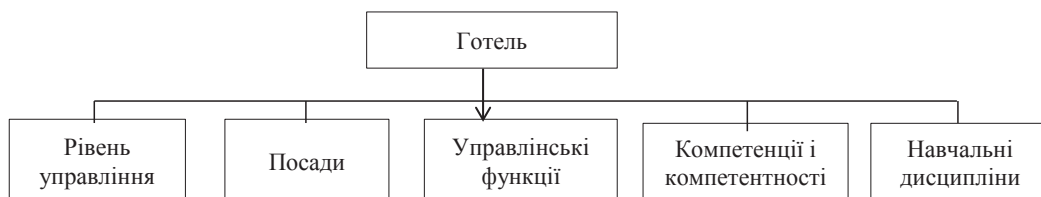


Схема 1. Складові формування моделі управління об'єктами сфери послуг (готель)

довий потенціал особи, підприємства, регіону, країни» [4, с. 176].

Ефективного менеджера туристичної сфери не повинні характеризувати виключно фахові рамки, а масштабні інтегровані компетентності різних сфер буття. Ми погоджуємося з твердженням, що «модель компетентності менеджера туризму повинна складатися із багатьох компонентів: фахового, інтелектуального, творчого, морального, комунікативного, інформаційного, особистісного» [5].

Саме тому вважаємо, що ключовим завданням при формуванні моделі управління об'єктами сфери послуг з метою дієвої мотивації студентів є встановлення інтегрованих компетенцій та компетентностей. Це «високе освітянське мистецтво» їх сформулювати та викласти на папері стисло і доступно, а водночас – масштабно та інтегровано за змістом, адже навіть в одній компетенції може міститися чимало професійних функцій і відповідальностей. Раніше, формуючи складову стандартів освіти – освітньо-кваліфікаційну характеристику (ОКХ), в контексті кожної окремої навчальної дисципліни, розробники в основному виходили із змісту матеріалу тільки цієї окремої дисципліни, не особливо пов'язуючи її зі змістом і завданнями інших дисциплін. (Вказування місця в структурі міжпредметних зв'язків тут не варто брати

до уваги). Тому, наприклад, кожна із дисциплін менеджського спрямування мала сформований комплекс «знати-уміти» практично виключно в контексті реалізації мети предмету, а не мети підготовки фахівця-менеджера. Такий підхід призводив до відсутності комплексного засвоєння навчального матеріалу, до поверхневих, профільно не заглиблених компетенцій та компетентностей випускника – майбутнього управлінця. Реалії сьогодення вимагають від вищої професійної школи інших підходів, що зобов'язують йти по шляху уважного вивчення, аналізу, професійного змістового наповнення та галузевої значимості компетенцій та компетентностей, які формують викладачі насамперед профільних дисциплін. Звідси для фахівців сфери туризму, готельної та ресторанної справи архіважливим є формування інтегрованих компетенцій та компетентностей, які відображають матеріал як менеджських дисциплін, так і дисциплін, пов'язаних з організацією туризму і готельно-ресторанної справи, харчовими технологіями, рекреацією, краєзнавством, маркетингом, економікою та фінансами в сфері обслуговування та ін. Саме такі підходи можуть задовільнити уніфіковані комплексні потреби ринку сфери обслуговування у менеджському кадровому ресурсі. Окрім цього «професійна компетентність інтегрує

Таблиця 1

**Фахові компетенції і компетентності для менеджерів інституціонального рівня управління**

Рівень управління / Посада	Компетенції
Інституціональний рівень Генеральний директор Директор Керуючий (менеджер) готелем, рестораном	Розроблення політики та стратегічних пріоритетів розвитку готелю у довгостроковій перспективі Планування і організування інноваційної діяльності, оцінювання результатів нововведень та реалізації проектів в готельній індустрії Розроблення корпоративної стратегії готелю, визначення альтернативи розвитку Визначення базових показників якості Вибір моделі організаційно функціональної структури управління Розвиток сервісу та розширення ринку послуг

Таблиця 2

**Фахові компетенції і компетентності для менеджерів управлінського рівня управління**

Рівень управління / Посада	Компетенції
Управлінський рівень Менеджер підрозділів в готелях та ресторанах Менеджер філіалу, корпусу готелю Головний адміністратор готельно-ресторанного комплексу Начальник виробництва в закладах ресторанного господарства	Планування роботи основних підрозділів готелю Формування програми використання номерного фонду; розроблення показників завантаження номерного фонду готелю Моделювання сервісного і виробничого процесу в готелі Забезпечення дизайнерського оформлення готелів, ресторанів. Планування меню Організація прийому, розміщення та комплексного обслуговування туристів Управління технологією та якістю приготування їжі; оформлення справ Впровадження інноваційних форм обслуговування Контроль за роботою підрозділів і служб Забезпечення належного санітарного стану готелю, ресторану; контроль дотримання норм охорони праці Забезпечення готелю кваліфікованим персоналом

Таблиця 3

**Фахові компетенції і компетентності для менеджерів технічного рівня управління**

Рівень управління / Посада	Компетенції
Технічний рівень Старший порт'є Старший метрдотель	Організація роботи окремих виконавців Розподіл робіт на короткі періоди часу Індивідуальне мотивування кожного працівника Контроль над виконанням завдань Вирішення ділових та міжособистісних конфліктів Вирішення поточних завдань управління Здійснення зворотнього зв'язку з персоналом Організація збору, обробки і аналізу інформації щодо виробництва та надання послуг тимчасового проживання Контроль готовності номерів до прийому гостей в готель, дотриманням чистоти, збереження майна, устаткування

професійні та особистісні якості людини, спрямовує їх на опанування знань і практичних навичок та цілеспрямоване застосування знань й навичок у прогнозуванні, плануванні й реалізації професійної діяльності, активізує фахівця в розвитку особистих здібностей, у прагненні до самореалізації у професійній діяльності вже в період навчання у вищому навчальному закладі» [6].

Формування інтегрованих компетенцій та компетентностей – це доволі складна робота для демонстраційного ефекту, її важко показати компактно. Тому узагальнено пропонувані нами інтегровані фахові компетенції і компетентності для менеджерів сфери послуг в залежності від управлінського рівня та посади подаємо в таблицях 1, 2, 3:

**Висновки з проведеного дослідження.** Динамічні зміни у сфері послуг, зростаючий рівень вимог працевластувачів, а також рівень вимог споживачів на цьому ринку вимагають нової сучасної якості кадрового забезпечення галузі. В першу чергу це стосується випускників вищої школи від яких очікується не тільки високий професійний рівень підготовленості, а й інтелектуальний та соціально-особистісний. З іншого боку справедливо зростають, хоча в сьогоденні наших економічних умовах достатньо невідомо, запити випускників, особливо тих, які мають достатній рівень різносторонньої підготовленості. Вони прагнуть адекватних умов праці, можливостей реалізації творчого потенціалу, вдоволення власних амбіцій та мотиваційних чинників.

З огляду на це видається абсолютно доречним практикувати різноманітні моделі діяльності об'єктів сфери послуг (готель, ресторан, туристична фірма тощо) в контексті профільних навчальних дисциплін в освітній діяльності вищої школи. Ці моделі висвітлювати не тільки з інформаційно-навчальною метою, але і з мотиваційно-демонстраційною, тобто показувати реальні можливості випускників досягнути найвищих щаблів в управлінській ієрархії, в становленні кожного як майбутнього ефективного менеджера.

Досвід сучасної вищої школи демонструє оптимальність компетентнісного підходу в справі підготовки фахівців, професіоналів. Формування компетенцій та компетентностей доцільно проводити з огляду на їх інтегрований характер. Викладання навчальних дисциплін, першочергово фахо-

вих, доцільно будувати у тісному взаємозв'язку та з орієнтацією не тільки на мету і завдання конкретної дисципліни, а враховуючи специфіку спеціальності та креативний характер майбутньої професійної діяльності.

Загальновідомо, що єдиної моделі, що оптимально відображає ефективну управлінську побудову об'єкта сфери обслуговування не існує. Можливі моделі слабо висвітлюються в освітньому процесі, не подаються як один із мотиваційних чинників майбутньої фахової діяльності. Водночас не сформовано досконалих, в повній мірі інтегрованих компетентностей для спеціальностей сфери обслуговування, зокрема туризму, готельної та ресторанної справи тощо.

З огляду на це подальшого розвитку досліджень вимагатиме як напрацювання сучасних моделей управління в готелях, ресторанах, туристичних фірмах в тім числі з метою мотивації випускників до ефективної праці в обраній ними сфері, а також напрацювання відповідних фахових компетенцій і компетентностей з вираженим інтегрованим характером.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Семикіна М. В. Мотивація праці: нова парадигма в умовах конкурентного середовища. Чернігівський науковий часопис ЧДІЕУ. Серія 1, Економіка і управління: збірник наукових праць. – Чернігів: ЧДІЕУ, 2011. – № 1(1). – с. 118-126.
2. Грішнова О.А. Молоді спеціалісти на ринку праці: проблеми конкурентоспроможності та працевлаштування / Грішнова О.А., Самарцева А.Є. // Зб. наукових праць «Соціально-трудові відносини: теорія та практика» – 2012. – Вип. № 1(3). – С. 28–35.
3. Лемберт Т. Ключові проблеми керівника / Том Лемберт. – Київ: Всеуито, Наукова думка, 2001. – 303 с.
4. Бендасюк О.О. Особливості розвитку трудового потенціалу України в умовах переходу до інноваційної моделі економіки / О.О. Бендасюк // Регіональна економіка. – 2010. – № 1. – С. 172– 177.
5. Саух І. В. Моделі професійної компетентності менеджера туристичної індустрії як основа конкурентоспроможності галузі [Електронний ресурс] / І. В. Саух. // Економіка. Управління. Інновації. – 2010. – № 2. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2010\\_2\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_2_38)
6. Бойчук Ю. Д. Компетентнісний підхід як основа модернізації сучасної освіти / Ю. Д. Бойчук // Освітній простір. Глобальні, регіональні та інформаційні аспекти: наук. метод. журн. – Чернівці: Черемош, 2013. – с. 130-135.



УДК 658.11:658.15

**Згурська О.М.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності  
Державного університету телекомунікацій*

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Досліджено питання формування ефективної системи управління підприємством в сучасних умовах. Розглянуто механізм формування ефективної системи управління підприємством, призначеного для розробки та реалізації системи заходів, що забезпечують необхідні умови її ефективного функціонування, динамізм і злагодженість роботи на підприємстві. Проаналізована функціональна структура системи управління підприємством. З огляду на особливості спеціалізованих систем управління та єдиної інформаційної системи управління, нами визначено сутність управління підприємством в сучасних умовах. Встановлено проблеми, основні шляхи та потенційні можливості вдосконалення управлінської системи підприємства із врахуванням усіх факторів впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Запропоновано використання сучасних засобів і методів керування в межах обраної концепції управління з метою вдосконалення та створення й ефективного функціонування сучасної управлінської системи.

**Ключові слова:** підприємство, механізм управління, система управління, управління підприємством, ефективність діяльності, стратегічне управління.

### **Згурская О.М. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Исследован вопрос формирования эффективной системы управления предприятием в современных условиях. Рассмотрен механизм формирования эффективной системы управления предприятием, предназначенного для разработки и реализации системы мероприятий, которые обеспечивают необходимые условия ее эффективного функционирования, динамизм и слаженность работы на предприятии. Проанализированная функциональная структура системы управления предприятием. Учитывая особенности специализированных систем управления и единой информационной системы управления, нами определена сущность управления предприятием в современных условиях. Установлены проблемы, основные пути и потенциальные возможности совершенствования управленческой системы предприятия с учетом всех факторов влияния как внутренней, так и внешней среды. Предложено использование современных средств и методов управления в пределах избранной концепции управления с целью совершенствования и создания и эффективного функционирования современной управленческой системы.

**Ключевые слова:** предприятие, механизм управления, система управления, управления предприятием, эффективность деятельности, стратегическое управление.

### **Zghurska O.M. CRITICAL ISSUES IN ESTABLISHMENT OF EFFICIENT ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM IN MODERN CONDITIONS**

The issue of efficient enterprise management system establishment in modern conditions has been studied. The mechanism of efficient enterprise management system establishment designed for the system of measures development and implementation that ensure required conditions for its efficient functioning, dynamism and staff proficiency at the enterprise has been reviewed. Functional structure of the management system has been analysed. Given the nature of the special management systems and the unified information management system, we have determined the essence of enterprise management in modern conditions. The problems, main ways and capabilities for enterprise management system improvement have been established, taking into account all factors of impact on both internal and external environment. It was proposed to use modern management tools and techniques within the selected management concept in order to improve, establish and efficiently operate the modern management system.

**Keywords:** enterprise, management mechanism, management system, enterprise management, operating efficiency, strategic management.

**Постановка проблеми.** В мовах формування ринкової економіки та побудови інформаційного суспільства, що характеризується нестабільністю макро- і мікро- економічних факторів, одним з першочергових завдань стає оцінка поточних перспективних можливостей підприємства та формування його ефективної системи управління. Максимальне збалансування потенційних можливостей підприємства із наявним потенціалом зовнішнього середовища є одним із першочергових завдань керівництва для досягнення запланованих задач з підвищення економічної ефективності, а також з метою виживання в умовах конкуренції сьогодні та на майбутнє.

Умови жорсткої конкуренції вимагають прийняття оптимальних управлінських рішень щодо принципів та механізмів планування, прогнозування, а також системи мотивації та матеріального стимулювання, що передбачає ефективне використання усіх видів ресурсів підприємства, їх оптимальну структуру, від яких залежить побудова системи управління ресурсним потенціалом підприємства.

У зв'язку з цим, все більшої актуальності набувають питання формування ефективної системи управління підприємством з метою підвищення його конкурентоспроможності, економічної ефективності та національної економіки в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню теоретичних та практичних питань формування та розвитку ефективної системи управління підприємством присвячено ряд наукових робіт, а саме вивчення різноманітних аспектів економічного, виробничого характеру формування такої системи знайшло своє відображення в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів: Й. Ситника, Р. Задорожної, В. Павлика, В. Перемийноса, Ю. Кабакова, М.Х. Мескона, Г. Мінцберга, П. Друкера та інших, які розглядали складові системи управління, її методи, принципи та ефективність, показники, що визначають систему оцінки та інші аспекти.

Проте багатогранність та необхідність використання системного підходу до цієї проблеми потребує

подальших досліджень щодо ефективного формування і використання системи управління підприємством в сучасних умовах.

**Постановка завдання.** Головним завданням цієї роботи є необхідність визначення актуальних проблем формування ефективної системи управління підприємством, а саме аналіз та обґрунтування шляхів удосконалення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства з метою покращення його економічного та фінансового стану і, як наслідок, забезпечення стійких конкурентних переваг в ринкових умовах господарювання.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Проблеми управління підприємством обумовлені об'єктивними і суб'єктивними причинами, пов'язаними з постійною зміною економічної ситуації, значним ростом конкуренції між суб'єктами господарювання за ринки ресурсів, ринки готових товарів та ринки збуту. Знання систематизованих основ управління підприємством дозволяють приймати найбільш адекватні і своєчасні управлінські рішення, які сприяють реалізації головної мети підприємства [9, с. 163].

Управління в умовах ринкової економіки включає сукупність механізмів управління підприєм-

ством, призначених для розробки та реалізації системи заходів, що забезпечують необхідні умови її ефективного функціонування, динамізм і злагодженість роботи, рис. 1.

Технічні, організаційні та економічні заходи повинні забезпечити синхронність і послідовність режиму роботи всіх складових ланок єдиної господарської системи на всіх рівнях виробництва і управління для досягнення підприємством поставленої мети.

Механізм управління підприємством включає наступні компоненти [5, с. 41]:

- цілі і завдання, що стоять перед керованим об'єктом;
- юридичні та економічні закони та обмеження;
- функціональну структуру органів управління;
- методи та інструменти господарського управління;
- методи, правила, засоби обробки і передачі інформації;
- управлінські рішення;
- об'єкти управління (рис. 2).

Для досягнення намічених цілей підприємства необхідно визначити пріоритетні завдання, їх черговість і послідовність рішення. Для вирішення основних завдань підприємства визначають його функціональну структуру.

Основа всієї функціональної структури системи управління становить ієрархічна структура адміністративних органів управління, які забезпечують управління підприємством. Базою формування органів управління є структура виробництва. Організаційна структура управління забезпечує взаємодію, організацію зв'язків і відносин між підрозділами підприємства, відповідає структурі самого підприємства, масштабами і функціональному призначенню керованих об'єктів. Адміністративно-управлінський персонал розробляє управлінські рішення, доводить їх до виконавців, встановлює зв'язки між підрозділами, контролює виконання прийнятих рішень [4, с. 563-564].

Структура управління всередині підприємства носить в основному ступінчастий характер і будується за принципом підпорядкування нижчестоящого органу вищестоящому. Структура організації визначає взаємовідносини рівнів управління та функції її окремих підрозділів.

У багаторівневій системі управління необхідна чітка взаємодія її різних ланок і рівнів. Щоб підприємство успішно функціонувало, організаційна структура системи управління складається з органів управління окремими процесами і органів управління підприємством в цілому. Центральний орган, керуючий підприємством, в особі директора та його заступників, концентрує увагу на кінцевому цільовому результаті [5, с. 43].

Контроль і регулювання проміжних результатів, спрямованих на недопущення відхилень у про-

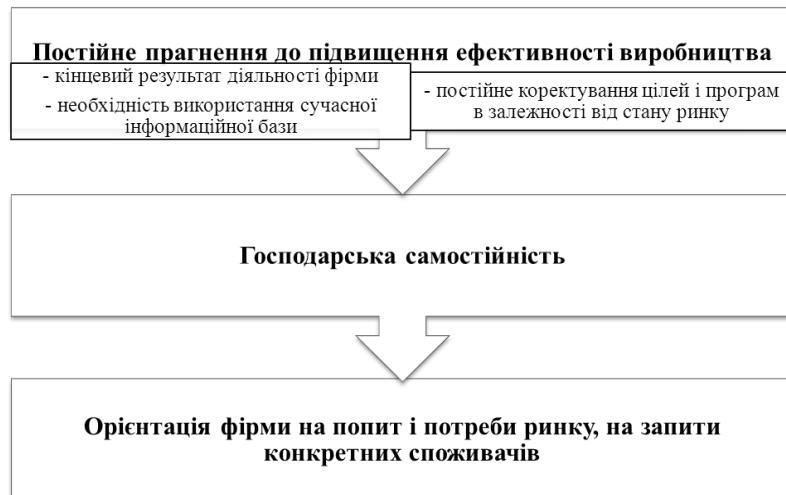


Рис. 1. Схема функціональної залежності основних механізмів системи управління підприємством



Рис. 2. Функціональний механізм формування системи управління підприємством

цесі виробництва продукції від встановлених завдань, доручається керівникам і фахівцям нижніх ланок підприємства. Процесами, що протікають в підрозділах підприємства, управляють самі підрозділи. Взаємини будуються в такій формі, яка дозволить досягти цілей підприємства з мінімальними витратами.

Загальновідомо, що система управління підприємством включає:

- опис діяльності, що необхідна для реалізації політики підприємства, у вигляді процесів; опис послідовності та взаємодії цих процесів;

- організаційну структуру, розподіл повноважень та відповідальності у системі;

- методику та методи здійснення процесів; опис ресурсів, що необхідні для адекватної реалізації процесів;

- встановлення критеріїв та методів, що будуть необхідними для моніторингу процесів; встановлення інформаційних каналів, що необхідні для моніторингу процесів [11, с. 402].

Таким чином, виходячи з сучасних підходів до управління, діяльність підприємства моделюється як сукупність процесів, кожний з яких знаходиться під контролем та управлінням відповідальної особи. Певний набір цих процесів складає основу стандарт-

ної системи управління. Кожна з стандартних систем управління направлена на реалізацію політики, що сформульована керівництвом підприємства у даній області діяльності.

Сукупність спеціалізованих систем управління та єдиної інформаційної системи управління складає загальну систему управління підприємством, яка направлена на реалізацію загальної політики підприємства та знаходиться у процесі постійного контролю, аналізу та вдосконалення.

Сучасний менеджмент розглядає підприємство не як сукупність відділів, а як сукупність бізнес-процесів, що протікають в її межах [6, с. 233]. Підпорядкування структури процесам, а процесів – стратегії означає, що спочатку треба вибудувати стратегію, тобто сформулювати бачення майбутнього підприємства і визначити його стратегічні цілі, потім вибудувати бізнес-процеси таким чином, щоб кожний з них був орієнтований на досягнення конкретної мети, і тільки після цього формувати організаційну структуру підприємства, яка б забезпечувала ефективне виконання бізнес-процесів.

Розрізняють дві групи принципів формування системи управління на підприємствах: принципи, що характеризують вимоги до формування системи

Таблиця 1

**Принципи формування систем управління підприємствами**

Назва принципу	Зміст принципу
<b>Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління підприємством</b>	
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій управління на розвиток виробництва порівняно з функціями, направленими на забезпечення функціонування виробництва
Економічності	Передбачає найбільш ефективну та економічну систему управління, зменшення частки витрат на систему управління в загальних витратах, підвищення ефективності виробництва. У випадку якщо після проведення заходів із удосконалення системи управління збільшились витрати на управління, вони повинні перекриватись ефектом у виробничій системі, одержаним в результаті їх здійснення
Комплексності	При формуванні системи управління персоналом потрібно враховувати всі фактори, які впливають на систему управління (зв'язки із вищестоящими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління і т.д.)
Оперативності	Своєчасне прийняття рішень з аналізу та удосконалення системи управління, які попереджують або оперативно усувають відхилення
Оптимальності	Багатоваріантна проробка пропозицій по формуванню системи управління та вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов
Науковості	Розробка заходів з формування системи управління повинна базуватися на досягненнях науки в галузі управління та враховувати зміни законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах
Ієрархічності	В будь-яких вертикальних розрізах системи управління повинна забезпечуватись ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами або окремими керівниками)
Автономності	В будь-яких горизонтальних та вертикальних розрізах системи управління повинна забезпечуватись раціональна автономність структурних підрозділів або окремих працівників
Стійкості	Для забезпечення стійкого функціонування системи управління необхідно передбачати спеціальні «локальні регулятори», які при відхиленні від заданої мети організації ставлять того чи іншого працівника або підрозділ в невідгідний стан та спонукають їх до регулювання системи управління персоналом.
Прозорості	Система управління повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію; діяльність всіх підрозділів та керівників повинна будуватись на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних за економічним змістом процесів управління
<b>Принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління підприємством</b>	
Концентрації	Розглядається у двох напрямках: (1) концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління на вирішенні основних завдань та (2) концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління, що виключає дублювання
Спеціалізації	Розподіл праці в системі управління (виділяється праця керівників, спеціалістів та інших працівників). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій
Паралельності	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивності (гнучкості)	Означає пристосовуваність системи управління персоналом до цілей об'єкта управління, які змінюються.
Безперервності	Відсутність перерв в роботі працівників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу пролежування документів, простоїв технічних засобів управління і т.ін.
Ритмічності	Виконання однакового обсягу робіт в рівні проміжки часу та регулярність повтору функцій управління персоналом

управління, та принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління, які нами згруповано у табл. 1 [10, с. 228-230].

Всі принципи побудови системи управління реалізуються у взаємодії. Їх сполучення залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом.

Виходячи із вищевикладеного, на нашу думку, управління підприємством в сучасних умовах – це ефективна система, що здатна забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін його бізнес-середовища за умов максимально можливого врахування запитів і задоволення потреб потенційних споживачів. В такій системі отримання прибутку, слід, розглядати не як основну мету діяльності підприємства, а виключно як результат ефективного функціонування правильно побудованої управлінської системи.

Основні можливості для вдосконалення управлінської системи необхідно шукати не в спробах модернізації існуючої системи та не у використанні поліпшувачих інновацій, а в упровадженні нововведень та інноваційних підходів до управління діяльністю підприємства. Шляхи вдосконалення управлінської діяльності повинні включати всі аспекти діяльності підприємства (рис. 1).



Рис. 3. Основні напрями ефективною діяльності підприємства

Удосконалити управління підприємством можна через такий аспект його діяльності, як управління витратами. Ми пропонуємо здійснювати управління витратами на підприємствах наступним чином:

- виділяти основні поняття і процедури, системи управління витратами;
- виявляти існуючі проблеми формування та контролю витрат на підприємстві;
- формувати моделі управління витратами з урахуванням особливостей галузі та підприємства;
- створювати та вдосконалювати інформаційної системи;
- адаптовувати процес документообігу до обраної інформаційної системи;
- розподіляти відповідальність за формування витрат та створення механізму мотивації і стимулювання їх зниження [7, с. 127].

Ще одним напрямком вдосконалення системи управління може стати використання системного підходу. Системний підхід до управління підприємством передбачає урахування взаємозв'язків окремих відділів управління підприємства і виражається

у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи усіх підрозділів підприємства [2, с. 144].

Проблема удосконалення організаційної структури підприємства на сучасному етапі є однією із основних. Вона означає, насамперед, необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату підприємства, а також чисельності працівників виробничих відділів та підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов.

Одним із першочергових завдань керівництва є також поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства. Це можна реалізувати за допомогою впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого і всебічного впровадження обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку, застосування сучасних програмних засобів: технологій управління та інформаційних технологій [1, с. 216]. Такий напрям вдосконалення системи управління як стратегічне планування вносить суттєві корективи в методи управління, визначаючи план розвитку на майбутнє, рис. 4.



Рис. 4. Результати діяльності підприємства внаслідок використання системи стратегічного управління підприємством

Ця управлінська концепція робить акцент на умови ринку, особливо на умови конкуренції та збуту, як на критерій управління. На нашу думку, використання системи стратегічного управління на підприємстві може призвести до таких результатів [8, с. 85].

Вирішення проблем щодо формування та вдосконалення системи управління підприємством дозволять значно скоротити апарат управління шляхом поліпшення його організаційної структури, визначити відповідальність працівників, чітко визначити організаційну та виробничу структуру підприємства.

Тому, з огляду на вище зазначені особливості, для більш ефективного функціонування системи управління підприємством в сучасних умовах слід врахувати наступні фактори [6, с. 233]:

- виробничий процес має бути достатньо гнучким, що дозволить швидко змінювати асортимент продукції;
- бути адекватною, складною технологією виробництва, яка вимагає більш нових форм контролю, організації та розподілу праці;

– враховувати серйозну конкуренцію як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку продукції та покращувати якість продукції, що надається;

– приймати до уваги необхідність врахування невизначеності зовнішнього середовища;

– враховувати вимоги до рівня якості обслуговування споживачів та часу виконання договорів, які регулярно підвищують вимоги по умовам упаковки, транспортування, а також більш вигідні бази поставки;

– враховувати зміну структури попиту.

**Висновки з проведеного дослідження.** Беручи до уваги велику кількість проблем на шляху вдосконалення управлінської системи підприємств, існує ряд перешкод, що заважають їх впровадженню в діяльність суб'єктів підприємницької діяльності: складність одержати високо кваліфіковану допомогу і консультації, та висока вартість таких послуг; недостатність фінансових можливостей для формування якісного управлінського потенціалу; низький рівень розвитку фінансового ринку; невисокий рівень підготовки персоналу; неготовність персоналу та керівництва до змін; високий рівень бюрократичних процедур; складність отримання інформації про нововведення у сфері управління.

Таким чином, з метою вдосконалення та створення й ефективного функціонування сучасної системи управління підприємством слід застосовувати сучасні засоби і методи керування в межах обраної концепції управління, зосередитись на цілях розвитку і порядку удосконалення комплексної системи управління підприємством і його складовими частинами для забезпечення прийняття ефективних рішень з метою підвищення економічної та організаційної ефективності господарювання і, як наслідок, забезпечення високого рівня конкурентоспро-

можності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Абдуллін Р. Нові підходи до управління підприємствами в Україні // Підприємництво, господарство і право. – 2009. – № 10. – С. 216–218.
2. Балабанова Л.В., Управління персоналом: підручник / О.В. Сардак, Л.В. Балабанова. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Проспект, 2010. – С. 11–13.
4. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: у 2 т. / Й. С. Завадський. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – Т. 2. – С. 561–570.
5. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства? // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2009. – № 2. – С. 39–42.
6. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации: учеб. пособ. / Дж. К. Лафта. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – С. 231–234.
7. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 1. – С. 126–135.
8. Маурик Ван Дж. Эффективный стратег / Ван Дж. Маурик; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 115 с.
9. Рогоза, М. Є. Управління промисловими підприємствами: соціально-економічні чинники та особливості організації: монографія / М. Є. Рогоза. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. – 281 с.
10. Стратегическое развитие организации: учеб. пособ. / [Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин, Т. А. Лачина; под ред. Ю. Н. Лапыгина]. – М.: КНОРУС, 2005. – С. 226–281.
11. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – С. 384–409.
12. Charles W. L. Hill Strategic Management Theory. An integrated approach / Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones. – New York.: Houghton Mifflin Company, 2004. – P. 89–90.

УДК 338.487

**Іващенко А.В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Вінницького торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету*

**Постова В.В.**

*асистент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Вінницького торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету*

## СУЧАСНІ СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ

У статті представлено виявлені тенденції розвитку туризму, що притаманні йому на світовому рівні в умовах глобалізації, основними з яких є зростання туристичних потоків, підвищення вимог до якості та зміни у спрямованості туристичних послуг, зростання різноманітності туристичних продуктів, використання сучасних інформаційних технологій при наданні туристичних послуг. Подано рекомендації до формування бренд-сайтів для туристичних підприємств, що полягають у використанні дружнього інтерфейсу, впровадження яких дозволить спростити пошук інформації про туристичні підприємства та підвищить зацікавленість споживачів. Представлено склад та зміст розділів концепції бренду туристичного підприємства.

**Ключові слова:** туризм, тенденції розвитку, глобалізація, туристичні послуги, туристична галузь.

### **Иващенко А.В., Постова В.В. СОВРЕМЕННЫЕ МИРОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА**

В статье представлены выявленные тенденции развития туризма, присущие ему на мировом уровне в условиях глобализации, основными из которых являются рост туристических потоков, повышение требований к качеству и изменения в направлении туристических услуг, рост разнообразия туристических продуктов, использования современных информационных технологий при предоставлении туристических услуг. Даны рекомендации к формированию бренд-сайтов для туристических предприятий, заключающиеся в использовании дружественного интерфейса, внедрение которых позволит упростить поиск информации о туристических предприятиях и повысит заинтересованность потребителей. Представлен состав и содержание разделов концепции бренда туристического предприятия.

**Ключевые слова:** туризм, тенденции развития, глобализация, туристические услуги, туристическая отрасль.

### **Ivashchenko A.V., Postova V.V. CURRENT TRENDS IN WORLD TOURISM**

The paper presents the tendencies of tourism development that inherent in the global level in the context of globalization, the main of which is the growth of tourist flows, increased quality requirements and changes in the direction of travel services, increase the diversity of tourism products, the use of modern information technology in the provision of travel services. Recommendations to the formation of brand sites for tourism enterprises is to use friendly interface whose implementation will simplify the search for information on tourist enterprises and increase the interest of consumers. Presented structure and content sections brand concept of tourism enterprises.

**Keywords:** tourism, trends, globalization, travel services, travel industry.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан розвитку туристичної галузі супроводжується активізацією підприємницької активності у сфері туризму, міжнародної конкуренції, зміною у потребах туристів, що передбачає дослідження загальносвітових тенденцій змін у туристичній галузі. В умовах глобалізації розвитку туризму в Україні вимагає актуалізації видів туристичної діяльності, здійснення інтеграції зі світовими лідерами туристичної галузі, використання накопиченого світового досвіду щодо задоволення попиту споживачів, інформування про існуючі можливості туристичних підприємств, їх здобутки і переваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню сучасних умов здійснення туристичної діяльності, управління нею присвятили свої наукові праці такі вчені як М.Г. Бойко [1], С.В. Мельниченко [4], Г.І. Михайличенко [5], Т.І. Ткаченко [6], Л.М. Шульгіна [7] та ін. їх праці стали вагомим внеском у теорію менеджменту туризму. Більшість робіт присвячена дослідженню проблем управління туристичною галуззю, туристичними підприємствами.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Кількість публікацій з визначення основних тенденцій, що склалися в сучасних умовах, обмежена, це пов'язано з їх мінливістю, яка зумовлюється змінами в уподобаннях споживачів туристичних послуг, проявами економічних кризових явищ, перебігом політичних процесів, що пояснює актуальність і об'єктивну необхідність виявлення існуючих

тенденцій розвитку туризму та розроблення пропозицій щодо інформаційної підтримки туристичних підприємств у відповідності з їх перебігом.

**Мета статті.** Метою статті є виявлення та узагальнення світових тенденцій розвитку туризму, обґрунтування з їх урахуванням пропозицій з інформування споживачів туристичних послуг щодо можливостей підприємств туристичної галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Всесвітня туристична організація ООН опублікувала свою доповідь, з матеріалів якої можна зробити висновок, що в сучасних умовах глобалізації світовий туристичний потік постійно зростає, у 2016р. туристи віддавали перевагу Європі й Азіатсько-Тихоокеанському регіону, намагаючись утриматися від поїздок на Близький Схід і в Африку, матеріали доповіді організації дозволяють скласти ТОП-3 найбільш відвідуваних регіонів світу, на третьому місці з 156 млн. туристів розмістились країни Північної й Південної Америки, на другому місці виявився Азіатсько-Тихоокеанський регіон, що прийняв 216 млн. осіб, лідирує в цьому рейтингу Європа, де за рік встигли відпочити 503 млн. осіб, тобто більше 50% усього світового туристичного потоку.

У цілому, за даними фахівців, відвідуваність країн виросла у всіх регіонах світу, крім Близького Сходу, який втратив 8% туристів у порівнянні з 2014 роком, і країн африканського континенту, відвідуваність яких залишилась незмінною. Експерти

організації пов'язують ці результати з нестабільною ситуацією в арабських країнах, у результаті яких кількість туристів у Єгипті, Тунісі й інших державах регіону помітно скоротилася.

Проте, за підрахунками організації, передбачається уповільнення зростання туристичного потоку у наступному періоді до 3-4% у рік. Щодо темпів зростання туристичних потоків, передбачається, що відбудеться Близького Сходу збільшиться максимум до 5%, Африки – до 4-6%, Європи на 2-4%. Усього ж до 2030 року туристичний потік буде нараховувати близько 1,8 мільярда осіб щорічно. Під час останньої світової фінансової кризи потік туристів скоротився відразу на 3,9% [8].

Проаналізувавши матеріали Всесвітнього туристичного форуму, а також зробивши висновки з реалій туристичного ринку і його маркетингової складової, можна виділити основні тенденції, які визначають його майбутнє туризму в цілому й, зокрема, в Україні.

По усьому світу відбуваються істотні зрушення в загальній структурі попиту. Багато досвідчених туристів вибирають відпочинок не просто «улітку на пляжі» або «узимку на лижах». Стереотип відпустки в літню пору поступово ламається з кількох причин. Однією з причин зрушень сезонності є зміна посткризової свідомості: у людей з'явилася чітке розуміння, що життя проходить зараз і його не потрібно відкладати на потім, а крім роботи важливо звертати увагу на родину, особистісний розвиток, здоров'я й фізичну форму.

З'явилися принципово нові види туризму – гастрономічний туризм, дегустаційні тури, дієтичні, шоппінг-тури, тури-детокс, серф-тури та інші. У структурі попиту відбувається зсув пріоритету зі «стандартних» турів на користь екскурсій і спеціальних програм. Особливу популярність здобувають екстремальні подорожі: на повітряній кулі, виживання джунглей, експедиції в Арктику, на Камчатку, аж до подорожей у космос. Вже найближчим часом Антарктида стане значним центром екотуризму – там будуть побудовані готелі, ресторани й інші об'єкти інфраструктури. Зростає популярність по дієвого туризму – поїздки на пивний фестиваль, рок-концерт відомої групи, футбольний або тенісний матч. Особливо актуальним є цей тренд в Україні, тому що сума відвідування концерту усередині країни з гарним місцем у залі або на стадіоні цілком порівнянна з поїздкою з тією же метою, приміром, у сусідню Чехію або Польщу, а вражень більше.

Сучасні туристи стали більше вимогливими – як відносно матеріальних цінностей, так і власних вражень і потреб. Вкладаючи в поїздку мінімум коштів, вони прагнуть одержати максимум сервісу й вражень, тобто туристи стали уважніше ставитися до своїх витрат. Туристи стали краще розбиратися у відпочинку і його можливостях, вони хочуть за ті ж гроші одержати більш якісний сервіс, комфортний відпочинок і насичену програму.

Всупереч прогнозам по зниженню обсягу ринку, за результатами всесвітнього туристичного моніторингу, загальні витрати на міжнародний туризм по усьому світі зростають на 7%, до \$781 млрд. у порівнянні з падінням витрат на 9% в 2013 році ця тенденція свідчить про гарні темпи відновлення, цього року експерти очікують, що найбільше готові витратити на подорожі китайці (приріст +22%), росіяни (+26%) і бразильці (+54%). Також у десятку входять Німеччина (+1,5%), США (+2,5%), Франція (+2,5%) і Італія (+3%).

Відбувається перерозподіл ваги туристичних напрямків – в усьому світі й в Україні. На перерозподіл істотний вплив зробили форс-мажорні обставини, які віджахнули туристів від деяких напрямків – напад акул у Єгипті, революції в ряді арабських країн, страйки й погроза дефолта в Греції. У деяких випадках вагомою виявилася цінова політика операторів – незважаючи на форс-мажорні обставини, деякі популярні серед українських туристів країни не знизили ціни на відпочинок (Марокко, Туніс). У цей же час Іспанія, Греція й Кіпр, які ще рік назад відносилися до досить дорогих місць для відпустки, пішли на значні знижки, що дозволило їм переорієнтувати на себе потік туристів середнього класу, що воліють європейського сервісу і безпеку за ціною, порівнянню з Південноафриканськими країнами. Також потрібно звернути увагу на те, що усе більше з'являється досвідчених туристів.

Поїздки стали коротше й частіше. Посткризова свідомість вплинула на формування легких на підйом туристів, які проводять вихідні в Європі або довгі уїкенди в Азії (4-5 днів). Світова готельна галузь цього року продовжить вихід із кризи. Звичайно, до повного відновлення ще дуже далеко, але після 7%-го падіння кількості проданих ночей, цього року обсяги наданих послуг зростуть на 5%, до 5,7 млрд. ночей. Ключовою тенденцією стало те, що туристи стали подорожувати частіше, але на більше короткі строки. Ціни на готельні номери підвищуються, тому що значно зріс попит, однак ці тенденції по регіонах сильно відрізняються. Більш помітно ростуть ціни на номери в Азії, у Європі ж цінова ситуація небагато вирівнялася після різкого падіння протягом двох останнього років.

З'явився сегмент мандрівників, яким важливо одержати власні враження, досвід. їм цікаво вже не стільки викласти фотографії в соціальних мережах або похизуватися перед знайомими. Для представників цього сегмента стало важливим одержати корисний досвід, переживання й власні враження від подорожі. Для цих людей важливі не п'ятизіркові готелі й готові тури, а автентичність, дотик до традицій іншої країни. Вони прагнуть зрозуміти й відчути іншу культуру, побут, готові жити у некомфортних умовах, але при цьому не пошкодують грошей на якусь специфічну екскурсію або музей. Таких туристів уже багато серед українців, як правило, представники сегмента – люди статку середній.

В Україні зростають потоки внутрішнього туризму – збільшилася кількість тих, хто відправився або планує відпочивати в Карпатах, Одесі. У Карпатах, приміром, виросла відвідуваність лижних курортів у Славському, Яремне, Тисовці. крім того, з'явилася й розвивається напрямок «ділового» туризму у великих містах, особливо Києві, Харкові, Донецьку й Дніпропетровську. Це зв'язано, у першу чергу, з розвитком інфраструктури в містах, що приймали чемпіонат Європи з футболу в 2012 році: реконструюються й з'являються нові міські й заміські клуби й комплекси, аквапарки, ресторани, стадіони, розвиваються авіап перевезення і т.п. крім українців, що воліють відпочивати в рідній країні, в Україну стали частіше приїжджати іноземні туристи – в основному з Росії, Прибалтики, Європи. Приміром, в Україну збирається близько 4% російських туристів, причому в самій країні інтерес до внутрішнього туризму впав з 29% до 20%. Найбільш популярні серед іноземців Київ, Львів, Одеса, Крим і зимові курорти Карпат. Середній строк перебування іноземних туристів в Україні – чотири дні, сума витрат у країні – біля \$600. Що

стосується типів турів, західні туристи часто обирають індивідуальні поїздки або круїзи. Американські туристи віддають перевагу Західній Україні.

Оформився сегмент туристів, що воліють самостійно будувати поїздки без покупки готового тура. Вони можуть самостійно скласти маршрут, знайти й забронювати готель, придбати квитки на транспорт, подбати про карти, їжу, броні й вхідні квитки до різних визначних пам'яток. Субтренд полягає в тому, що під цей сегмент зароджуються турагентства. Такі люди звичайно дуже зайняті й готові заплатити комісію, щоб всю підготовчу й організаційну роботу зробили за них клієнти-менеджери. На відміну від замовлення тура, сформованого оператором, турист може істотно заощадити.

З'явився специфічний сегмент «здорових і заможних» туристів. Ці люди люблять екологічний туризм, піклуються, у першу чергу, про навколишнє середовище й готові навіть переплатити за «зелений» відпочинок і послуги. Вони вибирають екологічні способи подорожей, що сприяють зниженню викидів, адже світовий туризм, за оцінками експертів, дає 5% -ву частку сукупних викидів вуглекислого газу на планеті [8].

Використання соціальних мереж й мобільних технологій є однією з тенденцій сьогодення в умовах глобалізації, як і в інших сегментах бізнесу, у туризмі спостерігається бурхливий розвиток цієї тенденції. Туристи стали більш мобільними, регулярно входять й моніторять інформацію в Інтернеті зі свого смартфона й більшість із них зареєстровані в 1-2-5 соціальних мережах, наприклад, 52% з 152 млн. дорослих американських туристів використовують соцмережі й генерують для економіки США \$102,9 млрд. за рахунок внутрішнього туризму, у порівнянні з \$69,5 млрд. від незареєстрованих користувачів [3]. В Україні ця тенденція також чітко простежується – з'являються агентства, що просуваються переважно в соцмережах, а також у співтовариствах туристів. Це пояснюється тим, що фанати соцмереж подорожують набагато частіше тих, хто не залучений у різний Інтернет-інтерактив. найближчим часом звичайною практикою для туристів стануть інтерактивне бронювання, мобільні путівники й поради закордонних друзів з планування подорожі в їхню країну.

Оскільки використання віртуальних мереж та сучасних інформаційних технологій є важливим напрямком розвитку туризму в умовах глобалізації, туристичним підприємствам доцільно звернути увагу на формування своїх брендів у вигляді бренд-сайтів і скористатися пропозиціями, які пройшли апробацію і довели свою дієвість для підприємств інших секторів економіки.

Узагальнюючи практику використання брендсайтів провідними підприємствами всіх сфер економіки, а також туристичного бізнесу в економічно розвинутих країнах, можливо сформувати певні тактичні рекомендації для їх успішного застосування в процесі діяльності туристичних підприємств в Україні [8]:

- проста навігація сайту за допомогою його назви, яку доцільно узгодити з назвою підприємства, використати її повністю або застосувати ключові слова, тому що брендсайти, які важко знайти, будуть сприйматися як недружні до зовнішнього оточення;
- внутрішня навігація у брендсайті повинна бути забезпечена достатньою швидкістю, корисною з раціональних та емоціональних позицій і супроводжуватися трьохмірним мультимедійним зображенням;
- використання новітніх технологій та інноваційних методів проектування і реалізації;

- здійснення обміну повідомленнями з партнерами та потенційними інвесторами;

- застосування традиційних медіазасобів для стимулювання використання онлайн-нових та залучення нових користувачів сайту;

- поступова побудова індивідуальних відносин з пред ставниками зовнішнього середовища за допомогою інтерактивних можливостей, що є однією з стотних переваг брендсайтів і відміною їх від традиційних мас-медіа завдяки якій можливо підвищити сприйняття цінності інвестиційних проектів або підприємства в цілому, як привабливого об'єкта інвестування;

- використання впливаючих гіпертекстових сторінок з детальною інформацією про туристичний продукт або підприємство за умови проведення ним політики повної інформаційної прозорості;

- регулярна модернізація та оновлення сайту з метою привернення уваги, формування мотивів до дій, досягнення задоволення раціональних та емоціональних потреб користувачів на його основі персоналізації, відкритості;

- використання звукових ефектів, тривимірного простору та необхідної швидкості для представлення повідомлень;

- максимальна персоналізація за допомогою е-пошти;

- безпека е-транзакцій;

- застосування опосередкованого стимулювання у використанні сайту за допомогою продажу його рекламної площі;

- використання системи пошуку, що має настройку;

- прагнення до включення в інформаційні повідомлення емоціональної складової, що може бути реалізована за допомогою звернення до вторинних потреб споживачів або, наприклад, розташуванням персональної інформації про кращих співробітників, клієнтів підприємства, найбільш популярні або ексклюзивні туристичні маршрути, що допоможе створити ефект інформаційної прозорості;

- використання мережевих посилань на брендсайти інших туристичних підприємств та навпаки;

- інтерактивна побудова повідомлень, що є головною ознакою брендсайтів і їх відміною від традиційних мас-медіа. Інтерактивність дозволить збільшити сприйняття цінності туристичних пропозицій підприємства у залежності від зусиль, що витратили користувачі на їх отримання. Проактивність інформаційних каналів повинна полягати у активному спілкуванні підприємства з потенційними споживачами і партнерами, з одного боку, і в активному пошуку сайтів останніми, з другого.

Таким чином, заходи з формування брендів мають бути втілені враховані про формуванні концепції бренду, розробкою якої доцільно займатися маркетологам з високим рівнем креативності та професіоналізму. Проведений аналіз літературних джерел [2; 3; 8] дозволив узагальнити склад і сутність положень концепції формування бренду туристичного підприємства, яку доцільно представити таким переліком типових розділів.

1. Загальні параметри, що повинні містити визначення бренду, опис його складових, мету запровадження, конкурентоспроможні переваги перед основними конкуруючими підприємствами, очікувані наслідки впливу на суб'єкти ринку.

2. Підприємницький розділ, в якому необхідно узгодити мету бренду з можливостями надання послуг споживачам, які будуть ним користуватися, а саме: детальний опис характеристик, якості



послуг (в першу чергу функціональну, тобто очікувану споживачами), терміни та обсяги їх надання, номенклатура, тарифи та ціни, що залежатимуть від прийнятої дієвої політики просування на зовнішньому ринку.

3. Маркетинговий розділ повинен містити повну і скорочену назву бренду підприємства, слоган, логотип, атрибути геральдики і такі ж атрибути торгових марок, що виступатимуть під оболонкою бренду підприємства, ці атрибути доцільно узгодити з активними потребами потенційних партнерів та споживачів на ринку для подальшої інформаційної взаємодії.

4. Інвестиційний розділ, в якому доцільно розмістити інформацію про витрати на формування бренду, його позиціонування на ринку, а також імовірні додаткові прибутки від його використання підприємством безпосередньо та в якості окремого інвестиційного товару для інших підприємницьких структур. Важливою інформацією цього розділу повинна стати розрахована майбутня вартість туристичного підприємства з урахуванням впливу бренду на суб'єктів зовнішнього середовища через кількісне визначення імовірного рівня його привабливості.

5. Юридичний розділ, метою якого є розмежування авторських, майнових, суміжних прав власників і авторів сформованої концепції бренду, розподілення частки відповідальності сторін за претензіями, наведення результатів юридичної експертизи на відповідність національним та міжнародним нормам щодо його імітації, протиріч, плагіату.

6. Культурно-історичний розділ повинен містити обґрунтування запровадження бренду згідно з культурними, релігійними, історичними традиціями суб'єктів туристичних послуг, на який передбачено вивести підприємство і ймовірними видами задоволення для юридичних і фізичних осіб згідно з їх активними потребами.

7. Психологічний розділ є обов'язковим, бо саме реалізація передбачених в ньому заходів дозволить перетворити торгові марки на образи і синтезувати з них нову соціально-економічну якість – безпосередньо бренд, що буде підґрунтям і згодом переросте в позитивний імідж, у даному розділі доцільно подати психологічні методи впливу на суб'єктів ринку з метою популяризації підприємства і найімовірніші наслідки їх дії.

8. Футурологічний розділ необхідно побудувати таким чином, щоб він містив інформацію про майбутні загальні перспективи розвитку бренду підприємства та конкурентів, можливості виникнення нових, що можуть представляти певну загрозу, прогноз змін у соціальному, економічному, психологічному стані безпосередньо контактуючих з брендом та нових груп суб'єктів ринку (споживачів), майбутні шляхи і методи прямого та непрямого впливу на них на основі рекламної, РК-політики та індивідуальної роботи з клієнтами.

Якщо підприємство в процесі формування і розвитку бренду буде дотримуватися положень запропонованої концепції, останній зоставатиметься дієвим якнайдовше.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, врахування визначених тенденцій розвитку туризму в діяльності туристичних підприємств, їх інформаційного позиціонування за допомогою бренд-сайтів та розроблення брендів з використанням запропонованих розділів концепції дозволить активізувати підприємницьку діяльність, задовольняючи платоспроможний попит споживачів туристичних послуг.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі / М.Г. Бойко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 524 с.
2. Кендюхов О.В. Паблік рилейшнз у корпоративному брендингу: механізм управління та методологія оцінки: монографія / О.В. Кендюхов, К.Ю. Ягельська. – Донецьк: Донецький національний технічний університет, 2010. – 225 с.
3. Мамлеева Л. Анатомія бренда / Л. Мамлеева, В. Перція. – Bnanclaicl, 2006. – 217 с.
4. Мельниченко С.В. Брендинг у туристичному бізнесі: теоретичні аспекти / С.В. Мельниченко, О.Г. Авдан / Туризм в умовах глобалізації: особливості та перспективи розвитку: монографія / Під ред. д.е.н., проф. Кизима М.О., к.е.н, проф. Єрмаченка В.Є. – Х.: ВД «ІнЖЕК», 2012. – С.211-224.
5. Михайличенко Г.І. Інноваційний розвиток туризму: монографія / Г.І. Михайличенко. – К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 608 с.
6. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія / Т.І. Ткаченко. – К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 463с.
7. Шульгіна Л.М. Маркетингове управління туристичними підприємствами: монографія / Л.М. Шульгіна, М.Л. Ткешелашвілі. – К.-Тернопіль: ТОВ «Видавництво Астон», 2011. – 296 с.
8. <http://infotour.in.ua/poleschuk2.htm>

УДК 339.564

Кальченко С.В.

доктор економічних наук,  
доцент кафедри економіки

Таврійського державного агротехнологічного університету

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІТЧИЗНЯНОГО ОВОЧІВНИЦТВА

Стаття присвячена аналізу перспектив розвитку експортного потенціалу вітчизняного овочівництва, а також дослідженню особливостей розвитку даної галузі. Автором доведено визначальну роль, що відіграють селянські домогосподарства у формування даного сегменту ринку сільськогосподарської продукції. Запропоновано напрями розвитку експортного потенціалу даного галузевого напрямку за рахунок підвищення рівня конкурентоспроможності виробництва продукції серед даної групи аграріїв. Обґрунтовано необхідність запровадження комплексу організаційних заходів з метою стимулювання товарної орієнтації діяльності селянських домогосподарств у галузі овочівництва.

**Ключові слова:** селянське домогосподарство, експортний потенціал, овочівництво, конкурентоспроможність, ринок сільськогосподарської продукції, аграрне виробництво.

### Кальченко С.В. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ОТЕЧЕСТВЕННОГО ОВОЩЕВОДСТВА

Статья посвящена анализу перспектив развития экспортного потенциала отечественного овощеводства, а также исследованию особенностей развития данной отрасли. Автором доказано определяющую роль, которую играют крестьянские домохозяйства в формировании данного сегмента рынка сельскохозяйственной продукции. Предложены направления развития экспортного потенциала данного отраслевого направления за счет повышения уровня конкурентоспособности производства продукции среди данной группы аграриев. Обоснована необходимость введения комплекса организационных мероприятий с целью стимулирования товарной ориентации деятельности крестьянских домохозяйств в области овощеводства.

**Ключевые слова:** крестьянское домохозяйство, экспортный потенциал, овощеводство, конкурентоспособность, рынок сельскохозяйственной продукции, аграрное производство.

### Kalchenko S.V. PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF EXPORT POTENTIAL OF DOMESTIC VEGETABLES

The article is devoted to prospects of development of export potential of domestic vegetables, as well as the study of peculiarities of development of the industry. The author proves the decisive role played by peasant households in the formation of this segment of the market of agricultural products. The directions of development of export potential of the industry trends by raising the level of competitiveness of production of this group of farmers. The necessity of introduction of complex of organizational measures to promote commercial orientation of activities of the peasant households in the vegetable industry.

**Keywords:** peasant household, export potential vegetable production, competitiveness, market of agricultural products, agricultural production.

**Постановка проблеми.** За сучасних умов невід'ємною складовою конкурентоспроможного функціонування вітчизняного аграрного сектору в цілому, та його окремих галузевих напрямків зокрема є активний розвиток їхнього експортного потенціалу, враховуючи тенденції в сфері глобалізації макроекономічного простору. Вихід на світовий ринок стимулює процес якісного зростання техніко-технологічного та організаційно-економічного забезпечення на рівні окремої галузі та конкретної підприємницької одиниці. Необхідно відмітити, що однією з особливостей функціонування вітчизняного аграрного сектору є важлива роль селянських домогосподарств, діяльність яких значною мірою обумовлює стан та тенденцію розвитку вітчизняного ринку сільськогосподарської сировини за низкою галузевих напрямків. Водночас специфіка організації та здійснення виробничого процесу даною групою аграріїв, система мотиваційних критеріїв, що використовуються в процесі їхнього функціонування, суттєво відрізняються від принципів діяльності звичайного суб'єкта аграрного підприємництва. В цьому аспекті питання забезпечення розвитку експортного потенціалу в галузі овочівництва як складової овочепродуктового підкомплексу набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема ефективної реалізації експортного потенціалу суб'єктами аграрного виробництва, а також особливості сучасного стану та перспектив функціонування вітчизняного овочівництва як складової аграрної сфери досліджувалися в роботах В.І. Дани-

ленко [2], В.К. Збарського [3], Б.Й. Пасхавера [5], Ю.О. Лупенко [6] та ін. Специфіка господарської діяльності суб'єктів дрібнотоварного сектору аграрного виробництва розглядалися в дослідженнях О.В. Чаянова [7, 8], Т.І. Яворської [9] та ін. Водночас, на нашу думку, потребують подальшого вивчення особливості оцінки експортного потенціалу вітчизняного овочівництва, враховуючи характер впливу на даний сегмент ринку сільськогосподарської продукції з боку селянських домогосподарств.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування перспектив розвитку експортного потенціалу вітчизняного овочівництва на основі вивчення особливостей формування ринку плодоовочевої продукції та аналізу факторів, що впливають на даний процес.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний стан розвитку вітчизняного овочівництва характеризується домінуванням представників дрібнотоварного сектору, виробнича діяльність яких значною мірою орієнтована на задоволення власних споживчих потреб. Протягом останніх п'яти років питома вага даної групи аграріїв у загальному обсязі виробництва овочів відкритого ґрунту становила понад 85%, а по картоплярству даний показник дорівнював 97%. Водночас відсоток спожитої продукції зазначених видів протягом 5 років становив відповідно 75% та 30%. Дана ситуація негативним чином відображається не тільки на рівні конкурентоспроможності галузі овочівництва як складової аграрного виробництва, а й стримує процес розвитку овочепродуктового підкомплексу України.

Слід відмітити при цьому, що діяльність суб'єктів дрібнотоварного сектору є лише вимушеною реакцією на трансформаційні процеси, що постійно відбуваються в системі вітчизняного аграрного виробництва. Селянські домогосподарства лише пристосовуються до відповідних змін в сфері організаційно-економічних та соціально-економічних відносин, які формують представники крупного бізнесу разом із державними інститутами. Дана практика, коли суб'єктів дрібнотоварного сектору аграрного виробництва позбавляють можливості приймати участь в процесі розвитку галузі, хоча б на регіональному рівні, сформувалася ще за часів планової моделі господарювання. За сучасних умов держава лише зберігає статус-кво, користуючись низьким рівнем самоорганізації серед селянських домогосподарств.

Враховуючи необхідність розвитку експортного потенціалу даної складової вітчизняного аграрного виробництва, доцільним є вивчення, перш за все, стану задоволення споживчих потреб, а також ступеня впливу, що здійснюють представники дрібнотоварного сектору на відповідний сегмент ринку сільськогосподарської продукції. З цією метою нами було проаналізовано динаміку показників, що відображають участь селянських домогосподарств у формуванні ринку плодоовочевої продукції на Україні. Також було досліджено аналогічні процеси в галузі картоплярства.

Як свідчать дані динаміки виробництва картоплі в розрахунку на 1 особу, дрібнотоварний сектор відіграє головну роль у забезпеченні населення продовольством. Частка даної групи аграріїв протягом 2011-2015 рр. становила понад 98% від загальної суми зазначеного відносного показника. Слід відзначити при цьому що активно функціонують як споживчі домогосподарства, так і підприємницькі суб'єкти, що займаються вирощуванням картоплі на товарних засадах. Підтвердженням цього є той факт, що обсяги виробленої продукції в особистих селянських господарствах в розрахунку на 1 особу більш, ніж в 3 рази перевищують наукові норми споживання картоплі (табл. 1).

Разом із цим динаміка фактичного споживання в розрахунку на 1 особу протягом 2011-2015рр також є більшою, ніж нормативні показники. Нажаль висновки, які можна зробити, аналізуючи відповідні співвідношення, на нашу думку, незадовільним чином характеризують соціально-економічну ситуацію, що склалася на даний момент. Зростання обсягів виробництва картоплі, яка досить трудомісткою культурою і вимагає постійних матеріальних затрат в процесі вирощування, свідчить про намагання селян компенсувати нестачу інших харчових продуктів заміною споживанням «другого хлібу». В той же час зростання обсягів виробництва і повне задоволення продовольчих потреб усього населення нами може сприйматися виключно в позитивному аспекті. Діалектичний характер розвитку виробництва картоплі в особистих селянських господарствах демонструє намагання малозабезпечених верств населення вирішити для себе продовольче питання, а також активний розвиток селянських домогосподарств товарного типу.

Таким чином, ми можемо констатувати, що в галузі картоплярства мають місце передумови для потенційної експортної орієнтації аграріїв, що займаються виробництвом продукції на товарних засадах. Додатковим фактором, який має стимулювати селянські домогосподарства до активної експортоорієнтованої діяльності, є скорочення обсягів споживання даного виду продукції в розрахунку на 1 особу. Протягом аналізованого періоду даний показник скоротився на 1,5% або на 1,8 кг. Незважаючи на синусоїдальний характер динаміки споживання, в цілому спостерігається негативна тенденція, обумовлена зниженням рівня доходів населення, а також скороченням чисельності селянських домогосподарств, що займаються вирощуванням картоплі з метою задоволення споживчих потреб.

Основною проблемою в даному аспекті є відсутність належного інфраструктурного забезпечення, а також недостатній рівень розвитку міжгосподарських зв'язків, оскільки формування експортних партій на базі окремого господарства за сучасних

Таблиця 1

Вплив селянських домогосподарств на рівень споживання картоплі в Україні\*

Найменування показників	Рік					2015 до 2011, +-
	2011	2012	2013	2014	2015	
Виробництво на 1 особу, кг/рік	531,0	510,0	489	551	486	-45
Вироблено ОСГ в розрахунку на 1 особу, кг/рік	514,5	493,4	477,9	535,9	478,5	-36
Споживання на одну особу, кг/рік	139,3	140,2	135,4	141,0	137,5	-1,8
Норма споживання (124 кг/рік) до, %						
- виробництва на 1 особу	23,4	24,3	25,3	22,5	25,5	2,1
- виробництва в ОСГ на 1 особу	24,1	25,1	25,9	23,1	25,9	1,8
- споживання на 1 особу	89,0	88,4	91,2	87,9	90,2	1,2

\* Розраховано за даними Державної служби статистики України

Таблиця 2

Вплив селянських домогосподарств на рівень споживання овоче-баштанних культур в Україні\*

Найменування показників	Рік					2015 до 2011, +-
	2011	2012	2013	2014	2015	
Виробництво на 1 особу, кг/рік	246,0	252,0	251	258	252	6
Вироблено ОСГ в розрахунку на 1 особу, кг/рік	207,4	215,9	215,8	216,9	210,2	2,8
Споживання на одну особу, кг/рік	162,8	163,4	163,3	163,2	160,8	-2
Норма споживання (161 кг/рік) до, %						
- виробництва на 1 особу	65,4	63,9	64,1	62,4	63,9	-1,5
- виробництва в ОСГ на 1 особу	77,6	74,6	74,6	74,2	76,6	-1
- споживання на 1 особу	98,9	98,5	98,6	98,7	100,1	1,2

\* Розраховано за даними Державної служби статистики України

умов є практично неможливим. Також слід вказати на відсутність належної інформованості відносно критеріїв відповідності, що пред'являють потенційні експортери (перш за все в країнах Євразії).

Ситуація із забезпеченням задоволення продовольчих потреб населення у овоче-баштанних культурах в цілому нагадує процеси в картоплярстві, проте існують певні відмінності. Наявність функціонуючих підприємств із переробки овочевої продукції і виготовлення овочевих консервів обумовлює попит на овочі, які мають певні чітко визначені характеристики (вага, розмір, харчові якості тощо). Сформувати оптову партію такої продукції особистим господарствам досить складно, оскільки необхідно використовувати великі площі, відповідне технологічне обладнання. Також слід відмітити, що за період 2011-2015 рр. активізувалося виробництво овочів серед товарної групи особистих селянських господарств, що відповідає загальногалузевій ситуації (табл. 2).

За аналізований період виробництво овоче-баштанних культур в розрахунку на 1 особу збільшилося на 2,4% або 6 кг/рік. В результаті товарного розвитку галузі, починаючи з 2011 року, рівень споживання овочів в розрахунку на 1 особу починає відповідати науковим нормам, причому у 2012-2014 рр. позитивне співвідношення зберігалось. Таким чином ми бачимо, що розвиток овочівництва в селянських домогосподарствах демонструє еволюційні тенденції в напрямку трансформації у сімейні господарства товарного типу. Надзвичайно важливим в даному аспекті є, на нашу думку, закріплення позитивної динаміки шляхом оптимізації використання ресурсного потенціалу.

Особливості функціонування даного галузевого напрямку обумовлені, по-перше, відсутністю в регіоні належної кількості переробних підприємств, і, як наслідок, низьким рівнем розвитку крупнотоварного виробництва плодоовочевої продукції. В той же час домінують позиції дрібнооптових перекупників не дозволяють аграріям нарощувати виробництво продукції, навіть за сприятливої кон'юнктури. Селянські домогосподарства здатні на більш вигідних умовах реалізовувати вирощені овочі, хоча затрати на виробництво є більшими, ніж у сільськогосподарських підприємств. Основним напрямом розвитку галузі для селянських домогосподарств на майбутнє має стати активне запровадження засобів механізації у виробничому процесі, максимально знижуючи долю ручної праці. Цілком реально, на нашу думку, механізувати усі стадії виробничого процесу, окрім збирання врожаю.

В цілому аналізуючи перспективи вітчизняного експорту в галузі овочівництва, необхідно відмітити значний потенціал даного галузевого напрямку. На думку фахівців сільськогосподарського ринку «Шувар», в цілому в 2016 році, порівняно з 2015 роком, Україна суттєво збільшила обсяги експорту свіжих овочів та ягід до країн ЄС. Обсяги експорту ранньої капусти в цей регіон збільшилися в 4,5 рази, перцю – в 3,5 рази, огірків – майже в 2 рази, а томатів – в 1,5 рази. На думку трейдерів, найбільший експортний потенціал в 2017 р. матимуть тепличні овочі, а саме огірки, томати та перець. Непогані прогнози експортери роблять щодо ранньої капусти, баклажанів та кабачків. В довгостроковій перспективі деякі компанії планують розпочати відвантаження часнику та спаржі [4].

Таким чином ми бачимо, що експортний потенціал вітчизняного овочівництва має значні перспективи

для свого подальшого розвитку. Водночас необхідно відмітити, що на сучасному етапі функціонування даної галузі спостерігається контроль з боку трейдерів за процесом здійснення зовнішньоекономічних операцій. Даний факт не тільки негативно позначається на перспективах конкурентоспроможного розвитку малих форм аграрного виробництва, але є суттєвою проблемою для галузі в цілому і потребує комплексу організаційних заходів для поліпшення ситуації, що склалася.

На нашу думку, доцільно розглядати наступні напрямки розвитку експортного потенціалу вітчизняного овочівництва на базі селянських домогосподарств.

1. Активізація міжгосподарських зв'язків у формі кооперативних об'єднань (перш за все, обслуговуючих кооперативів). Специфіка правового статусу обслуговуючого кооперативу дозволяє консолідувати активи як юридичних, так і фізичних осіб, зберігаючи при цьому автономність та незалежність у ведення основної діяльності. В даному випадку це означає можливість взаємовигідної співпраці селянських домогосподарств із приватними підприємцями та фермерами з метою задоволення спільних економічних потреб (зокрема організації збуту вирощеної продукції).

2. Формування системи інформаційного забезпечення для суб'єктів дрібнотоварного сектору в сфері організації виробництва сільськогосподарської продукції у відповідності до вимог країн-експортерів (Європа, Китай, тощо). Однією з суттєвих проблем для організації експорту сільськогосподарської продукції є для вітчизняних аграріїв недостатній рівень обізнаності щодо критеріїв якості, які висувують споживачі у відповідних країнах світу.

3. Кадрове забезпечення конкурентоспроможного експортоорієнтованого функціонування селянських домогосподарств. Освітній рівень переважної більшості голів вітчизняних господарств даної групи не дозволяє самостійно аналізувати стан ринку сільськогосподарської продукції навіть на рівні регіону. Також аграрії здебільшого нездатні оцінити рівень ефективності діяльності господарства, враховуючи особливості його соціально-економічної природи (мотиваційні критерії, динаміка розвитку та ін.).

**Висновки з проведеного дослідження.** За результатами дослідження можна зробити наступні висновки. Аналіз впливу на формування ринку плодоовочевої продукції суб'єктів дрібнотоварного сектору аграрного виробництва доводить їхню визначальну роль у даному процесі. Автором доведено споживчий характер виробничої діяльності переважної більшості даної групи аграріїв. В статті обґрунтовано необхідність стимулювання еволюційного переходу селянських домогосподарств на товарні принципи ведення економічної діяльності. Вказується на важливість здійснення комплексу заходів з боку державних інститутів, метою яких має бути формування сприятливого організаційно-економічного та інфраструктурного середовища для конкурентоспроможного функціонування селянських домогосподарств як визначального фактору розвитку вітчизняного овочівництва.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гораль Л.В., Шийко І.В. Удосконалення системи оцінювання ефективності використання експортного потенціалу газотранспортного підприємства // Л. Т. Гораль, В. І. Шийко // Економічний аналіз. – 2014. – Т. 18(2). – С. 118-126.
2. Даниленко В.І. Експортні операції в діяльності підприємств оводчепродуктового підкомплексу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.3/92.pdf>

3. Збарський В.К., Николюк О.Д. Пріоритети інвестиційної діяльності фермерських господарств /В.К. Збарський, О.Д. Николюк // Економіка АПК. – 2013. – № 5 – С. 67
4. Овочівники рішуче налаштовані щодо ринку ЄС [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://agroportal.ua/ua/news/rastenievodstvo/ovoshchevody-reshitelno-nastroeny-otnositelno-gynka-es/>
5. Пасхавер Б.Й. Малі форми аграрного виробництва / Б.Й. Пасхавер // Економіка АПК. – 2013. – № 11 – С. 18
6. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2020 року/ [Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Булавка О.Г. та ін.]; за ред. Ю.О. Лупенка та О.Г. Булавки. – К.: ННЦ ІАЕ, 2013. – 74с.
7. Чаянов А.В. Крестьянское хозяйство: Избранные труды / [редкол.сер.: Л. И. Абалкин (пред.) и др.]. – М.: Экономика, 1989. – 492 с.
8. Чаянов А.В. Природа крестьянского хозяйства и земельный режим/А.В. Чаянов // Труды Всерос. съезда Лиги аграрных реформ. – М., 1918. – С.4-5.
9. Яворська Т. І. Малий бізнес у сільському господарстві: теорія і практика: монографія / Яворська Т.І. – К.: ННЦ ІАЕ, 2012. – 386 с.

УДК 330.33.012:338.43:636.4

**Кобернюк С.О.**  
*старший викладач кафедри маркетингу  
Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*

## НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ СВИНАРСТВА НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВ

Наведено характеристику стану та перспективи розвитку свинарства. Детально описано і проаналізовано показники економічної ефективності виробництва свинини за різних форм господарювання, особливості вирощування та відгодівлі свиней на рівні сільськогосподарських підприємств. Запропоновано стратегію розвитку сільськогосподарського підприємства на основі оптимального ресурсозабезпечення, нарощування та поліпшення породного складу поголів'я, збалансування кормових раціонів, впровадження науково обґрунтованих систем ведення виробництва продукції свинарства.

**Ключові слова:** продукція свинарства, сільськогосподарське підприємство, економічна ефективність, рентабельність, продуктивність.

### **Кобернюк С.А. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ СВИНОВОДСТВА НА УРОВНЕ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Приведена характеристика состояния и перспективы развития свиноводства. Подробно описаны и проанализированы показатели экономической эффективности производства свинины при разных формах хозяйствования, особенности выращивания и откорма свиней на уровне сельскохозяйственных предприятий. Предложена стратегия развития сельскохозяйственного предприятия на основе оптимального ресурсообеспечения, наращивания и улучшения породного состава поголовья, сбалансирования кормовых рационов, внедрение научно обоснованных систем ведения производства продукции свиноводства.

**Ключевые слова:** продукция свиноводства, сельскохозяйственное предприятие, экономическая эффективность, рентабельность, производительность.

### **Kobernyuk S.A. INCREASE DIRECTIONS OF PORK PRODUCTION ECONOMIC EFFICIENCY AT THE ENTERPRISE LEVEL**

It is given the characteristics of the condition and prospects of development of pig production. The indicators of economic efficiency of pork production under different forms of management, characteristics of growing and fattening pigs in the level of agricultural enterprises are described and analyzed. It is proposed the strategy for the development of agricultural enterprises through optimal resourcing, capacity and improvement of species composition of livestock, the balancing of feed rations, the introduction of scientifically based systems of production of pork products.

**Keywords:** pork products, agricultural enterprise, economic efficiency, profitability, productivity.

**Постановка проблеми** в загальному вигляді. Проблема підвищення економічної ефективності виробництва продукції свинарства є визначальним фактором економічного і соціального розвитку суспільства. Економічна ефективність виробництва продукції свинарства означає одержання максимальної кількості продукції з однієї голови свиней при найменших виробничих витратах праці та інших ресурсів на одиницю продукції. Ефективність виробництва продукції свинарства включає в себе також співвідношення результатів і витрат виробництва, які відображено також у якості продукції та її здатності задовольняти ті чи інші споживчі потреби.

Таким чином, у виробництві продукції свинарства підвищення економічної ефективності важливе не тільки у вирішенні продовольчої проблеми, а й у підвищенні добробуту всього населення. Особливе значення набуває підвищення економічної ефективності виробництва продукції свинарства в умовах

ринкових відносин і конкуренції, коли той виробник, який має нижчу собівартість та вищу якість продукції виграє.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем підвищення економічної ефективності виробництва продукції сільського господарства взагалі та продукції свинарства зокрема, розглядалося у працях таких вчених, як Борисенко М., Полях В.М., Якобчук В.П., Кравець І.В., Шуст О.А., Халак В.І. та інші [1-7].

**Мета статті** – дослідження зміни динаміки поголів'я тварин, стану виробництва свинини, аналіз показників економічної ефективності у свинарстві, обґрунтування шляхів підвищення економічної ефективності на рівні підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Розглянемо показники інтенсивності вирощування тварин на підприємствах України. Перший з них – виробництво (вирощування) худоби у живій масі складається із

Таблиця 1

## Вирощування худоби у живій масі, тис. т

Рік	Господарства усіх категорій		Сільськогосподарські підприємства		у тому числі фермерські господарства		Господарства населення	
	Худоба та птиця – усього	свині	Худоба та птиця – усього	свині	Худоба та птиця – усього	свині	Худоба та птиця – усього	свині
1960	3389,5	1448,0	1845,2	725,2	-	-	1544,3	722,8
1970	4762,2	1948,7	2905,6	1078,8	-	-	1856,6	869,9
1980	5339,8	1772,7	3371,2	1009,3	-	-	1968,6	763,4
1990	6465,0	2097,8	4206,1	1119,0	-	-	2258,9	978,8
1995	3107,2	1087,7	1425,0	291,2	-	-	1682,2	796,5
2000	2278,0	841,8	556,4	117,6	9,8	2,6	1721,6	724,2
2010	2936,7	915,5	1638,5	411,8	73,1	27,5	1298,2	503,7
2013	3379,0	1047,5	2062,7	559,3	90,4	29,1	1316,3	488,2
2014	3208,7	1017,0	2039,8	563,1	81,3	29,6	1168,9	453,9
2015	3200,4	1024,0	2038,5	583,8	78,6	30,0	1161,9	440,2

Складено автором на основі [4]

ваги одержаного за рік приплоду, приросту ваги молодняку і худоби на відгодівлі та нагулі за міном падежу молодняку і худоби на відгодівлі. Виробництво (вирощування) худоби показується в натурі (у масі) і розраховується за основними видами продуктивної худоби. В таблиці 1 розглянемо динаміку вирощування худоби у живій масі та зокрема свиней на підприємствах України.

Зниження обсягів виробництва свинини в Україні спостерігалось після розпаду Радянського Союзу, коли галузь тваринництва опинилася на межі виживання. Спад виробництва м'яса негативно вплинув на обсяги його споживання. У 2014 р. виробництво м'яса в забійній вазі, на душу населення в Україні становило лише 35,7 кг порівняно з 84 кг у 1990 р. При науково обґрунтованій нормі 80 кг, мінімально необхідній нормі 52 кг, у 2015 р. його споживалося лише 38,5 кг [3, 6, 7]. Для прикладу: середнє споживання м'яса на душу населення в Європейському Союзі становить 93,5 кг, в Німеччині, Франції, Великобританії, Нідерландах і Австрії перевищує 100 кг, а питома вага свинини в структурі споживання м'яса дорівнює понад 50%. Рівень самозабезпеченості свининою в Україні становить лише 36%, а у США, 78% [5, 7].

До основних причин суттєвого скорочення поголів'я свиней в країні, на нашу думку, слід віднести:

- диспаритет цін на сільськогосподарську та промислову продукцію;
- зростання цін на корми;
- неспроможність більшості вітчизняних товаровиробників застосовувати новітні технології утримання та відгодівля свиней;
- ліквідація спеціалізованих свинарських господарств;
- насичення вітчизняного ринку сировиною іноземного виробництва;

– скорочення обсягів державної підтримки. Як наслідок, в Україні суттєво скоротився і обсяг споживання свинини. Так, в 2015 р. середньостатистичним українцем було спожито 18,1 кг свинини за рік, що на 30% менше мінімально рекомендованої норми споживання м'яса свиней на одну особу.

В досліджуваний період, в Україні обсяг вирощування свиней показав стійку тенденцію до зниження. За цей час обсяг виробництва свинини в Україні знизився більш ніж в два рази. У 2016 році обсяг виробництва свинини очікується, що на 9,8% нижче порівняно з 2015 роком, а в 2017 році він, за прогно-

зами, виросте на 28,7% за рахунок зростання вітчизняного споживання. Україна потенціально є однією з провідних країн-експортерів свинини.

Таблиця 2

## Виробництво м'яса на одну голову худоби та продуктивність вирощування худоби

Рік	Виробництво м'яса на одну голову худоби, що була в наявності на початок року, у забійній масі; кілограмів			Середньодобові прирости на вирощуванні, відгодівлі та нагулі в сільськогосподарських підприємствах; грамів	
	м'ясо на одну умовну голову великої худоби	яловичина та телятина на одну голову великої рогатої худоби	свинина на одну голову свиней	велика рогата худоба	свині
1960	86	42	58	...	...
1970	110	54	77	...	...
1980	112	61	65	345	182
1990	138	79	79	431	229
1995	96	60	58	259	117
2000	110	71	67	255	120
2010	189	89	83	461	375
2012	217	92	99	508	474
2013	211	91	96	504	472
2014	215	94	96	525	481
2015	226	99	103	536	482

Складено автором на основі [4]

Продуктивність свиней в Україні досягла 103 кг на одну голову свиней у 2015 році та у період 1995-2015 років постійно підвищувалася. Отже, збільшення виробництва свинини в Україні стає все більш залежним від підвищення продуктивності. Враховуючи їх відносну важливість, усі виробники повинні внести свій внесок у тенденцію зростання виробництва свинини в Україні. Можна припустити, що для збільшення виробництва потрібно значне зростання в загальному обсязі витрат кормів для свиней. В таблиці 3 розглянемо структуру витрат на виробництво продукції свинарства.

Імовірно, це знайшло відображення у зростанні імпорту зерна та інших продуктів харчування використовуваних для свиней, а також збільшення внутрішніх витрат кормів для свиней. Цей аспект ще не був досліджений. Більшої відкритості економіки Укра-

їни дав би більший обсяг імпорту сировини, необхідної для виробництва корму для свиней, і розширення присутності транснаціональних компаній в Україні, які беруть участь у постачанні кормів. Цілком імовірно, що при відсутності дешевого корму, необхідного для вирощування свиней, розширення у постачанні свинини були обмежені. Ці аспекти є гідними для вивчення, зокрема, обмеження на збільшення поставок вітчизняного виробництва корму для свиней. Це закономірність розвитку свинарства в Україні.

Необхідно звернути увагу, що індекси цін виробників вимірюють реальні ціни, які виробники отримують для своєї продукції, податки і збори, виключаються. Між 2014 та 2015 роками, зростання реальної ціни м'яса свинини було більше, ніж для всіх інших категорій сільськогосподарської продукції.

Найнижча ціна на свинину у 2015 році спостерігалася в Миколаївській області. Між 2014 і 2015 роком вона зросла набагато більш швидкими темпами, ніж в середньому в Україні індекс споживчих цін.

Що є причиною цього? Крім зростаючого попиту на м'ясо в Україні, сильні переваги українських сільськогосподарських підприємств на свіже м'ясо є головним чинником. В результаті, практично весь підвищений попит на м'ясо буде покриватися за рахунок внутрішніх поставок. Це забезпечує значний природний захист ринку для вітчизняних українських свиней. Розглянемо ефективність фінансово-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств з виробництва продукції тваринництва таблиці 4.

Протягом 2015 року свині виявилися найбільш рентабельними (12,7%). Основною причиною для цього є падіння попиту на інші види продукції тваринництва на внутрішньому ринку у зв'язку з

економічною кризою. Оскільки витрати на виробництво свинини в сільськогосподарських підприємствах досить високі, зростання цін на свинину є

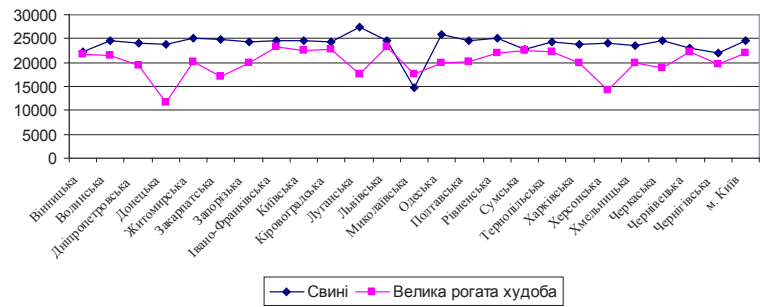


Рис. 1. Різниця в ціні свинини в порівнянні з великою рогатою худобою за регіонами за 2015 рік, грн. за т

Складено автором на основі [4]

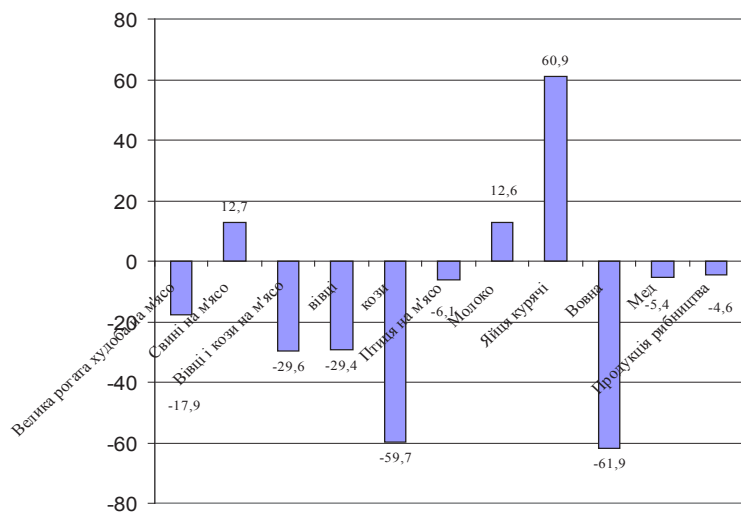


Рис. 2. Рівень рентабельності (збитковості) основних видів сільськогосподарської продукції за 2015 рік

Складено автором на основі [4]

Таблиця 3

Структура витрат на виробництво основних видів продукції тваринництва за елементами, %

Елементи витрат	Вирощування на м'ясо 2014 році		Вирощування на м'ясо, 2015				
	Великої рогатої худоби	свиней	великої рогатої худоби	свиней	овець	кіз	птиці
Витрати – всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
у тому числі							
прямі матеріальні витрати	73,2	83,3	75,4	86,3	67,6	73,4	93,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
з них							
корми	76,5	80,7	74,7	80,8	80,3	69,0	77,7
пальне і мастильні матеріали	8,1	2,3	7,5	1,9	6,3	4,4	2,1
оплата послуг і робіт сторонніх організацій	4,0	4,7	5,2	4,8	3,0	17,0	4,7
решта матеріальних витрат	11,4	12,3	12,6	12,5	10,4	9,6	15,5
прямі витрати на оплату праці	13,6	7,1	12,8	5,5	18,7	11,2	3,2
інші прямі витрати і							
загальновиробничі витрати – всього	13,2	9,6	11,8	8,2	13,7	15,4	3,8
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
з них							
амортизація необоротних активів	26,0	51,4	26,7	54,2	21,5	13,8	42,1
відрахування на соціальні заходи	37,4	26,6	38,6	23,1	51,0	27,6	28,6
решта інших прямих та загальновиробничих витрат	36,6	22,0	34,7	22,7	27,5	58,6	29,3

Складено автором на основі [4]

політичною проблемою. Крім того, вищезазначені висновки свідчать про те, що забій свиней близько до ринків необхідний, так як споживачі зможуть придбати свіже м'ясо. Це призводить до концентрації їх забою поблизу великих міст. Враховуючи вищевказані тенденції, уряд України шукає способи помірною зростання цін на свинину, яка, в свою чергу, вимагає збільшення виробництва свинини і буде рости більш швидкими темпами, ніж в останній час. Деякі політики вважають, що це може бути краще всього досягнуто шляхом заохочення більшої частки виробництва свинини на великих сільськогосподарських підприємствах. Це може призвести до меншої державної підтримки малих виробників свиней. Це важливе питання, яке вимагає особливого розгляду.

Таблиця 4  
Рівень рентабельності (збитковості) основних видів сільськогосподарської продукції тваринництва за категоріями підприємств за 2015 рік, %

Вид продукції тваринництва	Сільськогосподарські підприємства	У тому числі				
		господарські товариства	приватні	кооперативи	інші недержавні	державні
Велика рогата худоба на м'ясо	-17,9	-19,0	-11,9	-21,2	-17,2	-29,3
Свині на м'ясо	12,7	13,7	13,6	-10,9	5,2	-16,8
Вівці і кози на м'ясо	-29,6	-26,0	-16,4	-44,2	-20,1	-52,9
Птиця на м'ясо	-6,1	-6,7	-0,8	-39,9	-12,8	-18,5
Молоко	12,6	9,6	19,9	32,9	-2,2	0,5
Яйця курячі	60,9	60,1	45,4	6,6	163,0	-33,3
Вовна	-61,9	-65,6	3,2	-50,6	-	-81,1

Складено автором на основі [4]

Згідно таблиці свинина знаходиться на третьому місці за рівнем рентабельності (5,6%) за яйцями курячими (58,8%) та молоком (11%).

Розглянемо конкретні результати дослідження про витрати та економічну ефективність виробництва свиней в Україні.

Таблиця 5  
Витрати на виробництво основних видів продукції сільського господарства

Вид продукції тваринництва	Витрати 2014 рік		Витрати 2015 рік	
	всього, тис. грн.	на 1 ц основної продукції, грн.	всього, тис. грн.	на 1 ц основної продукції, грн.
Вирощування на м'ясо:				
великої рогатої худоби	3486465,0	2351,2	4000276,8	2909,0
свиней	7673348,3	1450,3	10812136,9	2001,3
овець і кіз	59122,9	2359,5	64131,2	3111,5
у тому числі				
овець	58914,0	2356,7	63441,6	3107,4
кіз	208,9	3601,7	689,6	3536,4
птиці	10303905,1	806,6	15071713,5	1177,5
Молоко	7747341,8	294,2	9232760,6	352,9
Вовна	8188,1	2621,9	9077,8	3536,3
Яйця курячі, тис. штук	4956016,2	443,6	5891061,0	779,7
Мед	20869,6	2681,5	23636,4	3021,2

Складено автором на основі [4]

Одним із найважливіших факторів регулювання конкурентоспроможності свинини на світовому ринку та показником економічної ефективності галузі є собівартість. Вона відображає якісну сторону виробничої діяльності підприємства: ефективність використання виробничих ресурсів, стан технологій і організації виробництва, рівень управління підприємством. За останні роки намітилася тенденція підвищення собівартості продукції свиначства (табл. 5).

В сільськогосподарських підприємствах України спостерігається негативна тенденція, за якої темпи скорочення використаних кормів випереджають темпи зменшення поголів'я. Значною мірою це пов'язано з підвищенням вартості кормів, яка в розрахунку на 1 ц корм. од. зросла в 2,4 раза. Витрати кормів на 1 ц середньодобового приросту живої

Таблиця 6  
Витрати кормів усіх видів на виробництво одиниці продукції та у розрахунку на одну умовну голову великої худоби, ц корм. од.

На один центнер	1990	2000	2005	2010	2013	2014	2015
Господарства усіх категорій							
приросту великої рогатої худоби	11,73	8,88	9,94	10,98	11,51	11,93	10,03
приросту свиней	7,92	9,05	8,25	7,26	6,35	6,28	5,99
виробництва молока	1,41	1,33	1,04	1,02	0,98	0,97	0,96
На одну умовну голову великої худоби	32,50	29,63	32,42	31,01	30,85	30,53	30,78
Сільськогосподарські підприємства							
приросту великої рогатої худоби	13,53	16,73	15,89	15,69	14,97	15,05	14,80
приросту свиней	9,85	17,90	8,97	5,98	4,62	4,57	4,46
виробництва молока	1,47	1,63	1,31	1,18	1,06	1,02	1,00
На одну умовну голову великої худоби	32,50	25,51	30,15	26,73	25,60	25,08	26,46
Господарства населення							
приросту великої рогатої худоби	6,28	5,05	7,64	9,20	10,26	10,68	8,36
приросту свиней	5,78	7,62	7,98	8,31	8,37	8,43	8,05
виробництва молока	1,23	1,21	0,98	0,98	0,95	0,95	0,95
На одну умовну голову великої худоби	31,39	32,87	33,59	33,97	34,82	34,93	34,30

Складено автором на основі [4]



ваги свиней у сільськогосподарських підприємствах України досягають рівня 1990 р. і становлять 5,99 ц корм. од. У тому числі витрати концентрованих кормів зменшилися лише на 5% [1, 2, 4, 6].

Таблиця 7

**Вихід приплоду на 100 маток та падіж худоби у сільськогосподарських підприємствах**

Рік	Вихід приплоду на 100 маток, голів			Падіж худоби, відсотків до обороту стада		
	телят	поросят	ягнят та козенят	великої рогатої худоби	свиней	овець та кіз
1970	82	1747	88	1,5	4,1	3,9
1980	81	1183	84	2,2	4,8	6,5
1990	88	1422	92	1,6	4,3	4,2
2000	68	756	67	1,6	6,0	3,8
2005	78	1348	77	1,0	4,8	2,5
2006	78	1346	76	1,1	5,5	2,7
2007	75	1138	76	1,2	6,4	2,4
2008	73	1409	72	1,0	4,9	2,5
2009	74	1571	76	1,0	5,3	2,1
2010	73	1530	72	1,1	5,7	2,5
2013	72	1936	76	0,7	4,7	1,6
2013	72	1937	77	0,7	4,8	1,8
2014	70	1961	73	0,6	5,4	1,7
2015	71	2058	66	0,6	6,7	1,6

Складено автором на основі [4]

Показники виходу поросят від основних свиноматок і падежу свиней в період 1970-2015 років є більш нестабільними в порівнянні з іншими продукції тваринництва. У 2015 році зростання виходу приплоду поросят від основних свиноматок в порівнянні з попередніми роками спостерігалось. Витрата практично не змінився. У 2015 році ситуація дещо погіршилася. Падіж склав 6,7%.

Отже, для підвищення економічної ефективності виробництва продукції свинарства інвестиції потрібно зосередити на подальшому розвитку кормового виробництва, генетики, сектору забою і оброблення, а також логістичної експортної інфраструктури свинарства.

До першочергових концептуальних задач, які необхідно вирішити найближчим часом з метою відродження вітчизняної галузі і нарощування виробництва високоякісної свинини, слід віднести такі:

1. Зберегти племінну базу вітчизняного свинарства і матеріально зацікавити племінні господарства вирощувати високоякісний молодняк, з врахуванням сучасних методів його оцінки за фенотипом і генотипом, для ремонту масового свинарства з метою підвищення продуктивності товарних стад різних категорій господарств.

2. З метою ефективного використання зернофуражу налагодити його переробку для одержання повноцінних комбикормів з використанням вітамінно-мінеральних та біологічного походження добавок вітчизняного виробництва.

3. На відгодівлі в усіх господарствах середньодобовий приріст молодняку повинен бути не 250-350 г, а межах 600-800 г. При такій продуктивності свинина завжди буде рентабельною і високоякісною. Цього можливо досягти тільки за рахунок повноцінної годівлі тварин всіх вікових груп, створення їм оптимальних умов утримання, а також використання сучасних селекційно-генетичних методів у племінній роботі при чистопородному розведенні, схрещуванні та гібридизації свиней.

**Висновки з проведеного дослідження.** Систематичне підвищення інтеграційних процесів стає ключовим фактором для запобігання подальшого спаду сільськогосподарського виробництва продукції свинарства на підприємствах. Але можна побачити в умовах ринку, що ті форми господарювання, які склалися сьогодні, в більшості суперечать забезпеченню інтеграції та співробітництва. Таким чином, необхідний інший підхід у визначенні напрямів розвитку інтеграції, як одного з можливих шляхів підвищення економічної ефективності виробництва продукції свинарства на рівні підприємств. Сьогодні механізм функціонування виробників свинини зумовлює необхідність розробки такого комплексного формування, яке зможе нарешті досягти ефективності не тільки у виробництві свинини, для забезпечення рівності фінансових і матеріальних потоків, а також буде працювати з соціальними проблемами на селі.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Полях В.М. Маркетингова стратегія розвитку свинарства в сільськогосподарських підприємствах / В.М. Полях // «Молодий вчений» – № 5 (32), травень, 2016 р. С.134-137.
2. Науково-методологічні основи підвищення економічної ефективності, інноваційного розвитку та менеджменту аграрного виробництва: матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. молодих учених, аспірантів і студентів, 24 – 25 квітня 2013 р. / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Харків: ХНАУ, 2013. – 386 с.
3. Якобчук В.П. Інноваційний розвиток галузі свинарства. / В.П. Якобчук, І.В. Кравець, О.П. Русак Житомир.: В-во Євенок О.О., 2012. – 188 с.
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>
5. Deimel, M., and Theuvsen, L. (2010). Networking in meat production systems: The influence of cooperative structures on farmers' participation. Paper presented at 4th International European Forum on System Dynamics and Innovation in Food Networks. Innsbruck-Igls, 08. – 12.02.2010.
6. Good agricultural practices (GAP) [http://www.fao.org/prods/gap/index\\_en.htm](http://www.fao.org/prods/gap/index_en.htm)
7. World Organization for Animal Health (OIE) [http://www.oie.int/eng/en\\_index.htm](http://www.oie.int/eng/en_index.htm)

УДК 657:630\*8

Ковбаса Т.А.

аспірант кафедри обліку та оподаткування  
Національного університету біоресурсів і  
природокористування України

## ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА

Маркетинговий менеджмент у лісовому господарстві має бути орієнтований на узгодження суспільних та індивідуальних інтересів у сфері лісового господарства і спрямований на задоволення суспільних потреб у продукції лісу за умови узгодження інтересів споживачів та обмежень лісоресурсної бази в процесі господарської діяльності. Проведено теоретико-методологічний аналіз сутності маркетингового менеджмента, зроблено висновки про визначення його місця й ролі в управлінні підприємством. Досліджено передумови та цілі реалізації організаційно-економічного механізму маркетингового менеджменту на підприємствах лісового господарства. Визначено взаємозв'язок між функціями управління і маркетингу, що виявляється у процесі господарської діяльності через реалізацію функцій маркетингового управління.

**Ключові слова:** лісове господарство, продукція, збут, управління, маркетинговий менеджмент.

### Ковбаса Т.А. ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕСНОГО ХОЗЯЙСТВА

Маркетинговий менеджмент в лісовому господарстві повинен бути орієнтований на узгодження суспільних та індивідуальних інтересів у сфері лісового господарства і спрямований на задоволення суспільних потреб у продукції лісу за умови узгодження інтересів споживачів та обмежень лісоресурсної бази в процесі господарської діяльності. Проведено теоретико-методологічний аналіз сутності маркетингового менеджмента, зроблено висновки про визначення його місця й ролі в управлінні підприємством. Досліджено передумови та цілі реалізації організаційно-економічного механізму маркетингового менеджменту на підприємствах лісового господарства. Визначено взаємозв'язок між функціями управління і маркетингу, що виявляється у процесі господарської діяльності через реалізацію функцій маркетингового управління.

**Ключевые слова:** лесное хозяйство, продукция, сбыт, управление, маркетинговый менеджмент.

### Kovbasa T.A. APPLICATION OF MARKETING MANAGEMENT IN ENTERPRISES FORESTRY

Marketing management in forestry should be focused on coordination of public and individual interests in forest management and aims to meet social needs in forest products provided reconciling the interests of consumers and limits of resource base in the course of economic activity. A theoretical and methodological analysis of the essence of marketing management, conclusions about the definition of its role and place in enterprise management. Correlation between the functions of management and marketing, as reflected in the economic activities through the implementation of marketing management functions. The preconditions and goals of implementing organizational and economic mechanism of marketing management at the enterprises of forestry.

**Keywords:** forestry businesses, products, sales, management, marketing management.

**Постановка проблеми.** Маркетинговий менеджмент є ключовим чинником забезпечення ефективного управління підприємством в умовах та переходу на ринкові засади господарювання з обов'язковим аналізом ринкових можливостей, пошуком цільових ринків, розробкою комплексу маркетингу та безпосереднім втіленням у життя запроєктованих маркетингових заходів. Ефективна діяльність сучасного підприємства залежить від злагодженого функціонування його різних складових: виробничої, фінансової, збутової, кадрової та інших видів діяльності. При цьому маркетинговий менеджмент є особливо важливим для забезпечення їх гнучкого пристосування до змін економічної ситуації на ринку та до потреб споживачів товарів та послуг. Впровадження маркетингового менеджменту на лісгосподарських підприємствах вимагає застосування методологічних та методичних засад з урахуванням особливостей галузі. Функціонування маркетингового менеджменту в лісовому господарстві має бути зорієнтовано на узгодження суспільних та індивідуальних інтересів у сфері лісового господарства, на задоволення суспільних потреб у продуктах і користностях лісу за умови раціонального використання лісоресурсної бази.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Формування та реалізація системи маркетингового менеджменту на підприємствах лісового господарства висвітлено у працях Ф. Котлер, К.Л. Келлер, Л.В. Балабанова, М.І. Белявцев, В.Н. Воробйова,

В.В. Россохи, Р.Х. Іванової, О.І. Горохівського, П.В. Кравця, І.М. Сиякевича та ін. Особливу увагу приділено концепції екологічного маркетингу та її застосуванню на підприємствах лісової галузі України, що відображено у працях Є.В. Мішеніна, В.Т. Польовської, Ю.Ю. Туниці, І.Є. Ярової. Напрацювання науковців підтверджують необхідність орієнтації маркетингового менеджменту підприємств лісового господарства як на досягнення очікуваних результатів суб'єктами економічної діяльності, задоволення потреб ринку в деревних та недеревних ресурсах лісу. Актуальним питанням сьогодення є формування і реалізація відповідного організаційно-економічного механізму маркетингового менеджменту на підприємствах лісового господарства, як окремої діючої системи, оскільки у сучасних умовах ринкового середовища виникає необхідність зменшення антропогенного навантаження на довкілля, забезпечення збалансованого та раціонального використання лісових ресурсів і врахування екологічних обмежень у господарській діяльності, маркетингова складова підприємств лісового господарства є одним із вагомих факторів їх ефективного функціонування. Відтак потребують подальшого вдосконалення методологічні засади формування та реалізації ефективною системи маркетингового менеджменту на підприємствах лісового господарства.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення та аналіз сутності, цілей та передумов реалізації сис-

теми маркетингового менеджменту. Дослідження існуючих інструментів маркетингової політики державних лісогосподарських підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З метою адаптації до умов зовнішнього середовища та побудови ефективної системи управління необхідним заходом є впровадження маркетингового менеджменту підприємствами лісового господарства. Останній виступає системним, програмно-цільовим механізмом взаємодії інструментів маркетингу і менеджменту щодо адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів та цілей організації при ефективному розподілі обмежених лісових ресурсів.

Розуміння сутності маркетингового менеджменту потребує проведення теоретико-методологічного аналізу за допомогою якого можна зробити певні висновки про дане поняття, провести визначення його місця й ролі в управлінні підприємством (табл. 1).

Управління маркетингом як одне з численних функціональних завдань підприємства має здійснюватися відповідно до схваленого плану маркетингу, який, водночас, є частиною загального плану діяльності суб'єкта господарювання. Взаємозв'язок між функціями управління і маркетингу виявляється у

процесі господарської діяльності через реалізацію функцій маркетингового управління (табл. 2).

Таким чином, маркетинговий менеджмент розглядають як управління всіма функціями підприємства (загальними та окремими), всіма структурними підрозділами на основі маркетингу. Впровадження маркетингового менеджменту підприємствами лісового господарства є необхідним кроком для забезпечення ефективного розподілу обмежених лісових ресурсів, реалізації готової продукції підприємств лісового господарства, задоволення потреб споживачів.

Проблеми формування і функціонування маркетингового менеджменту лісової галузі можна умовно поділити на такі дві групи: організаційно-економічні та маркетингові [13]. Організаційно-економічні проблеми пов'язані з відсутністю організаційно-економічного механізму та інституційних передумов розвитку маркетингового менеджменту (недостатні обсяги як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій у лісову галузь, доволі низький технічний рівень устаткування і притаманні йому технології не дозволяють випускати високоякісну конкурентоспроможну продукцію). Маркетингові проблеми пов'язані з відсутністю або ж недосконалістю елементів маркетингового менеджменту (відсутність маркетингової

Таблиця 1

**Визначення поняття та сутності «маркетинговий менеджмент»**

Автор	Визначення маркетингового менеджменту
Ф. Котлер, К.Л. Келлер	Маркетинговий менеджмент (marketing management) – процес планування і реалізації концепцій ціноутворення, просування й розподілу ідей, товарів і послуг, спрямований на здійснення обмінів, які задовольняють як індивідуальні, так і організаційні цілі [9].
П. Друкер	Маркетинговий менеджмент – це концепція управління фірмою, в центрі якої перебуває покупець, клієнт з його потребами та запитами, і вся фірма, її відділення, ланки і ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити [6].
Л.В. Балабанова	Поняття маркетингового менеджменту більш широке, ніж управління маркетингом. Якщо останнє являє собою одну із загальних функцій менеджменту, то маркетинговий менеджмент – це управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами на основі маркетингу [2].
О.А. Біловодська	Маркетинговий менеджмент – зміна подоби мислення – прийняття всіх управлінських рішень з урахуванням вимог ринку, постійна здатність до змін вимог ринку, тобто це не тільки орієнтація підприємства на внутрішні можливості, це – врахування зовнішніх умов [4].
М.І. Белявцев, В.Н. Воробйова	Маркетинговий менеджмент – цілеспрямована координація і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні підприємства, на рівні ринку і суспільства в цілому, і котрі базуються на принципах маркетингу [3].
А.В. Войчак	Маркетинговий менеджмент – аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства (отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку, проникнення на ринок тощо) [5].
В.В. Россоха	Маркетинговий менеджмент – це систематичний цілеспрямований вплив на маркетингову діяльність через планування, організацію, мотивацію і контроль для досягнення маркетингових цілей підприємства [11].
Р.Х. Іванова	Маркетинговий менеджмент – цілеспрямована діяльність підприємства щодо регулювання своєї позиції на ринку за допомогою планування, організації, обліку, контролю виконання кожного етапу поведінки підприємства з урахуванням впливу закономірностей розвитку ринку та конкурентної середовища для досягнення прибутковості та ефективності діяльності [8].

Джерело: [9, 6, 2, 4, 5, 3, 11, 8]

Таблиця 2

**Взаємозв'язок функцій управління та функцій управління маркетингом**

Функції управління	Функції маркетингового управління
Визначення цілей	організація збору і оброблення маркетингової інформації; розроблення концепції, цілей і завдань підприємства, основних стратегічних принципів його діяльності
Планування	розроблення стратегії підприємства, визначення ринків і позицій, які сприятимуть успіху; планування фінансового забезпечення, продукції, закупівель матеріально-технічних ресурсів, виробництва, цінової політики, каналів розподілу, комплексу маркетингових комунікацій
Прийняття рішення	формування і реалізації товарної, цінової політики, шляхів і напрямів просування продукції
Організація діяльності	формування структури маркетингу; підбір кадрів; формування і реалізація керуючих впливів; створення організаційної структури управління маркетингом
Оперативні заходи	встановлення відхилень, визначення недоліків та їх усунення
Мотивація	побудова системи матеріального і нематеріального стимулювання працівників
Контролювання	контроль за виконанням функцій маркетингу

Джерело: [12]

стратегії, недоліки існуючого механізму реалізації деревини на аукціонах, практична відсутність маркетингових досліджень створює так-званий інформаційний вакуум підприємств лісового господарства, що не сприяє прийняттю ефективних маркетингових рішень та ін.)

Окреслюючи передумови реалізації маркетингового менеджменту, необхідно врахувати, що специфікою лісового господарства є [13]:

- виробництво великої різноманітності продуктів і послуг лісу;

- надзвичайно велика тривалість виробничого процесу;

- залежність виробництва круглих лісоматеріалів від попиту на кінцеву продукцію споживання (меблі, столовні вироби, папір тощо);

- довгострокова і планова система організації лісогосподарського виробництва;

- відносно рівномірний обсяг планування лісозаготівель, який не кореспондується з ринковою кон'юнктурою попиту на деревину;

- низька еластичність пропозиції деревини через повільний темп відновлення сировинних ресурсів та екологічні обмеження;

- відсутність внутрішнього ринку споживання низькотоварної деревини;

- високі показники екологічності продукції лісового господарства внаслідок відновлюваності лісових ресурсів, можливості повторного використання виробів з деревини і деревної маси та їхньої безпечної утилізації;

- ринок круглого лісу в Україні є ринком продавця з ознаками монополізації через централізацію управлінських рішень лісогосподарських підприємств Державним агентством лісових ресурсів України.

Основними інструментами маркетингової політики просування державних лісогосподарських підприємств у практичному використанні, на думку експертів є персональний продаж та стимулювання збуту. Важливим етапом застосування маркетингової політики стимулювання збуту лісопродукції є визначення асортименту підприємства та пошуку шляхів їх реалізації. Основною продукцією є необроблена деревина в круглому виді, значний обсяг виробництва займають дрова паливні, садивний матеріал лісових і декоративних порід. Частина продукції отримується також при здійсненні заготівлі другорядних лісових матеріалів та побічних користувань. Найбільш вагому частку займають заготівля соку, ягід і грибів, лікарських рослин. Реалізація необробленої деревини здійснюється постійними лісокористувачами незалежно від їхньої відомчої належності через загальні, спеціалізовані та додаткові аукціони з продажу необробленої деревини на біржах. Не реалізована на товарних біржах необроблена деревина реалізується підприємствами – постійними лісокористувачами по прямих договорах за цінами,

не нижчими від тих, які склалися на останньому аукціоні. Проте дані методи реалізації потребують доопрацювання та мають ряд недоліків: відсутня прозора методика формування стартової ціни на деревину; не визначено умови, на яких продаються лоти; учасниками аукціонів є «перекупники», які купують круглий ліс для подальшого його перепродажу; біржі не здійснюють контролю за виконанням біржових контрактів і жодних заходів щодо їх дотримання не приймають. Не врегульовано питання альтернативних методів реалізації необробленої деревини на внутрішньому ринку. До таких методів слід віднести: інтернет-аукціони, короткострокові контракти, середньострокові та довгострокові контракти. Порівняємо методи реалізації деревини в деяких країнах Європейського Союзу [1] (табл. 3).

Продукцію лісового господарства рідко рекламують. Думка про те, що деревині маркетинг не потрібен, виникла тому, що ринок цього матеріалу довгий час залишався ринком продавця. Найефективнішими визнано рекламу в ЗМІ і поліграфічну рекламу. Серед реклами в пресі першість належить рекламі в професійних виданнях, що висвітлюють питання економіки, фінансів, лісозаготівлі, лісовідновлення та лісорозведення [13]. Якщо говорити про різні інформаційні матеріали, які стосуються лісового господарства, то доцільно отримувати той чи інший інформаційний матеріал у особистому спілкуванні з працівниками підприємств (персональний продаж).

Саме людський ресурс здійснює вплив та перетворює оточуюче середовище. Його слід вважати таким самим інструментом, за допомогою якого підприємство впливає на споживача, та досягає поставленої мети. Ефективність елементу «працівники» може визначати успіх лісогосподарського підприємства в цілому та становити його конкурентну перевагу [13]. Велике значення для залучення нових і утримання наявних клієнтів має формування тверджень: «Лісогосподарські підприємства це – надійність, стабільність, сертифікована деревина, якісне обслуговування». Упевненість у цьому формується під впливом різних засобів «паблік рилейшнз», інструментом якого визначено спеціальні заходи (організація інформаційних семінарів і наукових конференцій, а також презентації та прийоми, проведення прес-конференцій (інтерв'ю), підготовка прес-релізів, публікація різних статей та інших друкованих матеріалів).

Маркетинговий менеджмент у лісовому господарстві має бути орієнтований на узгодження суспільних та індивідуальних інтересів у сфері лісового господарства і спрямований на задоволення суспільних потреб у продукції лісу за умови узгодження інтересів споживачів та обмежень лісоресурсної бази в процесі господарської діяльності. Розвиток маркетингового менеджменту лісогосподарських підприємств необхідно розглядати у взаємозв'язку як із міжнародними та національними підходами щодо охорони,

Таблиця 3

## Методи реалізації деревини

Методи	Країни						
	Словаччина	Румунія	Польща	Великобританія	Німеччина	Австрія	Україна
Аукціони	так	так	ні	так	так	ні	так
Інтернет-аукціони	ні	ні	так	так	ні	так	ні
Короткострокові контракти (до 1 року)	ні	так	так	ні	так	так	ні
Середньострокові контракти (1-3 роки)	так	так	так	так	так	так	ні
Довгострокові контракти (3-10 років)	так	так	так	так	так	так	ні

Джерело: [7]

збереження, відтворення та використання лісових ресурсів, так і відповідно до основних підходів щодо реалізації маркетингових заходів у рамках товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик підприємств [10, с. 306–307].

Впровадження системи маркетингового менеджменту підприємств лісового господарства спрямовано на досягнення таких цілей:

- комплексне використання лісових ресурсів, а саме: деревних, недеревних, у тому числі й корисних властивостей лісів, що дозволить диверсифікувати джерела отримання доходу лісгосподарських підприємств, зменшити їх виробничі та комерційні ризики;

- підвищення конкурентоспроможності лісгосподарських підприємств за рахунок розвитку ринку лісопродукції (круглих лісоматеріалів, продукції побічного користування, послуг з відтворення лісів, охорони тощо);

- забезпечення процесу сертифікації у лісовому секторі, що підтверджуватиме підвищені екологічні вимоги до лісопродукції та системи ведення лісового господарства, свідчитиме про легальність походження деревини;

- забезпечення довготривалих договірних відносин і поглиблення співпраці лісгосподарських та деревообробних підприємств (передусім вітчизняних) у напрямку поліпшення виробництва та реалізації продукції;

- поліпшення інформаційного забезпечення процесу прийняття маркетингових рішень на підприємствах лісового господарства;

- підвищення ролі маркетингових досліджень у процесі прийняття рішень щодо забезпечення ефективної діяльності підприємств лісового господарства, зокрема щодо задоволення потреб споживачів у лісових ресурсах на внутрішньому та зовнішньому ринках;

- модернізація інфраструктурного забезпечення лісгосподарських підприємств, зокрема оновлення технічних засобів, впровадження енергозберігаючих технологій, що сприятиме випуску високоякісної конкурентоспроможної продукції;

- збільшення обсягів інвестицій у лісгосподарське виробництво як важливого фактору забезпечення виробничої та науково-технічної ефективності підприємств;

- зміцнення позицій лісгосподарських підприємств на національному та міжнародному ринках, удосконалення комунікаційної політики лісгосподарських підприємств із урахуванням інтересів суб'єктів лісових відносин з метою збільшення довіри споживачів лісопродукції та встановлення із ними довгострокових відносин [10, с. 308].

**Висновки з проведеного дослідження.** З метою адаптації до умов зовнішнього середовища та побудови ефективної системи управління, необхідним заходом є впровадження маркетингового менеджменту підприємствами лісового господарства. Останній виступає системним, програмно-цільовим механізмом взаємодії інструментів маркетингу і менеджменту щодо адаптації підприємства до змін маркетингового середовища для максимального задоволення потреб споживачів та цілей організації при ефективному розподілі обмежених лісових ресурсів.

За допомогою теоретико-методологічного аналізу досліджено сутність маркетингового менеджменту, його місце та роль в управлінні підприємством. Визначено взаємозв'язок між функціями управління і маркетингу, що виявляється у процесі господарської діяльності через реалізацію функцій маркетингового управління. Проаналізовано, що основними

інструментами маркетингової політики просування державних лісгосподарських підприємств у практичному використанні, на думку експертів є персональний продаж та стимулювання збуту, а формами інформаційного впливу на споживачів лісопродукції для стимулювання купівлі товару є залучення споживачів, шляхом збільшення обсягу того товару, що купує кожний споживач; використання ефективних виробничо-технологічних засобів заготівлі; збільшення товарообігу порівняно з показниками, наміченими у виробничому плані реалізації продукції; виконання показників плану продажів; прискорення продажу основної продукції; підвищення оборотності певного товару; забезпечення реалізації сезонного товару; підтримка рекламної кампанії. До дієвих інструментів маркетингової політики «просування» включають: високу кваліфікаційну компетенцію працівників, розвиток публік рилейшнз; основні недоліки лісгосподарських підприємств – слабка зовнішня комунікація та рекламна активність, відсутність служб маркетингу.

Досліджено передумови та цілі реалізації організаційно-економічного механізму маркетингового менеджменту на підприємствах лісового господарства. Встановлено, що реалізація маркетингового менеджменту сприятимуть розширенню інформаційних потоків, підвищенню якості управлінських рішень, організації мобільності центрів відповідальності та аналізу показників, які характеризують ефективність господарської діяльності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аналіз потенціалу лісового сектора України та виявлення факторів, що гальмують його інноваційний розвиток. Деревообробний сегмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fleg.org.ua/docs/213>.
2. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / Л. В. Балабанова – 2-е вид., переробл. і доп. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. – 290 с.
3. М. І. Белявцева Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник / Під заг. ред. М. І. Белявцева та В. Н. Воробйова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с.
4. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. / О. А. Біловодська. – К.: Знання, 2010. – 332 с.
5. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2000. – 100 с.
6. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ФАИР ПРЕС, 1998. – 228 с.
7. Заверюха М. М. Правове регулювання використання та охорони лісів за лісовим та земельним законодавством України [Текст]: дис. ... кандидата юрид. наук: 12.00.06 / Заверюха Марини Михайлівни. – К., Національний університет «Одеська юридична академія» 2017, – 225 с.
8. Іванова Р. Х. Маркетинговий менеджмент / Р. Х. Іванова. – Х.: «ИНЖЭК», 2007. – 120 с.
9. Ф. Котлер, К. Л. Келлер. Маркетинг Менеджмент. Экспресс-курс. 3-е изд. / Пер. с англ. под науч. ред. С. Г. Жильцова. – СПб.: Питер, 2012. – 480 с.
10. Павлішук О. П. Цілі маркетингового менеджменту на підприємствах лісового господарства та передумови їх ефективної реалізації у сучасній системі господарювання / Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013. – № 4. – С. 304–313.
11. Россоха В. В. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. // Агроінком. – 2012. – № 10–12. – С. 108–112.
12. Сухорська У. Р. Роль функцій маркетингу в управлінні підприємством / У. Р. Сухорська // Науковий вісник національного лісотехнічного університету України. – 2006. – Вип. 16.1. – С. 410–413.
13. Кравець П. В. Рекомендації щодо удосконалення інструментів маркетингового менеджменту на підприємствах лісового господарства / П. В. Кравець, Г. С. Домашовець, А. Г. Лащенко та ін. – К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2012. – 26 с.

УДК 336.11:[351.72+351.863]:[336.278+336.58]

**Койло В.В.**

аспірант кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування  
Навчально-наукового інституту бізнес-технологій  
«Українська академія банківської справи»  
Сумського державного університету

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ПОНЯТТЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ ЗАГРОЗ КРАЇНИ

У статті викладені теоретико-методологічні засади щодо розуміння сутності поняття «фінансова безпека» та проаналізовано сучасні наукові підходи до його трактування. Автором запропоновано власне визначення на основі узагальнюючого аналізу сутності фінансової безпеки за ключовими елементами та аналізу комплексу загроз фінансовій безпеці держави. Проаналізовано ключові фактори, які несуть загрозу стабільності та стійкості фінансової системи.

**Ключові слова:** фінансова безпека, стабільність фінансової системи, розвиток фінансової систем, захищеність національних інтересів у фінансовій сфері, загрози фінансовій безпеці країни, заходи забезпечення фінансової безпеки.

### Койло В.В. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ПОНЯТИЕ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В УСЛОВИЯХ РОСТА УГРОЗ СТРАНЫ

В статье изложены теоретико-методологические основы понимания сущности понятия «финансовая безопасность» и проанализированы современные научные подходы к его трактовке. Автором предложено собственное определение на основе обобщающего анализа сущности финансовой безопасности за ключевыми элементами и анализа комплекса угроз финансовой безопасности государства. Проанализированы ключевые факторы, которые несут угрозу стабильности и устойчивости финансовой системы.

**Ключевые слова:** финансовая безопасность, стабильность финансовой системы, развитие финансовой системы, защищенность национальных интересов в финансовой сфере, угрозы финансовой безопасности страны, меры обеспечения финансовой безопасности.

### Koilo V.V. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF THE CONCEPT OF FINANCIAL SECURITY THROUGH THE GROWTH OF COUNTRY'S THREATS

The article presents the theoretical and methodological principles to understanding of the essence of the concept of «financial security» and the analysis of modern scientific approaches to it's interpretation. The author gives his own definition based on the synthesis analysis of the essence of financial security of key elements and analysis of complex threats to the financial security. In the article analyzes key factors that threaten to the stability and sustainability of the financial system.

**Keywords:** financial security, the stability of the financial system, financial system development, protection of national interests in the financial sector, financial threat to national security, measures to ensure financial security.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах розвитку держави, що супроводжуються глобалізаційними процесами виникають постійні загрози забезпечення цілісності фінансової системи та як наслідок – фінансової безпеки держави. Сьогодні перед Україною постає пріоритетне завдання створення адекватної сучасним вимогам системи превентивних заходів, спрямованих на забезпечення фінансової безпеки держави.

Тісний зв'язок економіки нашої країни зі світовою вимагає постійного моніторингу дестабілізуючих факторів, які на сьогоднішній день в умовах експортної орієнтації країни, від'ємного платіжного балансу, неефективності бюджетних відносин, поглибленої співпраці з міжнародними фінансовими інститутами несуть постійну загрозу міцності фінансової системи.

В зв'язку з цим, все більшої актуальності набуває питання формування та забезпечення достатнього та надійного рівня фінансової безпеки країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження теоретичного базису забезпечення фінансової безпеки держави є надзвичайно актуальним питанням в умовах загострення та зростання економічних загроз країни. Теоретичні підходи до трактування даного поняття знайшли своє відображення в наукових працях наступних учених: О. Барановського [1], О. Василика [2], О. Власюка [3], В. Геєць [4], Б. Кишакевича [5], Н. Кравчука [6], Л. Лонди [7], В. Михайлюка [9], С. Мочерного [10], В. Оспіщевої [11], А. Сухорукової [13], В. Шлемко [14], С. Юрія [15] та інших. Однак, варто відмітити, що аналіз фінансової безпеки показав існування дещо спроще-

них підходів до розуміння її системності. Незавершеність наукових досліджень у даній сфері та істотна практична значущість даної проблематики досягнення безпечної міри фінансової складової в процесі забезпечення фінансової безпеки нашої держави зумовлює актуальність теми дослідження.

**Постановка завдання.** Систематизувати наукові підходи щодо розуміння сутності поняття «фінансова безпека», провести узагальнюючий аналіз сутності фінансової безпеки за ключовими елементами, дослідити комплекс загроз та розглянути способи забезпечення фінансової безпеки держави.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сфера питання безпеки являється ключовим та актуальним предметом досліджень, адже дана категорія є складною та багатогранною, характеризується розмаїттям трактувань та завжди містить в собі загрозовий характер. Інтерес до фінансової безпеки часто можна побачити в наукових доробках спеціалістів в області економіки та фінансів, а також представлена в поглядах державних управлінців, фахівців у політології, соціології тощо. Проведені дослідження в даній сфері є відносно новим напрямком і зумовлені актуалізацією проблематики, та увага, яка приділяється сьогодні фінансовій безпеці, не випадкова.

Теоретичне обґрунтування даного терміну знаходимо у працях багатьох вітчизняних науковців. Проте, важливо зазначити, що, незважаючи на значний науковий доробок у цій сфері знань, даний аналіз показує недосконалість спрощених підходів до трактування системності поняття «фінансової безпеки».

Тлумачення даного терміну досить часто зустрічається в працях науковців, які займалися вирішенням даного питання. Систематизація наукових поглядів визначення економічної сутності фінансової безпеки представлена в таблиці 1.

З наведеного можна зробити висновок, що кожен автор має своє уявлення щодо трактування даного визначення, запропонована дефініція кожного науковця є цілком обґрунтованою. Проте, в умовах постійних змін та значного впливу трансформаційних процесів на фінансову систему, варто застосувати більш комплексний підхід щодо встановлення змісту фінансової безпеки. Таким чином, дане питання потребує подальшого дослідження.

Узагальнюючий аналіз сутності фінансової безпеки дозволив систематизувати дане поняття за різними ознаками (таблиця 2).

Опрацювавши теоретичний базис фінансової безпеки та провівши власну систематизацію за різними ознаками, можна зробити висновок, що основним критерієм даної безпеки є здатність економіки країни зберігати та підвищувати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, саме дане твердження зумовлює здійснення подальшого уточнення та аналізу через призму дослідження основних прикметних рис та комплексу загроз фінансової безпеки України.

Таким чином, з позицій багатостороннього підходу, фінансова безпека розглядається як: захищеність фінансових інтересів на усіх рівнях фінансових

Таблиця 1

**Методичні підходи щодо визначення економічної сутності фінансової безпеки**

Автор	Суть визначення
О. Барановський [1]	Фінансова безпека – це важлива складова частина економічної безпеки держави, що базується на незалежності, ефективності і конкурентоспроможності фінансово-кредитної сфери України, яка відображається через систему критеріїв і показників її стану, що характеризують збалансованість фінансів, достатню ліквідність активів і наявність необхідних грошових і золотовалютних резервів, ступінь захищеності фінансових інтересів на усіх рівнях фінансових відносин, стан фінансових потоків в економіці, що характеризується збалансованістю і наявністю апробованих механізмів регулювання і саморегулювання.
О. Василик [2]	Фінансова безпека – це надійна захищеність фінансової системи від внутрішніх та зовнішніх загроз.
О. Власюк [3]	Фінансова безпека стає основним економічним гарантом стабільності, забезпечуючи виробничий базис інфраструктурними інститутами розподілу фінансових та інвестиційних ресурсів.
В. Геєць [4]	Фінансова безпека – це стабільний розвиток фінансової системи країни та її стійкість до потенційно негативного впливу зовнішніх і внутрішніх шоків
Б. Кишакевич [5]	Фінансова безпека є основною підсистемою економічної безпеки, тому що саме вона визначає стан фінансово-кредитної сфери країни, без якої економіка країни у сучасних умовах не може існувати.
Н. Кравчук [6]	З позицій ресурсно-функціонального підходу фінансова безпека – це захищеність фінансових інтересів суб'єктів господарювання на усіх рівнях фінансових відносин; забезпеченість домашніх господарств, підприємств, організацій і установ, регіонів, галузей, секторів економіки, держави фінансовими ресурсами, достатніми для задоволення їх потреб і виконання існуючих зобов'язань.
Л. Лисяк [7]	Фінансова безпека є надзвичайно складною багаторівневою системою, яку утворюють ряд підсистем, кожна з котрих має власну структуру і логіку розвитку. Кожна із груп містить відповідні значення індикаторів щодо розрахунку рівня економічної безпеки України та окреслені граничними значеннями та ваговими коефіцієнтами.
Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [8]	Фінансова безпека – це стан фінансової системи країни, за якого створюються необхідні фінансові умови для стабільного соціально-економічного розвитку країни, забезпечується її стійкість до фінансових шоків і дисбалансів, створюються умови для збереження цілісності та єдності фінансової системи країни.
В. Михайлюк [9]	Фінансова безпека розглядається як ступень захищеності фінансових інтересів; рівень забезпеченості суб'єктів усіх рівнів управління фінансовими ресурсами; стан складових фінансового ринку; якості фінансових інструментів і послуг; стан фінансових потоків в економіці, що дозволяє вважати її одним з найважливіших системоутворюючих елементів економічної безпеки держави.
С. Мочерний [10]	Фінансова безпека – надійна захищеність фінансової системи країни від внутрішніх та зовнішніх загроз, що перешкоджають ефективному використанню її фінансових ресурсів в інтересах окремої людини, трудового колективу і суспільства.
В. Оспіщев [11]	Фінансова безпека держави – це ступінь захищеності фінансових інтересів держави, стан фінансової, грошово-кредитної, бюджетної, податкової, валютної, банківської, інвестиційної, митно-тарифної, розрахункової та фондової систем, що характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, спроможністю держави ефективно формувати та раціонально використовувати фінансові ресурси, достатні для задоволення її потреб, шляхом виконання зобов'язань і забезпечення соціально-економічного розвитку.
Проект Концепції фінансової безпеки України [12]	Фінансова безпека – складова економічної безпеки, яка характеризує стан захищеності життєво важливих (ключових) інтересів держави, регіонів, підприємницьких структур та громадян у фінансовій сфері від впливу широкого кола негативних чинників (загроз). Основними критеріями фінансової безпеки є достатність фінансових ресурсів, їх збалансованість та ліквідність, які уможливають нормальне існування та розвиток зазначених суб'єктів економічного життя.
А. Сухоруков [13]	Фінансова безпека – це захищеність інтересів держави у фінансовій сфері, або такий стан бюджетної, податкової та грошово-кредитної систем, що гарантує спроможність держави ефективно формувати, зберігати від надмірного знецінення та раціонально використовувати фінансові ресурси країни для забезпечення її соціально-економічного розвитку і обслуговування фінансових зобов'язань.
В. Шлемко, І. Бінько [14]	Фінансова безпека – такий стан фінансової, грошово-кредитної, валютної, банківської, бюджетної, податкової систем, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю забезпечити ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання.
С. Юрій, В. Федосов [15]	Фінансова безпека – захищеність фінансових інтересів суб'єктів господарювання на усіх рівнях фінансових відносин; забезпеченість домашніх господарств, підприємств, організацій і установ, регіонів, галузей, секторів економіки держави фінансовими ресурсами, здатність фінансової системи забезпечити ефективне функціонування економічної системи та стале економічне зростання.

відносин; певний рівень фінансової незалежності, стабільності і стійкості фінансової системи країни в умовах впливу на неї зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів, що складають загрозу фінансовій безпеці; здатність фінансової системи держави забезпечити ефективне функціонування національної економічної системи та стає економічне зростання [15].

Підсумовуючи наведене, варто виокремити такі основні головні риси фінансової безпеки держави: 1) стабільність та ефективність фінансової системи; 2) здатність до розширеного відтворення, розвиток фінансової системи; 3) захищеність національних інтересів у фінансовій сфері.

Варто відмітити, що такий підхід до трактування сутності фінансової безпеки країни відображає її основне функціональне значення – збереження економічної самостійності та досягнутого рівня, а також підвищення конкурентоспроможності й забезпечення розширення можливостей подальшого розвитку [17].

За висновками експертів, саме захищеність фінансових інтересів є найбільш ключовим в сучасних умовах, адже проблема полягає у тому, що на сьогоднішній день фінансовій безпеці держави загрожують безліч несприятливих чинників об'єктивного та економічного характеру.

Варто звернути увагу, що саме дане твердження дає можливість розглянути фінансову безпеку не лише як стан захищеності національних інтересів, але й наявність та можливість застосування апробованих інструментів впливу на економічні процеси для гарантування добробуту в довгостроковому періоді.

Графічна інтерпретація концептуального підходу щодо розуміння поняття «фінансової безпеки» наведено на рис. 1

Варто погодитися з більшістю дослідників, що основним критерієм фінансової безпеки є здатність економіки країни зберігати стан захищеності та підвищувати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз.

Серед внутрішніх факторів, що становлять найбільшу загрозу фінансовій безпеці держави, варто виділити високі темпи інфляції, постійний бюджетний дефіцит, надмірний рівень внутрішньої заборгованості, низький рівень розвитку фінансового ринку, ефективність бюджетної та податкової політик, курсову нестабільність, недостатність золотовалютних резервів, інвестиційної та інноваційної активності, високий рівень тінізації економіки, слабкість грошово-кредитної політики, нестабільність банківської системи, тощо.

Слід відмітити, що головний зовнішній виклик фінансовій безпеці пов'язаний з постійними інтеграційними процесами країни у світове співтовариство, які може супроводжуватися неконтрольованим зростанням зовнішньої заборгованості, обмеженням присутності держави на зарубіжних фінансових ринках, вивезенням за кордон валютних запасів, гальмуванням розвитку власної фінансової інфраструктури, послабленням фінансової самостійності у вирішенні найбільш важливих питань соціально-економічного розвитку країни, а також позицій вітчизняних підприємств, організацій і установ [17].

Таким чином, враховуючи вище наведене, а також на основі узагальнюючого аналізу сутності фінансової безпеки за ключовими елементами та аналізу комплексу загроз фінансовій безпеці держави, автором запропоновано власне визначення.

Отже, фінансова безпека держави – це в першу чергу такий стан фінансової системи, що показує ступінь захищеності фінансовими ресурсами держави, достатніми для задоволення потреб і виконання існуючих зобов'язань інтересів суб'єктів на усіх рівнях фінансових відносин від внутрішніх та зовнішніх загроз, що являються основною перешкодою ефективному використанню її грошових ресурсів, а також забезпечує фінансові умови для стабільного соціально-економічного розвитку країни та її стійкості до фінансових шоків.

Таблиця 2

Узагальнюючий аналіз сутності фінансової безпеки

Ознаки	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]	[13]	[14]	[15]
- основна підсистема економічної безпеки, що саме визначає стан фінансово-кредитної сфери країни	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-
- стан системи, що забезпечує фінансові умови для стабільного соціально-економічного розвитку країни, забезпечується її стійкість до фінансових шоків	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-	+	-	+	+	-
- це забезпеченість фінансовими ресурсами держави достатніми для задоволення потреб і виконання існуючих зобов'язань	-	-	+	-	-	-	+	-	+	-	+	+	+	-	-
- це важлива складова частина економічної безпеки держави, що характеризується збалансованістю і наявністю апробованих механізмів регулювання і саморегулювання	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- стан фінансових потоків в економіці, що дозволяє вважати її одним з найважливіших системоутворюючих елементів економічної безпеки держави	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-
- здатність фінансової системи забезпечити ефективне функціонування економічної системи та стає економічне зростання	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+
- багаторівнева система, яку утворюють ряд підсистем, кожна з котрих має власну структуру і логіку розвитку	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-
- ступінь захищеності фінансових інтересів суб'єктів на усіх рівнях фінансових відносин	+	-	-	-	-	-	+	-	+	+	+	+	+	-	+
- основний економічний гарант стабільності, забезпечений виробничим базисом інфраструктурними інститутами розподілу фінансових та інвестиційних ресурсів	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-



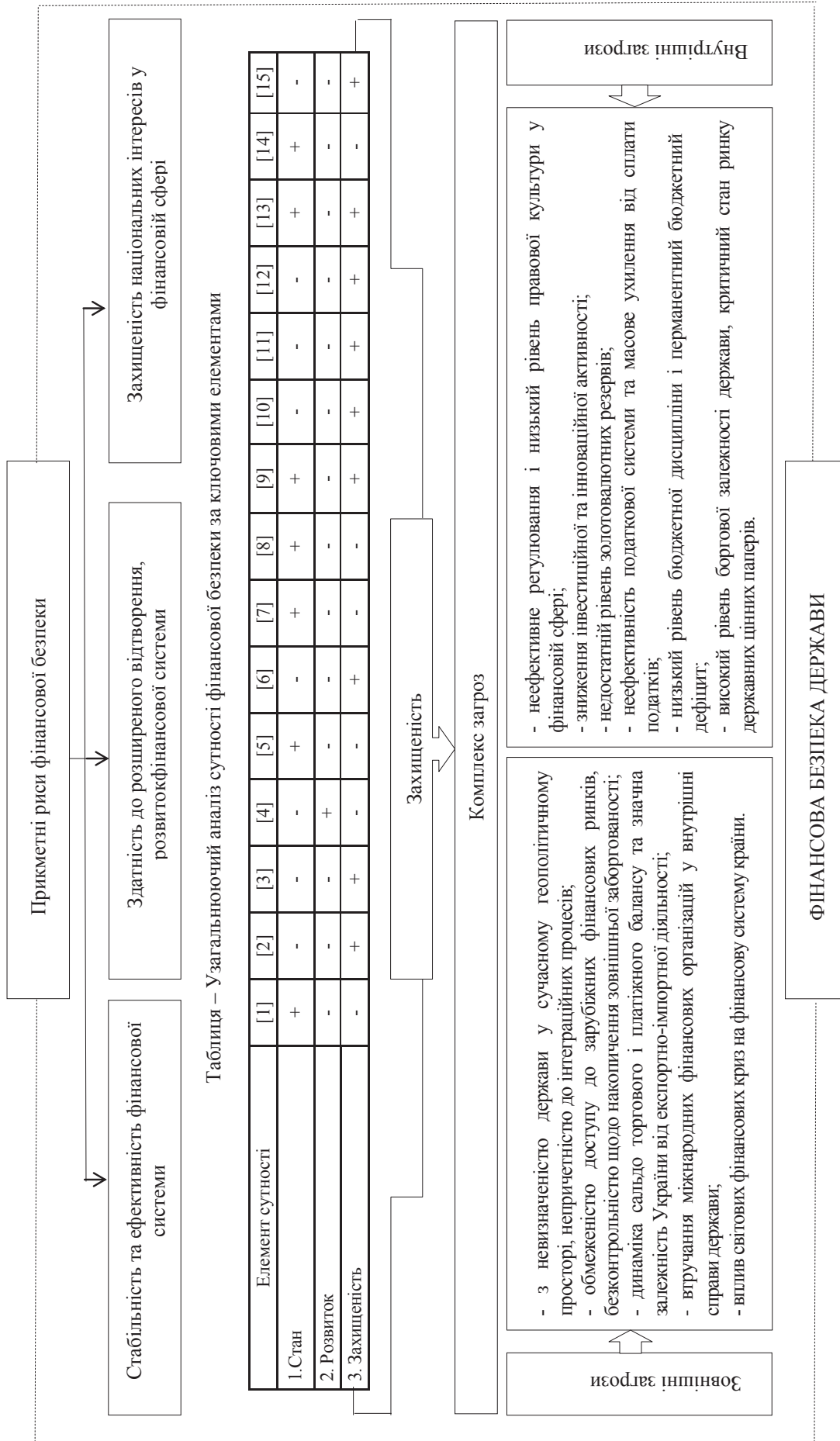


Рис. 1. Компаративний аналіз фінансової безпеки країни

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, аналіз показав, що фінансова безпека є структурною, багаторівневою складовою економічної безпеки та повинна забезпечувати внутрішню й зовнішню збалансованість, бути достатньо стійкою до дії дестабілізуючих факторів та загроз.

Для підвищення рівня фінансової безпеки країни необхідно запровадити обґрунтований вибір економічної стратегії держави, створити всебічне та досконале нормативно-правове поле, а також необхідним є постійний моніторинг за світовими економічними змінами з метою завчасного виявлення зародження кризових явищ та впровадження превентивних заходів щодо мінімізації їхнього негативного впливу на фінансову систему країни в цілому.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення) / О.І. Барановський. – Київський національний торговельно-економічний університет. – К.: КНТЕУ, 2004. – 760 с.
2. Василик О. Фінансова безпека. Економічна енциклопедія: у 3 т. – Т.3 / О. Василик, С. Мочерний. – К.: Вид. центр «Академія», 2002 – 952 с.
3. Власюк О.С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку / О.С. Власюк; Національний інститут проблем міжнародної безпеки при Раді національної безпеки і оборони України. – К., 2008. – 48 с.
4. Геєць В. Концепція економічної безпеки України / В. Геєць. – К.: Логос, 1999. – 56 с.
5. Кишакевич Б.Ю. Формування системи фінансової безпеки України в умовах глобалізації / Б.Ю. Кишакевич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.7.- С.205.
6. Кравчук Н.Я. Фінансова безпека: навчально-методичний посібник / Н.Я. Кравчук, О.Я. Колісник, О.Ю. Мелих. – Тернопіль: Вектор, 2010. – 277 с.
7. Лисяк Л.В. Сучасний стан та основні проблеми фінансової безпеки України / Л.В. Лисяк // Електронне фахове видання «Ефективна економіка». – 2015. – № 12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4690>.
8. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України № 1277 від 29.10.2013р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ME\\_131588.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME_131588.html).
9. Михайлюк В.В. Еволюція поняття фінансова безпека держави в глобальних умовах розвитку / В.В. Михайлюк // Ефективна економіка. – 2014. – № 9.
10. Мочерний С.В. Економічна теорія: посібник / С.В. Мочерний. – К.: Видавничий центр «Академія», 2003. – 656 с.
11. Оспіщев В.І. Фінанси: курс для фінансистів: навч. посіб. / В. І. Оспіщев, О. П. Близнюк, Л. І. Лачкова, Т. О. Ставерська, Г. М. Фадєєва. – К.: Знання, 2008. – 567 с.
12. Про схвалення Концепції забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері 15.08.2012 № 569-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/569-2012-%D1%80>.
13. Сухоруков А.І. Проблеми фінансової безпеки України: / А.І. Сухоруков. – К.: НІПІБ, 2005. – 140 С.
14. Шлемко В.Т. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення: монографія / В.Т. Шлемко, І.Ф. Бінько. – К.: НІСД, 1997. – 144 с.
15. Юрій С.І. Фінанси: підручник / С.І. Юрій; ред. С.І. Юрій, В.М. Федосов. – К.: Знання, 2008. – 611 с.
16. Чорнодід І. С. Економічна безпека як категорія економічної теорії / І. С. Чорнодід // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 11(29). – С. 13 – 20.
17. Язлюк Б.О. Теоретичні та прикладні аспекти економічної безпеки України / Б.О. Язлюк, Р. Б. Гевко, Ю. В. Дзядикевич // Інноваційна економіка. – 2015. – № 4. – С. 301-310.



УДК 658:005.5:330.3

**Корнілова І.М.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка***Соболев О.О.***студент  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка*

## МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті підкреслюється значення розробки стратегії інтелектуальної власності як системо утворюючої складової стратегічного управління сучасного інноваційного підприємства. Авторами розглядається сутність стратегії інтелектуальної власності. Доводиться, що ефективність її реалізації значною мірою залежить від рівня організаційного забезпечення, від визначеного алгоритму прийняття рішень щодо її формування. Пропонується алгоритм розробки стратегії інтелектуальної власності, надається приклад його застосування. Основна увага у статті приділяється адаптації методів багатокритеріального аналізу до обґрунтування вибору стратегії інтелектуальної власності підприємства з урахуванням специфіки обраної сфери дослідження, зокрема, методів: SMART, TOPSIS, SAW та LINMAP.

**Ключові слова:** інтелектуальна власність, об'єкти інтелектуальної власності, стратегія інтелектуальної власності, стратегічні альтернативи, методичний інструментарій стратегічного управління, методи багатокритеріального аналізу.

### **Корнилова И. Н., Соболев А. А. МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОБОСНОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье подчеркивается значение разработки стратегии интеллектуальной собственности, как системообразующей составляющей стратегического управления современного инновационного предприятия. Авторами рассматривается сущность стратегии интеллектуальной собственности. Доказывается, что эффективность ее реализации в значительной степени зависит от уровня организационного обеспечения и определенного алгоритма принятия решений по ее формированию. Предлагается алгоритм разработки стратегии интеллектуальной собственности с примером его применения. Основное внимание в статье уделяется адаптации методов многокритериального анализа для обоснования выбора стратегии интеллектуальной собственности предприятия с учетом специфики выбранной области исследования, в частности, методов: SMART, TOPSIS, SAW и LINMAP.

**Ключевые слова:** интеллектуальная собственность, объекты интеллектуальной собственности, стратегия интеллектуальной собственности, стратегические альтернативы, методический инструментальный стратегического управления, методы многокритериального анализа.

### **Kornilova I.M., Soboliev O.O. METHODOLOGICAL INSTRUMENTS FOR JUSTIFICATION THE SELECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY STRATEGY OF THE COMPANY**

This article describes the importance of the development of intellectual property strategy as a systemically forming element of strategic management of innovative enterprise. The authors analyzed the essence of the strategy of intellectual property management. It was proven, that the efficiency of its implementation highly dependent on the level of organizational capacity and predetermined algorithm of decision making on its establishment. The algorithm of strategy development of intellectual property was proposed along with the example of its implementation. The main idea of the paper is focused on adaptation of methods of multicriteria analysis, including SMART, TOPSIS, SAW AND LINMAP methods, to justify the selection of intellectual property management strategy, considering the specific features of the chosen field of research.

**Keywords:** intellectual property, intellectual property strategy, strategic alternatives, methodological instruments of strategic management, methods of multicriteria analysis.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки підприємства працюють на конкурентних ринках, тому постає питання їх ефективного управління. Наразі вже недостатньо просто реагувати на зміни після того, як вони виникають. Для успішної діяльності підприємства мають застосувати стратегічний підхід, що передбачає довгострокове планування, передбачення і навіть створення змін. Постаючи перед все більш вимогливим споживачем, підприємства мають переосмислювати свою діяльність якомога частіше, аби не пропустити момент, коли вони відстануть від ринку і втратять позиції. Також варто зважати, що підприємства перебувають під тиском різноманітних конкурентів, а кожний ринок постійно змінюється й сегментується, що робить не актуальними для застосування ще вчора ефективні методи забезпечення конкурентоспроможності.

Світова практика свідчить, що потужним сучасним стратегічним ресурсом в умовах розвитку інноваційної економіки для підприємств стає інтелектуальна власність (ІВ). ІВ виступає не тільки як необхідна умова відтворення мотивації до інноваційної діяльності підприємств, модернізації їх господарської діяльності, ідентифікації бізнесу у свідомості споживача, формування нової корпоративної культури. Водночас інтенсивно збільшується важливість економічних функцій ІВ, пов'язаних із використанням майнових прав на її об'єкти. У комплексі це свідчить про випереджаючу значущість інтелектуальної власності у порівнянні з традиційними засобами виробництва й ресурсами та актуалізує питання стратегічного управління правами ІВ у практиці вітчизняних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню різних аспектів ІВ присвячені роботи бага-

твоя вітчизняних та зарубіжних фахівців. Широко в літературі розглядається правове підґрунтя використання ІВ, зокрема у працях П. Меггса, О. Підопригори, О. Рузакової, О. Святоцького, А. Сергеева. Проблематика інтелектуальної власності як невід'ємного елементу інноваційного розвитку економіки досліджується Г. Андрощуком, В. Базилевичем, П. Бубенком, О. Бутнік-Сіверським, М. Паладієм, С. Судариковим, Б. Юровським. Питання становлення та розвитку економіки ІВ; ринку ІВ, її комерціалізації; формування ефективної системи управління ІВ на макро-, мезо- та мікро- рівнях; розвитку її окремих підсистем в контексті виконання функцій управління ІВ вивчаються такими науковцями, як Г. Азгальдов, С. Валдайцев, М. Вачевський, В. Зінов, А. Козирев, Ю. Конов, П. Крайнев, В. Кудашов, В. Мухін, Н. Орлова, Н. Пузиня, Ю. Суїні, П. Цибульов, В. Чеботарьов та іншими. Дослідниками приділяється увага теоретичним аспектам стратегічного управління ІВ, а саме, з'ясовується його зміст, етапи та значення у забезпеченні ефективного функціонування економічних суб'єктів; акцентується увага на визначенні сутності стратегії ІВ, виділенні та характеристикі її видів, розгляді факторів вибору.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Водночас, у представлених у літературі баченнях щодо формування стратегії ІВ недостатньо розглянуті питання методичного інструментарію обґрунтування її вибору серед можливих варіантів для вдосконалення організаційного підґрунтя стратегічного управління ІВ підприємства.

**Постановка завдання.** Метою статті є вивчення можливостей адаптації методичного інструментарію стратегічного управління, зокрема багатокритеріального аналізу, при обґрунтуванні стратегії ІВ, розробка алгоритму її вибору підприємством для забезпечення комплексного розуміння перспектив його подальшого розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інтенсифікація інноваційних процесів у сучасній економіці посилює тенденції зміщення акцентів в структурі портфелю стратегій підприємств у бік активізації стратегій ІВ. Стратегію ІВ можна розглядати як систему концепцію, яка направляє розвиток відносин ІВ, інтегрує їх з системою стратегічних цілей інноваційних перетворень на підприємстві та загальними задачами його розвитку.

Стратегія ІВ – це один із засобів досягнення цілей організації, пов'язаний із набуттям і комерціалізацією прав на об'єкти ІВ (ОІВ) для підвищення конкурентоспроможності економічних суб'єктів; це детальний комплексний план забезпечення конкурентних переваг на основі формування оптимального портфелю прав на ОІВ та його ефективного використання. Стратегія ІВ – це відображення ідеології підприємства у сфері ІВ; це основна програма дій і система заходів щодо управління ІВ відповідно до поставлених цілей його розвитку з урахуванням наявного портфелю прав ІВ та потенціалу його оновлення. Стратегія ІВ дає можливість встановити, яким чином можна ввести в дію наявний фонд прав на ОІВ з урахуванням існуючих і очікуваних в майбутньому сильних і слабких сторін підприємства для того, щоб досягнути стратегічних цілей його розвитку.

При розробці стратегії ІВ необхідно забезпечувати її узгодженість у встановленні цілей та завдань для підрозділів підприємства з іншими стратегічними напрямками управління (стратегією управління, інноваційною стратегією, бізнес-стратегією) в межах загальної стратегії розвитку. З одного боку,

при позиціонуванні стратегії ІВ у системі управління підприємством її доцільно розглядати як різновид функціональної стратегії. З іншого боку, стратегія ІВ в умовах становлення інноваційної економіки набуває пріоритетного значення, стає невід'ємною умовою для забезпечення стратегічних змін на підприємстві загалом, перетворюється на структуроутворюючий компонент загальної стратегії.

Успіх реалізації стратегії ІВ підприємства значною мірою залежить від рівня її організаційного забезпечення, від визначеного алгоритму прийняття рішень щодо її вибору. При розробці алгоритму слід враховувати базу (домінантну) критеріальну ознаку виділення видів стратегій ІВ з відомих в літературі класифікацій [1 – 9]: за рівнем реалізації стратегії, характером управління, способом отримання, видами бізнес-процесів управління, характером процесу приросту, використанню, структурою, об'єктом управління, типом інноваційної поведінки, конкурентною позицією тощо. Для отримання комплексного бачення про вектори стратегічного розвитку системи ІВ підприємства в алгоритмі слід закласти різні критеріальні ознаки, кількість яких буде визначатися сукупністю параметрів значення ІВ у забезпеченні конкурентних переваг підприємства, приросту його прибутку. Багатокритеріальний підхід свідчить, з одного боку, про розмаїття векторів розвитку і використання ІВ на підприємстві, з іншого, про можливу присутність у структурі стратегічного набору підприємства різних видів стратегій ІВ з різною комбінацією підпорядкованості в залежності від визначеної ієрархії цілей та кута (критерію) розгляду напрямів стратегічного розвитку.

В межах даного дослідження з існуючих типологій в якості ключової обрана класична класифікація видів стратегій ІВ за конкурентною позицією [9], враховуючи значення комерційного використання майнових прав на ОІВ в якості наступального або захисного інструменту конкурентної боротьби. Слід враховувати, що реалізація функцій ІВ напружена пов'язана із забезпеченням мотивації до інноваційної діяльності, а відповідно – ефективності використання її результатів. Тому важливим при визначенні стратегій ІВ є розгляд пріоритетів та умов розвитку, що дозволяють реалізувати стратегічні цілі. При цьому може проявитися накладання стратегій за різними класифікаційними ознаками (з можливою подальшою деталізацією і декомпозицією), що обумовлює завдання їх узгодження.

Вибір стратегій ІВ є оптимізаційним завданням, що передбачає: 1) проведення стратегічного аналізу у сфері ІВ підприємства; 2) визначення варіантів стратегічних альтернатив розвитку ІВ; 3) обґрунтування обрання оптимальних стратегій ІВ з можливих альтернатив.

Визначення векторів стратегічного розвитку системи ІВ насамперед вимагає проведення поточного аналізу управління ІВ на підприємстві, щоб оцінити його здатність здійснювати стратегічні зміни в системі ІВ з урахуванням її сильних, слабких сторін, можливостей та загроз. Тому перший етап алгоритму є комплексним та включає наступні кроки: аналіз внутрішнього середовища підприємства; діагностику поточного стану портфелю прав на ОІВ, існуючої системи управління ІВ, оцінку ринкових позицій у сфері ІВ. Результатом цього етапу є отримання інформації про ефективність управління ІВ на підприємстві, наявний потенціал та перспективи нарощування й комерційного використання ОІВ у конкурентному середовищі.

Ідентифікація наявних ОІВ на підприємстві передбачає визначення їх кількості, структури, форм правової охорони, вартості, власників і термінів чинності майнових прав. Аналіз і оцінка портфелю ІВ необхідні, щоб з'ясувати потенціал комерційного використання наявних ОІВ, рівень його використання, внесок у забезпечення конкурентоспроможності підприємства та окреслити існуючі прогалини й можливі шляхи їх заповнення (створення, придбання ОІВ, пошуку нових форм їх комерціалізації тощо). Важливим при цьому є збір інформації про конкурентну ІВ з метою оцінки її потенційних можливостей та стратегій ІВ наявних та потенційних конкурентів.

Наступним етапом є визначення набору варіантів стратегічних альтернатив розвитку ІВ, які можуть бути рекомендовані підприємству. Третім етапом є обґрунтування вибору оптимальних стратегій ІВ з можливих альтернатив в межах даного алгоритму пропонується здійснювати із використанням методів багатокритеріального аналізу.

У рамках цього дослідження представлений приклад застосування алгоритму розробки стратегій ІВ для підприємства, яке за прийнятими умовами має наступні характеристики. Підприємство впевнено займає провідне місце у своїй галузі, є найбільшим виробником (на нього припадає 10% від загального обсягу виробництва продукції в країні та контроль над 5% національного ринку). Воно добре відоме за межами країни, експортує понад 20% виготовленої продукції. Причому у планах розвитку на найближчі роки закладено збільшення частка продажів на експорт до 40% від загального обсягу. Останні роки підприємство відзначається поглинаннями європейських компаній. В рейтингу найбільш інноваційних підприємств галузі воно займає провідні позиції, постійно виводить на ринок нову продукцію, поповнює портфель прав на ОІВ. Цьому сприятиме введення в експлуатацію нового R & D комплексу. Дослідження в якому проводяться за наскрізним принципом: від зародження до пілотних серій з керуванням моделюванням, масштабуванням, трансфером технологій і автономними напрацюваннями нових зразків продукції.

Оскільки висока інноваційна активність підприємства напряму пов'язана з його патентно-ліцензійною діяльністю, визначення стратегічних перспектив її розвитку значною мірою залежить від діагностики поточного стану портфелю прав на ОІВ та системи управління ІВ на підприємстві в цілому.

Оцінювання системи управління ІВ на підприємстві доречно проводити через призму її підсистем з урахуванням їх функціонального навантаження, специфіки й змістовного наповнення бізнес-процесів циклу управління. Оцінки кожної підсистеми управління ІВ підприємства та загальна інтегральна

оцінка ефективності визначаються експертним шляхом з орієнтиром на найкращу практику управління на обраному ринку. Набір показників та їх вагомості за підсистемами можуть бути рухомими, враховуючи динаміку розвитку середовища. В табл. 1 наведені результати діагностики ефективності системи управління ІВ обраного підприємства з узагальненими за її підсистемами оцінками.

Ваговий коефіцієнт визначається експертним шляхом у межах від  $w \in (0;1)$ . Кінцева інтегральна оцінка обраховується за формулою [10]:

$$X_{\text{інтегральна}} = \sum w_j x_j = 1.53 + 1.5 + 1.36 + 0.88 + 1 + 0.9 + 1 = 8.97 \quad (1)$$

де  $w_j$  – ваговий коефіцієнт,  $x_j$  – експертна оцінка параметру (від 1 до 10 балів; 1 бал – найгірша оцінка, 10 балів – зазначена характеристика повністю відповідає найкращим практикам управління).

Отримана оцінка 8.97 (або 89.7%) з 10 можливих балів свідчить про досить високий рівень ефективності системи управління ІВ на підприємстві, що підтверджує можливість утримувати позицію лідера у галузі.

При визначенні стратегічної позиції підприємства у сфері ІВ придатним для застосування є широкий арсенал методів стратегічного управління [11], зокрема, моделі BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, SPACE-аналізу, але адаптованих під специфіку ІВ. Наприклад, при побудові матриці BCG доречним буде фокусування на оцінці ступеня ефективності функціонування системи управління ІВ. При визначенні стратегічної позиції підприємства можна враховувати критерії захищеності прав на ОІВ та внеску портфелю прав на ОІВ у розмір виручки підприємства (табл. 2).

У скорегованій матриці BCG квадранти «планктон», «мішені», «акули» та «лідери» враховують специфіку сфери ІВ [12]. До «планктону» (нижній лівий кут) відносяться підприємства з низькими продажами (залежними від використання ІВ) та слабкими позиціями у сфері ІВ. Зазвичай вони не становлять конкурентної загрози і досить рідко стають об'єктами нападу з боку конкурентів. Деякі компанії з цього квадранту можуть вирости та стати «мішенями» (верхній лівий кут матриці). При досить низькому рівні захисту ІВ, тим не менш «мішені» мають більші конкурентні переваги через більшу частку ринку, отриману за рахунок використання ОІВ. Саме це визначає вразливість цих підприємств щодо зазіхань конкурентів на їх комерційно успішні ОІВ. «Акули» (правий нижній кут) мають досить сильний рівень захисту ІВ при відсутньому або низькому рівні прибутку від продукції, пов'язаної з використанням ОІВ. Їм притаманна висока патентна активність, використання патен-

Таблиця 1

Діагностика системи управління ІВ на підприємстві

№	Підсистема управління ІВ	Оцінка
1	Інформаційне забезпечення (патентні, маркетингові дослідження)	$w_1 a_1 = 0.17 * 9 = 1.53$
2	Нормативно-правове забезпечення (оформлення, захист прав ІВ, розробка патентно-ліцензійної політики, стратегії ІВ)	$w_2 a_2 = 0.15 * 10 = 1.5$
3	Організаційне, методичне забезпечення (планування, координація у сфері ІВ підприємства, вибір організаційної форми тощо)	$w_3 a_3 = 0.17 * 8 = 1.36$
4	Генерація ОІВ (їх структура, динаміка, потенціал комерціалізації)	$w_4 a_4 = 0.11 * 8 = 0.88$
5	Комерціалізація, трансфер ІВ (форми, документальний супровід)	$w_5 a_5 = 0.1 * 10 = 1$
6	Оцінка, інвентаризація, оподаткування, бухгалтерський облік ОІВ	$w_6 a_6 = 0.1 * 9 = 0.9$
7	Кадрове забезпечення (забезпеченість, їх структура, мотивація)	$w_7 a_7 = 0.1 * 10 = 1$
8	Фінансове забезпечення (обсяг, джерела фінансування тощо)	$w_8 a_8 = 0.1 * 8 = 0.8$

\*Розроблено авторами

тів в якості активів, спрямованість на отримання доходів від операцій з правами ІВ (через продаж ліцензій та отримання роялті). Дані гравці мають мінімальну ймовірність стати об'єктом копіювання ІВ, а отже можуть бути надзвичайно агресивними. «Лідери» (верхній правий кут) характеризуються найсильнішим захистом ІВ та ринковою часткою.

Майже весь ресурсний потенціал вони спрямовують на посилення своїх позицій та пошук альтернативних шляхів зростання.

Саме до «лідерів» в контексті інноваційного розвитку, системи управління ІВ та рівнем захисту власної продукції відноситься досліджуване підприємство (рис. 1).

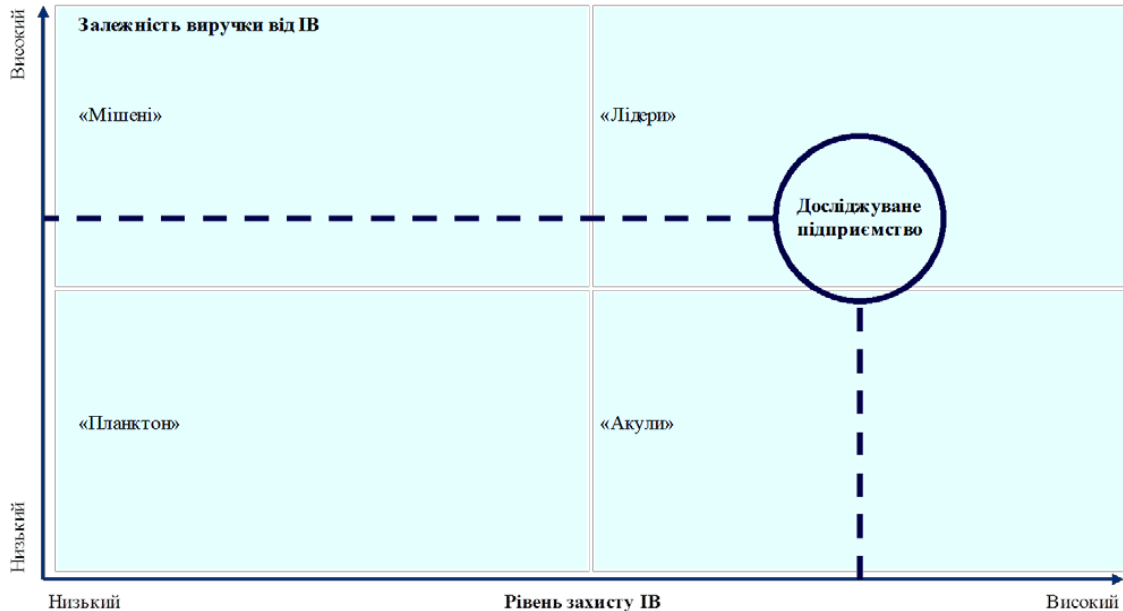


Рис. 1. Визначення стратегії ІВ за допомогою матриці BCG

\*Розроблено авторами

Таблиця 2

Визначення стратегічної позиції підприємства

№	Критерій	Експертна оцінка
1	Залежність виручки від ІВ (інтегральна оцінка за розділом)	7.6
1.1	Рівень комерціалізації портфелю ОІВ	7
1.2	Частка найменшуваних продукції, що мають правовий захист прав ІВ	9
1.3	Частка у валовій виручці від реалізації препаратів, що мають правовий захист прав ІВ	8
1.4	Кількість судових справ порушених з приводу порушення прав ІВ підприємства у порівнянні з середньою кількістю у галузі	5
1.5	Частка препаратів, які мають повний або частковий захист прав ІВ у загальному обсязі нових препаратів	9
2	Рівень захисту ІВ (інтегральна оцінка за розділом)	8.2
2.1	Кількість охоронних документів відносно середнього у галузі (скореговане на розмір компанії)	10
2.2	Середній залишковий термін використання охоронних документів	7
2.3	Кількість країн, в яких компанія має захист прав на ОІВ	8
2.4	Кількість співробітників патентно-ліцензійного відділу (відносно середньої кількості у галузі)	7
2.5	Частота моніторингу ринку щодо набуття, захисту прав ІВ конкурентами	9

\*Розроблено авторами

Таблиця 3

Альтернативні стратегії ІВ для підприємства

№	Назва стратегії	Основні характеристики (критерії)				
		Пріоритет та цілі	Ринкові умови	Стадія життєвого циклу	Спосіб набуття ІВ	Обсяг ресурсів
1	Наступальна стратегія	Витіснення конкурентів	Висока концентрація конкурентів	Зростання	Стратегії незалежного створення та придбання	Високий
2	Захисна стратегія	Розподіл ринку	Висока концентрація конкурентів	Зрілість	Придбання	Середній
3	Стратегія інноваційного лідера	«Зняття вершків»	Невисока активність конкурентів	Зрілість	Автономне створення	Високий
4	Стратегія стримування	Правове маркування пріоритетів	Олігополія	Спад	Кооперації	Низький

\*Розроблено авторами за матеріалами [3, 8]

Водночас, в умовах високої конкуренції на ринку утримання лідируючих позицій передбачає здійснення певних стратегічних заходів, серед яких [8, 9]:

- посилення та укріплення власної позиції у рівні захищеності прав ІВ та переваг, які вони генерують;
- активний пошук та проведення R & D інноваційних продуктів, здатних забезпечити впевнену позицію «інноваційного лідера»;
- пошук можливих способів впливу на позиції конкурентів через агресивну політику «маркування» напрямів діяльності охоронними документами, що можуть перетинатись з продукцією інших підприємств галузі;
- експансія на інші ринки та розширення сфери діяльності за рахунок придбання підприємств, що можуть посилити конкурентні переваги у стратегічній перспективі;
- використання переваг олігополістичного ринку та спроба організації стратегічного союзу для досягнення синергетичного ефекту.

Наведені заходи не можуть бути застосовані одночасно, насамперед через обмеженість ресурсів. Для обґрунтованого вибору доречним стає їх порівняльне дослідження за критеріями: 1) пріоритет та цілі підприємства; 2) ринкові умови; 3) стадія життєвого циклу підприємства; 4) спосіб набуття прав ІВ;

5) необхідний обсяг ресурсів (табл. 3).

Вибір стратегії ІВ з можливих стратегічних альтернатив можна здійснювати за допомогою методів багатокритеріального аналізу. Наразі такими методами є [10, 11, 13, 14]: метод найбільш наближеного до ідеального рішення TOPSIS, метод аналізу ієрархій Т. Сааті; мультиплікативний метод аналізу ієрархій Ф. Лутсми; метод розстановки пріоритетів SMART; метод оцінки альтернатив SAW, метод аналізу ієрархій LINMAP, метод COPRAS; методи з використанням нечіткої логіки fuzzy logic, ELECTRE, методи критеріальних обмежень; методи аналізу корисної вартості та інші. Всі вони є перспективними інструментами і відрізняються між собою алгоритмом визначення оптимального порядку альтернатив.

В межах даного дослідження представлена адаптація методів: SMART (розстановки пріоритетів), TOPSIS (найбільш наближеного до ідеального рішення), SAW (оцінки альтернатив) та LINMAP (аналізу ієрархій). Кожен з цих методів відрізняється механізмом розрахунку і підходами до формулювання первинної матриці рішень.

Метод вибору альтернатив SMART (табл. 4) передбачає отримання оцінок та вагу кожного з наведених вище критеріїв експертним шляхом. Даний інструмент відноситься до групи методів з визначення інтегральної експертної оцінки шляхом нормалізації первинних результатів. Даний метод дозволяє перейти від будь-якої системи експертного оцінювання до уніфікованої матриці (нормалізованої) через переведення у 100-бальну шкалу. Для отримання нормалізованої матриці додаються скореговані на відповідну вагу оцінки (від 0 до 100).

Значення, отримані в нормалізованій матриці коригуються на вагу критерію та додаються для отримання остаточної оцінки за кожною альтернативою. Найбільша оцінка обирається як найкраща. Згідно з запропонованою нормалізованою матрицею результати, наближені до значення 100, вважаються найкращими. Отже, найкращою згідно з методом SMART є наступальна стратегія.

Метод SAW (табл. 5) на відміну від попереднього передбачає використання іншого виду нормалізова-

ної матриці. Даний підхід не використовує поняття теоретичного максимуму в оцінці альтернатив за критеріями. Навпаки ідеальним рішенням є максимум із запропонованих. Результатом використання цього інструменту є побудова нормалізованої матриці зі значеннями в інтервалі від 0 до 1, адже кожна оцінка ділиться на максимум в обраній сукупності порівнянь. Для більшої точності використовуються ті ж самі ваги для критеріїв.

Таблиця 4  
Вибір стратегії ІВ методом SMART

№	Назва стратегії	Критерії					Інтегральна оцінка
		1	2	3	4	5	
1	Наступальна стратегія	30	19	18	15	12.75	94.75
2	Захисна стратегія	24	19	20	13.5	13.5	90
3	Стратегія інноваційного лідера	28.5	18	20	12.75	12.75	92
4	Стратегія стримування	27	16	17	12	15	87
5	Вага	0.3	0.2	0.2	0.15	0.15	1

\*Розроблено авторами

Таблиця 5  
Вибір стратегії ІВ методом SAW

№	Назва стратегії	Критерії					Інтегральна оцінка
		1	2	3	4	5	
1	Наступальна стратегія	1	0.95	0.9	1	0.85	0.94
2	Захисна стратегія	0.8	0.95	1	0.9	0.9	0.91
3	Стратегія інноваційного лідера	0.95	0.9	1	0.85	0.85	0.91
4	Стратегія стримування	0.9	0.8	0.85	0.8	1	0.87
5	Вага	0.3	0.2	0.2	0.15	0.15	

\*Розроблено авторами

Особливістю цього методу є те, що за кожним критерієм альтернативи не можуть мати два однаково оцінені фактори. Тобто певна стратегія обов'язково є кращою за певним показником. Даний метод дає змогу краще зрозуміти перевагу того чи іншого варіанту у кінцевій зваженій оцінці. Метод SAW при оцінці відштовхується від порівняння з локальним максимумом (ідеальними значеннями за критеріями в обраній сукупності). Іншою перевагою методу є легкість емпіричного порівняння результатів, адже інтервал оцінки встановлюється в межах від 0 до 1. В результаті оцінювання за розглянутим прикладом виявлено, що перша стратегія (наступальна) – найбільш ефективна з огляду на обрані критерії та характеристики підприємства та є найбільш наближеною до ідеальної.

Метод LINMAP (табл. 6) відрізняється врахуванням відносної ваги оцінки за критеріями при визначенні нормалізованої матриці рішень.

Зокрема, першим кроком є коригування первинних оцінок на формулу (2) за відповідним критерієм [10]. Дана операція дозволяє отримати відносну вагу цих оцінок у сукупності всієї вибірки. Наступним кроком є визначення відстані до ідеального (найбільшого значення) за кожним критерієм. В деяких випадках можливі нульові значення, оскільки зазначена оцінка за відповідним критерієм є найбіль-

Таблиця 6

## Вибір стратегії ІВ методом LINMAP

Зважена нормалізована матриця рішень						
Назва стратегії	Критерії					Проміжна оцінка
	1	2	3	4	5	
1 Наступальна стратегія	0.55	0.53	0.48	0.56	0.47	0.517
2 Захисна стратегія	0.44	0.53	0.53	0.51	0.50	0.500
3 Стратегія інноваційного лідера	0.52	0.50	0.53	0.48	0.47	0.500
4 Стратегія стримування	0.49	0.44	0.45	0.45	0.55	0.478
5 Вага	0.3	0.2	0.2	0.15	0.15	
6 $\sqrt{\sum_{i=1}^n x_{kj}^2}$ (2)	183.1	180.4	187.9	178.1	180.4	

Кінцева матриця з інтегральними оцінками						
Назва стратегії	Критерії					Інтегральна оцінка
	1	2	3	4	5	
1 Наступальна стратегія	0	0	0.024	0	0.032	0.011
2 Захисна стратегія	0.060	0	0	0.022	0.021	0.021
3 Стратегія інноваційного лідера	0.015	0.012	0.000	0.033	0.032	0.018
4 Стратегія стримування	0.030	0.037	0.036	0.043	0	0.029
5 Вага	0.3	0.2	0.2	0.15	0.15	

\*Розроблено авторами

Таблиця 7

## Вибір стратегії ІВ методом TOPSIS

Визначення відстані до ідеально позитивного рішення						
Назва стратегії	1	2	3	4	5	Проміжна оцінка
1 Наступальна стратегія	0.000	0.000	0.024	0.000	0.032	0.011
2 Захисна стратегія	0.060	0.000	0.000	0.022	0.021	0.021
3 Стратегія інноваційного лідера	0.015	0.012	0.000	0.033	0.032	0.018
4 Стратегія стримування	0.030	0.037	0.036	0.043	0.000	0.029
5 Вага	0.3	0.2	0.2	0.15	0.15	

Визначення відстані до ідеально негативного рішення						
Назва стратегії	1	2	3	4	5	Проміжна оцінка
1 Наступальна стратегія	0.060	0.037	0.012	0.043	0.000	0.030
2 Захисна стратегія	0.000	0.037	0.036	0.022	0.011	0.021
3 Стратегія інноваційного лідера	0.045	0.025	0.036	0.011	0.000	0.023
4 Стратегія стримування	0.030	0.000	0.000	0.000	0.032	0.012
5 Вага	0.3	0.2	0.2	0.15	0.15	

Отримана інтегральна оцінка	
Назва стратегії	Інтегральна оцінка
1 Наступальна стратегія	0.73
2 Захисна стратегія	0.51
3 Стратегія інноваційного лідера	0.56
4 Стратегія стримування	0.30

\*Розроблено авторами

шою серед альтернатив. Отже, даний метод враховує не лише рейтинг кожної альтернативи згідно з експертною оцінкою, але й відстань до найкращого значення. Проведені розрахунки свідчать, що наступальна стратегія з найменшими значеннями оцінки відповідає найменшій відстані до найкращих значень за обраними критеріями.

Метод TOPSIS (табл. 7) є комплексним інструментом, який одночасно враховує відстані від ідеально позитивного та ідеально негативного значення в межах обраної сукупності. Він дозволяє визначити відносно розташування кожного окремого варіанту стратегічного розвитку ІВ. Отже, кінцева оцінка бере до уваги не тільки відносну вагу, але й позицію відносно екстремумів. Визначення відстані до ідеально позитивного значення здійснюється за аналогією з попереднім методом LINMAP. Відстань до ідеально негативного значення обраховується за формулою [10]:

$$\sqrt{r_{ij} * (x_{ij} - x_{max})^2} \quad (3)$$

де  $r_{ij}$  – вага критерію у інтегральній оцінці,  $x_{ij}$  – значення нормалізованої оцінки,  $x_{max}$  – максимальне значення оцінки за критерієм.

Інтегральна оцінка за цим методом визначається як частка відстані до ідеально негативного значення у сумі відстаней до обох критичних значень. Альтернатива, найбільш наближена до ідеально позитивного рішення та найбільш віддалена від ідеально негативного значення, має найбільшу інтегральну оцінку. У розглянутому прикладі – це перший варіант (наступальна стратегія)

Застосування розглянутих методів багатокритеріального аналізу дозволяє визначити, що найкращою з стратегічних альтернатив для підприємства є наступальна стратегія, яка передбачає здійснення



агресивних дій у сфері ІВ для посилення конкурентних позицій на ринку.

Другою за рейтингом є стратегія інноваційного лідера. Дана стратегія передбачає залучення значної частки ресурсів підприємства для автономних розробок та пошук інноваційних рішень для впровадження у виробництво. Наразі обидві стратегії ІВ передбачають реалізацію заходів, спрямованих на інтенсифікацію інноваційного розвитку підприємства та посилення його лідируючої позиції на ринку.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Стратегія ІВ є невід'ємною системоутворюючою складовою стратегічного управління сучасного інноваційного підприємства. Ефективність її реалізації значною мірою залежить від обґрунтованості вибору оптимального варіанту стратегії ІВ з можливих стратегічних альтернатив. На підвищення ефективності прийняття управлінських рішень щодо векторів стратегічного розвитку ІВ підприємства спрямоване застосування методичного інструментарію стратегічного управління.

Актуальними залишаються питання розробки та застосування моделей вибору стратегій ІВ із адаптацією широкого арсеналу методів багатокритеріального аналізу, зокрема при формуванні портфелю стратегій ІВ із врахуванням різних підходів до класифікації їх видів. Вирішення цих завдань сприятиме найбільш повному виконанню призначення ІВ у складному інноваційно-орієнтованому конкурентному середовищі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бульєв І. П. Стратегія управління інтелектуальним капіталом підприємств [Текст]: монографія / І. П. Бульєв, А. Я. Берсуцький, І. В. Бриль; НАН України, Ін-т економіки пром-сті, Донецький ун-т економіки та права. – Донецьк: ДонУЕП, 2013. – 207 с.
2. Иксанова Л. Р. Стратегия развития интеллектуального капитала холдинга / Л. Р. Иксанова. // Актуальные проблемы экономики и права. – 2014. – № 1 (29). – С. 110–115/
3. Корнілова І., Білорус Т., Фірсова С. Види стратегій розвитку інтелектуального капіталу підприємства: підходи до систематизації / І. Корнілова, Т. Білорус, С. Фірсова // Схід. – 2016. – № 6 (146). – С. 34–42.
4. Мухопад В. И. Коммерциализация интеллектуальной собственности: [монография] /В. И. Мухопад. – Москва: Магистр; ИНФРА-М, 2010. – 510 с.
5. Тарасова І. І. Алгоритм формування системи інтелектуального забезпечення процесу управління підприємством / І. І. Тарасова. // Вісник ДНУ Серія «Економіка». – 2012. – Випуск 6/3. – С. 148–153.
6. Хілуха О. А. Стратегія розвитку інтелектуального капіталу машинобудівних підприємств / О. А. Хілуха. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. – 2014. – Випуск 8. – Частина 6. – С. 118–124.
7. Цибульов П. М., Чеботарьов В. П., Зінов В. Г., Суїні Ю. Управління інтелектуальною власністю /П. М. Цибульов, В. П. Чеботарьов, В. Г. Зінов, Ю. Суїні. – К.: «К.І.С.», 2005. – 448 с.
8. Çela, M., Çela, L. (2013), Intellectual Property Management and Strategy in Business, Mediterranean Journal of Social Sciences Vol. 4 No. 11 MCSER Publishing, Rome-Italy, pp 445-460.
9. Miyake, M., Mune, Y., Himeno, K., (2004), Strategic Intellectual Property Portfolio Management: Technology Appraisal by Using the «Technology heat-map», Nomura Research Institute., NRI Papers No. 83.
10. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. / В. Г. Балан. – К.: Нічлава, 2008. – 465 с.
11. Балан В.Г. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств / В. Г. Балан, Л. А. Анісімова // Теоретичні та прикладні питання економіки. – Випуск 25. – 2011. – С. 33–42.
12. Michael, D., Collins, Q., Boutenko V., BCG Report: Beyond the Great Wall: Intellectual property Strategy for Chinese Companies [Електронний ресурс] / D. Michael, Q. Collins, V. Boutenko – 2007. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.bcg.com/documents/file14932.pdf>
13. Balan V. The role of portfolio analysis in forming the competitive strategies of enterprise / V. Balan, M. Sitnitskiy // Актуальні проблеми економіки. – № 5(131), 2012. – С. 141–148.
14. Balan, V. Partner Choice Multi-Criteria Model at the Strategic Business Alliances Forming / G. Kharlamova, V. Balan, P. Kukhta // Revista Economica. – 2016. –No 1. – pp. 103–124.

УДК 65.012

Левчук Т.М.  
магістр

Луцького національного технічного університету

Кривов'язюк І.В.

кандидат економічних наук,  
професор кафедри економіки та підприємництва  
Луцького національного технічного університету

## ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ВИРІШЕННЯ В СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЯХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

В статті уточнено проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства. Представлено авторське бачення поняття «ефективність». Виокремлено методичні підходи, зміст і вирішувані завдання сучасних концепцій ефективності господарювання. Запропоновано шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Ключові слова:** ефективність діяльності, підприємство, концепція господарювання, управління, проблеми забезпечення ефективності діяльності.

### Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ИХ РЕШЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

В статье уточнено проблемы обеспечения эффективности деятельности предприятия. Представлено авторское видение понятия «эффективность». Выделены методические подходы, содержание и решаемые задачи современных концепций эффективности хозяйствования. Предложены пути повышения эффективности деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** эффективность деятельности, предприятие, концепция хозяйствования, управление, проблемы обеспечения эффективности деятельности.

### Levchuk T.M., Kryvov'yzuk I.V. PROBLEMS OF ENSURING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE ACTIVITY AND THEIR SOLUTIONS IN MODERN CONCEPTS OF ECONOMIC ACTIVITY

Problems of ensuring the efficiency of enterprise activity are specified in the article. The author's vision of the term «efficiency» is presented. Methodical approaches, content and solved tasks of modern concepts of economic activity efficiency are determined. Ways of improving the efficiency of enterprise activity are suggested.

**Keywords:** activity efficiency, enterprise, the concept of economic activity, management, problems of ensuring the activity efficiency.

**Постановка проблеми.** Управління діяльністю підприємств все частіше втрачає свою ефективність через використання традиційних підходів до управління, які вже втратили свою актуальність. Як результат, це призводить до виникнення додаткових ризиків, внаслідок чого в системі господарювання підприємств виникають різноманітні проблеми, які ведуть до зниження ефективності їхньої діяльності, як результат посилення впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Це викликає необхідність додаткового дослідження проблем забезпечення ефективності діяльності сучасного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасній науці вирішення проблем, що впливають на ефективність діяльності підприємства пропонується такими дослідниками як М. Аджавенко [1], Г. Жұлай [2], Н. Замкова [3], Т. Косянчук [5], І. Левчук [9], О. Лозовський [10], Р. Майстро [11], С. Погорелов [12], О. Соколов [13], Ю. Уткіна [14], О. Шляга [15]. В роботах даних вчених набули подальшого розвитку науково-теоретичні підходи до визначення сутності ефективності діяльності підприємства та особливостей управління ефективністю, уточнено чинники та шляхи забезпечення ефективності діяльності, а також критерії та показники її оцінювання. Дана проблематика є продовженням досліджень авторів [4; 6-8], в яких визначено зв'язок між процесом прийняття господарських рішень та його впливом на ефективність діяльності підприємства, необхідність врахування особливостей його функціонування та розвитку при вирішенні проблем забезпечення ефективності діяльності.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте, переважна більшість дослідників лишає поза увагою взаємозв'язок між забезпечен-

ням ефективності діяльності підприємства та наявними концепціями господарювання, що спричинює в подальших оціночних підходах порушення методологічного та змістовного характеру.

**Постановка завдання.** Відтак, мета статті полягає у вирішенні проблем забезпечення ефективності діяльності підприємства шляхом уточнення характеру їх виникнення, а також поглиблення методичних підходів, змістовності та завдань сучасних концепцій ефективності господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В середовищі, що можна вважати конкурентним, будь-який суб'єкт господарювання намагається використати всі свої наявні ресурси та можливості, або залучити нові для того, щоб зайняти більшу частку ринку (або витиснути конкурентів з даного ринку), отримати більший результат від однакового обсягу витрат в перспективі (використовуючи нові управлінські моделі підвищення ефективності діяльності підприємства), розширити види діяльності для задоволення ширшого кола споживачів (диверсифікація ризиків пов'язаних з неотриманням доходу), досягнути певного соціального ефекту, що включатиме позитивне ставлення та довіру населення до даного підприємства.

В сучасному середовищі підприємствам для аналізу ефективності діяльності підприємства недостатньо здійснювати виробничу діяльність та отримувати прибутки, ухилятися від ризиків, необхідно звертати увагу на стадію життєвого циклу підприємства і зважаючи на це приймати ефективні управлінські рішення, що вважатиметься інтегруючим фактором підвищення ефективності [3, с. 14].

М. Аджавенко [1, с. 268] стверджує, що ефективність виступає результатом змін в політичній еконо-

міці, яка передбачає створення нових господарських систем з новими підходами до визначень багатьох економічних понять. Тобто, поняття з кожним етапом змін в світі висвітлює нові, важливіші проблеми сучасності та звертає увагу на нові фактори, які впливають на її підвищення. Дослідник до найважливіших видів ефективності відносить соціальну, економічну, соціально-економічну та екологічну. Соціальна ефективність забезпечується ступенем задоволення потреб працівників підприємства та суспільства, економічна – результативністю діяльності підприємства, соціально-економічна – забезпеченням взаємозв'язку культурних і матеріальних благ, які матимуть на меті задоволення потреб суспільства, екологічна – в зменшенні норм шкідливих викидів в атмосферу, водні ресурси та ґрунт. Такий комплексний підхід забезпечує підвищення ефективності діяльності шляхом використання усіх можливих напрямків функціонування підприємства.

На думку Р. Майстро [11, с. 101], поняття ефективності діяльності підприємства характеризується його здатністю формувати власні цілі, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори та досягати поставлені цілі за допомогою відповідних засобів та методів, дотримуючись позитивного відношення витрат та результатів діяльності підприємства. Дана категорія показує ступінь використання потенціалу підприємства та спроможність здійснювати ефективне планування, ефективну політику конкурентної боротьби.

Як зазначає Т. Косянчук [5, с. 114], ефективність виступає результатом господарювання підприємства, що характеризується наслідками його діяльності в різних сферах, а саме: фінансовій, операційній, інвестиційній, екологічній, соціальній. Результат може бути не лише позитивний, але і негативний, в тому разі необхідно застосовувати заходи, які покращать даний результат та який призведе до збільшення ефективності діяльності підприємства. Результатом вирішення проблем операційної діяльності виступає зростання обсягів виготовлення високоякісної продукції, фінансової – збільшення надходжень від орендної плати користувачів продукції, що виготовляє підприємство, а також дивідендів, соціальної та екологічної – зменшення викидів підприємства в навколишнє середовище, забезпечення регіону новими робочими місцями. Для оцінки ефективності автор пропонує використання узагальнюючих (тих, що в цілому характеризують ефективність діяльності підприємства) та конкретних (тих, що оцінюють ефективність використання окремо взятих ресурсів підприємства) показників, а також збалансованої системи індикаторів, що включає різні фінансові та нефінансові показники, проте основними є не показники рентабельності, а показник економічної доданої вартості. Пропонована ним методика дозволяє в комплексі проаналізувати всі складові ефективності, виявити резерви для її підвищення.

Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства частково висвітлено в праці О. Соколова [13, с. 170], де зазначено, що забезпечення ефективності діяльності базується не лише на сукупності заходів різної спрямованості, які характеризуються використанням різних видів ресурсів, або їх комплексному використанні, розробці цілеспрямованої сукупності заходів, що дадуть можливість звернути увагу управлінців підприємства на доцільність їх впровадження та реалізації. Такий підхід реалізується на основі певного алгоритму: для забезпечення ефективності діяльності підприємства необхідно сформулювати банк даних, який передбачає вибір

проблемної функціональної сфери діяльності підприємства, потім вибір необхідних та ефективних напрямків, що забезпечать ефективність, після цього оцінюються сприйнятливість даних заходів за показником чистої теперішньої вартості, який має мати плюсове значення, і в результаті оцінки, якщо критерій задовольняє менеджерів, приймається рішення щодо впровадження заходів по підвищенню ефективності підприємства, а якщо ні – відбувається вибір іншої функціональної сфери діяльності підприємства і реалізуються кроки відповідно до даного алгоритму.

Ю. Уткіна [14, с. 275] вважає, що проблема підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства полягає в отриманні з кожної одиниці ресурсів підприємства якнайбільшого обсягу виробництва та прибутку. Для отримання даного результату, на думку автора, необхідно звернути увагу на ефективність використання та експлуатацію основних засобів. Зростання продуктивності устаткування можливо досягти за допомогою проведення планового ремонтно-технічного обслуговування, забезпечення оптимальної пропускної здатності обладнання. Також велика увага звертається й на інші складові ресурсного потенціалу підприємства, а саме: запровадження нових технологій на виробництві, сучасних форм автоматизації та механізації виробничого процесу, зменшення витрат на транспортування та зберігання продукції, тобто використання технологій логістичного менеджменту, поліпшення та збереження якості продукції, використання способів стимулювання продажів, тобто застосування реклами, удосконалення цінової політики, запровадження на підприємстві позитивного психологічного клімату працівників та різні мотиви для продуктивної праці. Відтак, можна стверджувати, що для подолання проблем ефективності діяльності підприємства необхідно здійснювати ефективний менеджмент та моніторинг усіх структурних елементів функціонування підприємства, тобто забезпечити комплексність оцінки всіх ресурсів та впровадження ефективних управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз змісту публікації О. Лозовського [10, с. 18] показав, що ефективність діяльності підприємства також залежить від вміння вітчизняних підприємств використовувати зарубіжний досвід управління бізнесом. Найбільшою проблемою виступає запровадження системи управлінського контролю, необхідність якої полягає через виникнення проблем, породжених неузгодженістю між управлінцями різних відділів, що призводить до зниження ефективності діяльності. Це вимагає ефективного управління витратами та конкурентними перевагами, що забезпечується прийняттям ефективних управлінських рішень в сферах маркетингу та фінансів, а також змінами в стратегії розвитку підприємства. Управлінський контроль дуже важливий, адже під впливом змін зовнішнього середовища раніше визначена стратегія може не відповідати реальним умовам і це призведе до краху підприємства, тому потрібно вчасно та безперервно виявляти і вирішувати проблеми, що виникають на підприємстві та відповідно до цього мати змогу проаналізувати відхилення поточних показників від планових.

В статті О. Шляги [15, с. 76] зазначено, що на ефективність значний вплив мають показники прибутку та його відносний показник – рентабельність. Для досягнення високого рівня ефективності господарювання необхідно постійно проводити контроль над виготовленням рентабельної продукції та зменшувати її випуск, якщо продукція виявляється нерентабельною. Для того, щоб зріс показник рен-

табельності необхідно слідкувати за покращенням показників продуктивності праці, якості продукції, ефективності використання наявної системи ресурсів, усунення неактивного устаткування, зайвих запасів товарно-матеріальних ресурсів. Також методом стимулювання підвищення ефективності діяльності всіх суб'єктів господарювання буде ефективна державна економічна та соціальна політика, яка полягатиме у створенні відповідних організаційних передумов для ефективного та безперервного функціонування на всіх рівнях економіки інституціональних механізмів – організацій.

С. Погорелов [12, с. 78] переконує, що існує три основні напрямки, які забезпечують подолання проблем ефективності діяльності підприємства. Перший напрямок передбачає менеджмент витрат, раціональне використання природно-сировинних ресурсів, зменшення зарплатомісткості та матеріаломісткості виготовлення продукції та зростання продуктивності праці. Другий напрямок передбачає вдосконалення та розвиток виробництва відповідно до вимог сучасності, підвищення конкурентоспроможності продукції та вдосконалення форм і методів організації діяльності, вдосконалення форм планування та мотивації персоналу. Третій напрямок передбачає вдосконалення системи управління. Комплексне використання даної системи забезпечить відповідні темпи зростання ефективності виробництва.

Разом з тим, на думку І. Левчак [9, с. 106], основним критерієм та показником визначення ефективного господарювання підприємства є збільшення вартості підприємства, тобто збільшення вартісного вираження ціни купівлі-продажу компанії з урахуванням усіх фінансових джерел її фінансування. Звичайно, для того, щоб визначити причину збільшення чи зменшення величини вартості підприємства необхідно визначити чинник впливу (внутрішній або зовнішній) на даний критерій ефективності. Вченою стверджується, що внутрішні чинники залежать від роботи структурного менеджменту, тобто показують стан підприємства: збільшення обсягів продаж, темпів зростання чистого прибутку, фінансовий стан підприємства, ступінь обізнаності та кваліфікаційного складу персоналу підприємства, репутація підприємства. Зовнішні чинники, навпаки, залежать від розвитку економіки та темпів її зростання на даній території, тобто підприємство не може вплинути на їх безпосередньо. Тобто на зростання вартості підприємства здебільшого впливають управлінські рішення, які приймаються менеджерами підприємства і мають бути направлені на досягнення максимального позитивного кінцевого результату.

Усе вище зазначене, дозволяє виокремити наступні проблеми зниження ефективності діяльності підприємства:

- зменшення величини доходу підприємства, спричиненого зростанням величини затрат ресурсів;
- зниження продуктивності роботи працівників підприємства, що впливає на зменшення виробітку, або збільшення затрат робочого часу;
- нераціональне використання ресурсного та фінансового потенціалу, внаслідок чого зростає обсяг витрат підприємства;
- нехтування управлінцями підприємства розвитком сучасних наук та технологій, які забезпечують автоматизацію виробництва, приведенням продукції до міжнародних стандартів;
- неефективне управління кадрами та неоднозначність поставлених цілей, що призводить до виникнення помилок у виконанні завдань;
- використання застарілої техніки у виробничому процесі, в результаті чого зростає відсоток бракованої продукції;
- недостатнє використання сучасних інноваційних технологій та впровадження інноваційних процесів для виготовлення екологічно чистого товару, що призводить до втрати конкурентоздатності на ринку, невідповідності нормам шкідливих викидів у навколишнє середовище тощо.

На нашу думку, «ефективність» – це інтегрована категорія, багатозначне поняття, котре означає здатність призводити до потрібних результатів, наслідків, ефекту та виражається у підвищенні результативності при однаковому обсязі витрат, включаючи облік та оцінку всіх можливих факторів впливу на підвищення даного показника.

Погляди вчених на досліджувану проблематику виражаються такими концепціями ефективності господарювання (таблиця 1).

Перша концепція полягає у тому, що ефективність господарювання визначається продуктивністю праці, тобто зростання обсягу результату від однакового часу який затрачається, від однаково прикладеної як живої праці, так і устаткування, що приймає участь у безпосередньому виробничому процесі. Дана концепція розглядає характеристику ефективності як фактора соціального та економічного розвитку суспільства. Проте, ефективність не можна ототожнювати та визначити лише єдиним показником продуктивності, оскільки продуктивність відображає використання лише поточних витрат, а ефективність господарювання відображається використанням всього комплексу ресурсів підприємства.

Згідно другої концепції ефективність господарювання визначається як система, що складається із сукупності підсистем, які взаємопов'язані та об'єктивно підпорядковані: техніко-економічної, соціально-економічної, організаційно-економічної та екологічної. Техніко-економічна підсистема характеризується рівнем

Таблиця 1

Основні концепції ефективності господарювання (авторський підхід)

Концепції	Методичний підхід	Основний зміст	Вирішувані завдання
Перша	Суб'єктно-об'єктний	Ефективність господарювання визначається продуктивністю праці	Збільшення обсягу виробітку за рахунок активізації діяльності персоналу
Друга	Системний	Ефективність господарювання визначається ступенем взаємодії складових системи: техніко-економічна, соціально-економічної, організаційно-економічної та екологічної	Зменшення затрат часу на виготовлення суспільно необхідного товару та налагодження ефективної системи виробничих зв'язків
Третя	Управлінський	Ефективність господарювання визначається сукупністю відносин між суспільством, підприємством і його персоналом з приводу результатів і затрат суспільної праці	Ефективний облік витрат ресурсів, необхідних для зростання обсягу доходу
Четверта	Цільовий	Ефективність господарювання визначається єдністю потенціалу підприємства з інноваційними процесами	Впровадження інноваційних технологій виробництва продукції, оновлення основних засобів

затрат персоналу, соціально-економічна – результативністю функціонування та процесом задоволення потреб, організаційно-економічна – рівнем налагодження зв'язків між складовими системами, екологічна – ступенем впливу на навколишнє середовище.

Третя концепція визначає ефективність господарювання як сукупність відносин між суспільством, підприємством і його персоналом з приводу результатів і затрат суспільної праці, що забезпечується ефективним обліком витрат ресурсів.

На нашу думку, вище перелічені концепції є прийнятними, проте вони не враховують розвитку економіки та суспільства загалом, тому необхідно виокремити концепцію, яка буде відповідати сучасному стану середовища господарювання та росту науково-технічного прогресу, без якого сучасні підприємства не закріпляться на ринку.

Четверта концепція характеризує єдність потенціалу підприємства та інноваційних процесів. Ця концепція передбачає визначення ефективності господарювання спроможністю всіх складових його потенціалу, а саме: економічного, виробничого, кадрового, природного, матеріально-технічного до вдосконалення, тобто прогресивних змін, які нестинуть в собі новизну, задоволення ринкового попиту та принесуть прибуток виробнику.

З позиції цільового підходу дана концепція повинна сприяти досягненню цілей підприємства, підвищувати ефективність господарювання та сприяти подальшому розвитку виробництва. За обмеженості ресурсів підприємство повинне виконувати поставлені завдання з максимальною результативністю, тобто отримувати прибуток, або досягати певного соціального та іншого ефекту.

Також слід приймати до уваги й положення теорії пропорційності [7], адже ефективність господарювання також визначається ступенем забезпечення пропорційного розвитку всіх її структурних елементів та видів діяльності підприємства, що забезпечить усунення слабких місць та загроз його діяльності.

**Висновки з проведеного дослідження.** В статті запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо вдосконалення теоретичних положень концепцій ефективного господарювання з метою розв'язання проблем забезпечення ефективності діяльності підприємства. Отримані результати дослідження дали змогу зробити ряд висновків.

В науковій економічній літературі ефективність діяльності підприємства розглядається як багатозначне поняття та, водночас, показник, що охоплює кількісну та якісну сторону досліджуваного явища чи процесу. Ефективність має забезпечуватись не лише оптимальним використанням ресурсів, але і досягати застосування відповідних управлінських інструментів, які при адекватних засобах і методах дадуть можливість менеджерам підприємств без значних витрат сприяти розвитку підприємства в усіх напрямках.

У сучасних умовах використовуються різні концепції ефективного господарювання, які потрібно враховувати, спираючись на НДДКР, тобто включати інноваційний аспект. Потрібне не взаємне виключення положень різних концепцій, а їх поєднання і синтез на основі принципів ієрархії і субординації, побудова своєрідної періодичної системи елементів сутності ефективності господарювання, що дозволить побачити дану категорію ефективності в якісно новому аспекті.

Серед шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у світлі зазначених вимог слід виділити: забезпечення всебічного впровадження інноваційних технологій у виробничий процес, підвищення вмотивованості дій персоналу, використання положень теорії пропорційності задля отримання синергетичного ефекту та системного підходу задля покращення досягнення цілей діяльності, неухильне застосування управлінського обліку витрат.

Реалізація перелічених заходів створить необхідні умови для подальшого зростання ефективності господарювання вітчизняних підприємств.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аджавенко М.М. Теоретичні засади визначення сутності категорії «ефективність розвитку» підприємств / М.М. Аджавенко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 2. – С. 264–270.
2. Жулай Г.С. Управління ефективністю діяльності підприємства як важлива складова успішного ведення бізнесу / Г.С. Жулай // Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки». – 2015. – № 3 (87). – С. 73–80.
3. Замкова Н.Л. Управління ефективністю діяльності підприємства / Н.Л. Замкова, А.О. Бондар // Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Збірник наукових праць всеукр. наук.-практ. інтернет-конференції. – Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2015. – С. 12–24.
4. Зубенко Т.М. Сучасні концепції ефективного господарювання підприємства / Т.М. Зубенко // Студентський науковий вісник. Серія: економічні та гуманітарні науки. Науковий збірник. Випуск 19. – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2015. – С. 78–88.
5. Косянчук Т.Ф. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов / Т.Ф. Косянчук, С.В. Кучма // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 3. – С. 113–116.
6. Кривов'язюк І.В. Процес прийняття господарських рішень та його вплив на ефективність діяльності підприємства [Електронний ресурс] / І.В. Кривов'язюк, А.І. Пахольчук // Ефективна економіка. – 2013. – № 4. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
7. Кривов'язюк І.В. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем / І.В. Кривов'язюк, І.Я. Тишко // Наука й економіка. – 2009. – Випуск 4 (16). Том 2. – С. 166–173.
8. Кривов'язюк І.В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід: монографія / І.В. Кривов'язюк. – Луцьк: ЛНТУ, 2012. – 392 с.
9. Левчак І.Я. Вартість підприємства як критерій ефективності управління [Електронний ресурс] / І.Я. Левчак // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2014. – № 1 (42). – С. 104–108.
10. Лозовський О.М. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства / О.М. Лозовський, Ю.С. Чабан // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – № 6 (3). – С. 16–19.
11. Майстро Р.Г. Науково-теоретичні основи ефективності / Р.Г. Майстро, Ю.С. Щербак // Вісник НТУ «ХПІ». – 2014. – № 32 (1075). – С. 97–102.
12. Погорелов С.М. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства / С.М. Погорелов, О.В. Леденко, О.А. Матяж // Вісник НТУ «ХПІ». – 2015. – № 26 (1135). – С. 76–82.
13. Соколов О.Є. Забезпечення ефективної діяльності підприємств машинобудування / О.Є. Соколов // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2015. – № 1 (45). – С. 169–172.
14. Уткіна Ю.М. Чинники забезпечення економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства / Ю.М. Уткіна, Р.Г. Веретельник // Вісник економіки транспорту і промисловості. Економіка підприємства. – 2015. – № 49. – С. 273–277.
15. Шляга О.В. Прибуток та рентабельність як показники ефективності виробництва / О.В. Шляга, Л.І. Шипуля // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2014. – Випуск 8. – С. 75–81.

УДК 334.715:65

**Лазоренко Л.В.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Державного університету телекомунікацій***SWOT-АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МОБІЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ**

В статті здійснено SWOT-аналіз діяльності компаній «Київстар», «МТС-Україна» та lifecell. Зроблено оцінку можливості впровадження ними новітніх технологій. Запропоновано способи залучення додаткових фінансових ресурсів для удосконалення діяльності підприємств мобільного зв'язку.

**Ключові слова:** SWOT-аналіз, технологія 4G, компанія «Київстар», компанія «МТС-Україна», lifecell, фінансові ресурси.

**Лазоренко Л.В. SWOT-АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ**

В статье сделано SWOT-анализ деятельности компаний «Киевстар», «МТС-Украина» и lifecell. Оценена возможность внедрения ими современных технологий связи. Предложены способы привлечения дополнительных финансовых ресурсов для усовершенствования деятельности предприятий мобильной связи.

**Ключевые слова:** SWOT-анализ, технология 4G, компания «Киевстар», компания «МТС-Украина», lifecell, финансовые ресурсы.

**Lazorenko L.V. SWOT-ANALYSIS OF ACTIVITY OF ENTERPRISES OF MOBILE COMMUNICATION**

SWOT- analysis of activity of companies «Kyivstar», «MTC-Ukraine» and lifecell is carried in the article. The estimation of possibility of introduction of the newest technologies of connection is done. The ways of bringing in of additional financial resources for the improvement of activity of enterprises of mobile communication are proposed.

**Keywords:** SWOT-analysis, technology 4g, company «Kyivstar», company «MTC-Ukraine», lifecell, financial resources.

**Постановка проблеми.** Всебічна оцінка діяльності підприємств дає можливість побачити та оцінити їх слабкі і сильні сторони та розробити стратегічні напрями підвищення ефективності. Найкращим, найпоширенішим та найпростішим методом, який дає можливість зробити таку оцінку є SWOT-аналіз. Цей метод не тільки аналізує діяльність підприємства з усіх його сторін, але й є основою для розробки стратегічних напрямків соціально-економічного розвитку підприємства, сприяє підвищенню його фінансових можливостей, успішному веденню бізнесу, підвищенню конкурентоспроможності та економічної ефективності. Особливо актуальним SWOT-аналіз є для підприємств мобільного зв'язку, оскільки їх діяльність дуже сильно залежить від технологічної складової, яку найкраще оцінювати комплексно.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями комплексного аналізу підприємств на сьогоднішній день займається досить значна кількість як науковців, так і практиків в Україні та за її межами. Серед таких можна зазначити: Л.В. Балабанова, М.М. Глазов, Л.Г. Дітковська, Г.В. Завгородня, Г.І. Кіндрацька, О.О. Короп, Н.В. Куденко. та інших.

**Постановка завдання.** Поглиблене наукове дослідження з даної тематики пов'язане з розробкою шляхів удосконалення діяльності підприємств мобільного зв'язку на основі отриманих результатів SWOT-аналізу.

**Виклад основного матеріалу.** SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Для того, щоб вивчити спільне зовнішнє та внутрішнє середовище використовується метод SWOT-аналізу. Цей метод дає можливість оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, і виявити його місце на ринку, визначити загрози та можливості. Основним змістом SWOT-аналізу є правильне визначення сильних чи слабких сторін, можливостей та загрози [1, с. 24].

Для того, щоб побачити вплив тих чи інших факторів на соціально-економічний розвиток підприємств зв'язку, зробимо SWOT-аналіз діяльності

провідних мобільних операторів України, а саме, компаній «Київстар», «МТС-Україна» та lifecell.

За результатами проведеного аналізу слід зазначити, що компанія «Київстар» є майже монополістом серед мобільних операторів України. Вона має найбільше покриття мережею, 51% в діапазоні GSM 1800 контролює Київстар, широкі можливості для подальшого розвитку своєї діяльності, тому що має у власності обладнання, що підтримує новітні стандарти зв'язку 4G та LTE, отже, першою зможе забезпечити повноцінний запуск 4G, у якій є 37,5 + 37,5 МГц спектра Також компанія має певні надлишки спектра, які можна продати іншим компаніям, зокрема компанії Lifecell, і отримати додаткові фінансові ресурси. Компанія Київстар є прибутковою і кількість її абонентів зростає. До того ж, придбавши компанію «Воля» підприємство остаточно зміцнить свої позиції на ринку не тільки як компанія мобільного зв'язку, а як повноцінне телекомунікаційне об'єднання.

Київстар знаходиться у складі VimpelCom Ltd., але надає послуги під власним, суто українським брендом, що позитивно впливає на імідж підприємства в українському суспільстві. Київстар позиціонує себе як соціально відповідальна компанія, яка одна з перших підписала Глобальний договір ООН і втілює в життя різні соціальні проекти.

Щодо негативних тенденцій компанії Київстар, то вони не відрізняються від проблем інших компаній мобільного зв'язку, а саме, висока конкуренція, непривабливі умови для залучення інвестицій, пов'язані із ситуацією в країні. Але щодо останнього, то компанія Київстар має достатньо власних фінансових ресурсів, є прибутковою і має можливості для отримання додаткових коштів за рахунок продажу чи надання в оренду власного обладнання та мережі. Щодо соціального аспекту діяльності компанії Київстар, то негативні тенденції спостерігаються в системі управління персоналом, а саме, недостатня нематеріальна мотивація, напруженість праці, складні умови праці, в першу чергу, з психологічної точки зору, що і є причиною плинності кадрів. Але ця проблема характерна для більшості компаній зв'язку.

Отже, на сьогоднішній день компанія «МТС – Україна», що паралельно переходить на новий бренд – «Vodafone» – на ринку мобільного зв'язку країни займає 2-ге місце як за чисельністю абонентів, так і за рівнем доходу.

Компанія стверджує, що на сьогоднішній день забезпечила частку 42% мешканців України 3G доступом до мережі Інтернет, а також планує до кінця 2016 року збільшити цю частку до 50%.

Підприємство одним із стратегічних напрямів своєї діяльності виділяє корпоративну соціальну від-

повідальність і реалізує різні соціальні проекти, особливо в сфері освіти.

Щодо негативних тенденцій компанії, то вони подібні до проблем Київстар та інших мобільних операторів, а саме, висока конкуренція, зниження кількості абонентів, непривабливі умови для залучення інвестицій. З іншого боку, компанія «МТС-Україна» переходить на новий бренд – «Vodafone», який займає провідне місце у світі і може посприяти залученню необхідних інвестицій для розвитку компанії.

Таблиця 1

**SWOT – аналіз компанії «Київстар» [2]**

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1) Київстар входить до складу VimpelCom Ltd; однієї з найбільших у світі інтегрованих телекомунікаційних компаній 2) Широке покриття території мережею (велика частка ринку 35%, 1 місце на ринку); 3) Використання власного, а не орендованого обладнання; 4) Обладнання підтримує новітні стандарти зв'язку 4G та LTE 5) Корпоративна соціальна відповідальність як найважливіший пріоритет діяльності; 6) Застосування нових інструментів (у серпні 2016 року зареєстрував компанію «Стармані»); 7) Компанія у 2015 році стала прибутковою, отримавши чистого прибутку у сумі 4973 млн грн., а у 2016 – збільшила свій чистий прибуток на 19,6%; 8) Збільшення кількості абонентів (у 2016 році до 26,1 млн. осіб).	1) Пропозиція іншими мобільними операторами більш вигідних тарифів та послуг; 3) Плинність кадрів.
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1) Впровадження покриття 4G в Україні; 2) Тенденція збільшення кількості смартфонів та планшетних комп'ютерів у власності населення; 3) Розвиток нових послуг; 4) Підтримка державою розвитку сфери інформаційних технологій. Компанія надала майже 32 мільярди гривень інвестицій у розвиток телеком-інфраструктури України; 5) Вихід оператора у фінансовий сегмент; 6) Наявність власного обладнання для впровадження технологій 4G; 7) Придбання компанії «Воля».	1) Інтенсивна конкуренція на ринку мобільного зв'язку в Україні; 2) Нестабільні політичні та економічні умови в країні; 3) Зниження показників привабливості бізнесу в Україні для інвесторів;

Таблиця 2

**SWOT – аналіз компанії «МТС / Vodafone – Україна» [3]**

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1) Прихід нового бренду – Vodafone – з репутацією та досвідом лідируючого європейського оператора; 2) Широке покриття території мережею (98%); велика частка ринку (39,53% абон., 2/3 місце на ринку); 3) Використання власного, а не орендованого обладнання; 4) Корпоративна соціальна відповідальність як найважливіший стратегічний пріоритет діяльності; 5) Застосування нових інструментів підвищення лояльності (Vodafone -TV, -Books, -Music, – смартфони).	1) Нечітке розмежування паралельно існуючих двох брендів – МТС та Vodafone, що призводить до викривленого рівня лояльності клієнтів; 2) Зниження лояльності до МТС через закриття тарифів для підключення приватних абонентів на умовах передоплати, та підвищення цін на діючі такі тарифи; 3) Згорання масштабної програми лояльності «МТС – Бонус»; 4) Низький рівень «імунітету» клієнтів, висока готовність до зміни оператора
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1) Розширення покриття 3G в Україні; 2) Тенденція збільшення кількості смартфонів та планшетних комп'ютерів у власності населення; 3) Зростання переваги частки data – користувачів над voice-; 4) Розвиток нових послуг на сервісах на базі Internet; 5) Підтримка державою розвитку сфери інформаційних технологій.	1) Інтенсивна конкуренція на ринку мобільного зв'язку в Україні; 2) Нестабільні політичні та економічні умови в країні; 3) Зниження показників привабливості бізнесу в Україні для інвесторів; 4) Зниження прибутковості (у 2014 році – 2578 млн.грн, а у 2015- 2473 млн.грн.)

Таблиця 3

**SWOT – аналіз компанії lifecell [4]**

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1) Першим представив МелоРінг, голосове SMS, мікро-SIM карта; 2) Прихід нового бренду –lifecell; 3) Корпоративна соціальна відповідальність присутня в діяльності компанії; 4) Компанія є преміум-спонсором ФК «Динамо» Київ; 5) Запуск месенджера ВіР.	1) Абонентами компанія в основному є молодь; 2) Зменшення кількості абонентів: у 2014 році їх нараховувалося 10,6, а у 2015 – 14,0 млн.осіб, а у 2016 – 9,2 млн. осіб
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1) Можливість придбання обладнання для покриття 4G; 2) Тенденція збільшення кількості смартфонів та планшетних комп'ютерів у власності населення; 3) Компанія у 2016 році стала прибутковою (чистий прибуток – 928,3 млн. грн.); 4) Розвиток нових послуг.	1) Інтенсивна конкуренція на ринку мобільного зв'язку в Україні; 2) Нестабільні політичні та економічні умови в країні; 3) Зниження показників привабливості бізнесу в Україні для інвесторів;

Аналізуючи діяльність компанії Lifecell, можна зробити висновок, що вона одна з останніх вийшла на ринок мобільного зв'язку і зайняла свою досить потужну нішу. Як і попередні підприємства Київстар та «МТС-Україна», Lifecell змінила свій бренд з компанії life, що посприяло її фінансовому та технологічному розвитку. На відміну від інших мобільних операторів, які втрачають своїх абонентів, кількість абонентів компанії Lifecell спочатку зростала, але порівняно з загальною кількістю абонентів інших компаній, то їх набагато менше, хоча в 2016 році кількість абонентів різко зменшилась. Підприємство постійно впроваджує нові послуги, знижує тарифи, надаючи більше можливостей своїм споживачам у світі мобільного зв'язку та Інтернету.

Щодо соціальної діяльності компанії, то вона також реалізує певні соціальні проекти, зокрема, є преміум-спонсором ФК «Динамо» Київ, що сприяє зміцненню її іміджу серед молоді. Взагалі, споживачами компанії Lifecell є молодь, оскільки підприємство надає багато послуг саме для молодіжної аудиторії – це і низькі або навіть нульові тарифи користування соціальними мережами, низькі ціни на ігри та музику тощо.

На жаль, не зважаючи на зміну бренду, компанія не має достатнього обладнання і мережі для запуску 4G та інших новітніх технологій. Вона їх можуть придбати, але для цього потрібні значні кошти, які на сьогоднішній день підприємство не має. Компанія стала прибутковою лише у 2016 році, до того ж сума її прибутку як для мобільного оператора невелика. Тому при впровадженні новітніх технологій на ринку зв'язку України Lifecell доведеться залучати додаткові інвестиції, щоб бути конкурентоспроможною. Впровадження нових послуг, зниження тарифів, не зможе утримати компанію на ринку, якщо її діяльність не буде відповідати сучасним вимогам ринку зв'язку. Тому підприємству, в першу чергу, слід зосередитися на пошуку можливостей надання послуг за новітніми технологіями, а вже потім на збільшенні клієнтської бази.

Відповідно до проведеного аналізу трьох основних підприємств мобільного зв'язку України слід зауважити, що щодо переваг, сильних сторін та можливостей підприємства, то у кожної компанії вони свої, в одного підприємства їх більше (компанія Київстар), у компанії «МТС-Україна» їх трохи менше, а щодо компанії Lifecell їх ще менше. А от що стосується загроз і слабких сторін, то для всіх аналізованих операторів вони подібні, а саме:

- висока готовність клієнтів до зміни оператора;
- високий рівень конкуренції на ринку мобільного зв'язку;
- нестабільні політичні та економічні умови;
- небажання інвесторів вкладати свої кошти в український бізнес.

Виходячи з цього, підприємствам необхідно провадити таку діяльність, яка б за будь-яких умов сприяла зміцненню конкурентоспроможності організації і забезпечувала б її постійний соціально-економічний розвиток. Оскільки мова йде про підприємства зв'язку, то їм для проведення ефективної діяльності необхідно зосередитися на технологічному аспекті, оскільки їх конкурентоспроможність прямопропорційно залежить від їх технічної та технологічної бази.

Одним з напрямків утримання своїх конкурентних позицій і забезпечення стабільного розвитку підприємств зв'язку в сучасних умовах є запуск технології 4G. Це сприятиме реалізації Державної програми впровадження цифрового телерадіомов-

лення, запуску швидкісного Інтернету та відповідності світовим стандартам в галузі зв'язку.

Розглянемо можливість впровадження технології 4G українськими мобільними операторами: Київстар, «МТС-Україна», Lifecell.

Для нормального розвитку 4G FDD LTE у кожного оператора повинен бути в розпорядженні діапазон хоча б 2x10 МГц. В ідеалі треба піддати аналогічного процесу ще й спектр 900 МГц. Компанія Київстар має всі для цього необхідні можливості, як технічні та технологічні, так і фінансові. Компанія має 37,5 +37,5 МГц спектра та необхідне обладнання, яке вона ще успадкувала при злитті з компанією «Білайн». На сьогоднішній день Київстар є прибутковим підприємством. Його прибуток складає десь 5 млрд грн.

Проектом запропоновано, що 1 МГц в діапазоні 2,6 ГГц для одного регіону буде коштувати трохи більше 1 млн грн. Ліцензії видаватимуться на 15 років. В цілому під 4G відведено 80 МГц в чотирьох смугах: 2510-2545 МГц, 2565-2570 МГц, 2630-2665 МГц, 2685-2690 МГц. Таким чином, одна загальнонаціональна ліцензія в 25 областях (без Криму і Севастополя) на 20 МГц буде коштувати оператору 500 млн грн [5].

Враховуючи, що компанія Київстар має свої мережі та обладнання, їй необхідно буде лише придбати ліцензію. Беручи до уваги суму чистого прибутку підприємства, кошти, необхідні для придбання ліцензії є цілком реальними для компанії. Отже, впровадження технології 4G для компанії Київстар є абсолютно можливим і сприятиме ще більшому зміцненню її позицій на ринку мобільного зв'язку України та принесе ще більші доходи.

Що стосується впровадження технології 4G для компанії «МТС / Vodafone – Україна», тут ситуація трохи складніша, але не безнадійна, оскільки компанія також має необхідні і технологічні, і технічні, і фінансові ресурси. «МТС / Vodafone – Україна» володіє смугою в 24 + 24 МГц, що є цілком достатнім для запуску 4G. Маючи чистий прибуток у 2016 році в розмірі 1385 млн. грн., підприємство може придбати ліцензію на запуск 4G вартістю в 500 млн. грн. за власний кошт. Тому впровадження технології 4G для компанії «МТС / Vodafone – Україна» є цілком можливим і беззбитковим, а її реалізації на ринку мобільного зв'язку України сприятиме соціально-економічному розвитку підприємства.

Набагато складніша ситуація з компанією Lifecell. Розмір мережі в неї недостатній для запуску 4G, складає всього 12,7 + 12,7 МГц., грошей також не вистачає (чистий прибуток за 2016 рік склав 928,3 млн.грн). Маючи свої смуги і обладнання цих коштів було б достатньо для придбання ліцензії, але окрім вартості ліцензії потрібно придбати і технологічну складову. Якщо компанія відмовиться це зробити, їй доведеться назавжди піти з ринку, тому слід докласти максимум зусиль, щоб цього не сталося.

Зробимо аналіз потенційно можливих варіантів розвитку ситуації щодо впровадження технології 4G компанією Lifecell за умов, що склалися на сьогодні.

У першу чергу, компанії необхідно придбати технологічну складову, якої не вистачає для запуску 4G. Це можна зробити, наприклад у компанії Київстар, у якої вона в надлишку, тим самим сприятиме не тільки розвитку своєї компанії, але і компанії Київстар.

Точних розрахунків вартості смуги немає. Є номінальна вартість мегагерци, встановлена Кабінетом міністрів України. За його розрахунками, 1 МГц в



смузі 1800 МГц у всіх регіонах країни коштує приблизно 4 млн грн. Є й ринкова вартість подібних частот. 3G-аукціон показав, що 1 МГц в сусідньому діапазоні 1900-2100 МГц обходиться приблизно в 100 млн. грн. Тобто гіпотетична вартість саме ті 7 + 7 МГц для Lifecell може коштувати приблизно 700 млн. грн. Крім того, вартість ліцензії коштує 500 млн. грн. Отже, загальна початкова сума, необхідна Lifecell для реалізації проекту з впровадження технології 4G складає 1200 млн. грн. Компанія має трохи більше 928 млн. грн. Додатково їм потрібно 272 млн. грн.

Джерелами залучення цих коштів можуть бути:

1. Кошти материнської компанії Turkcell.
2. Кредитні кошти.
3. Інвестиційні кошти.
4. Докапіталізація.

Розглянемо кожний варіант окремо. Перший варіант є мало ймовірним, оскільки при купівлі компанії (life:) компанія Turkcell вклала досить значні кошти, так як стала її 100% власником. Тому знову додатково вкладати 272 млн. грн. навряд чи захоче. Крім того, компанія Lifecell стала прибутковою тільки в 2016 році і спрогнозувати її фінансову ситуацію на майбутнє дуже складно, оскільки до 2016 року підприємство мало значні збитки (у 2014 році – 593200, а у 2015 році – 4438700 млн. грн.).

Другий варіант – кредитні кошти. Цей варіант швидше за все також мало ймовірний, тому що сума, яку треба брати у кредит є значною – 272 млн. грн., і відповідно проценти будуть високими. До того ж спочатку треба знайти фінансову установу, яка погодиться надати такий кредит, а потім його потрібно буде повернути з великими відсотками. Таким чином, компанія не тільки не зможе отримати прибуток найближчим часом, а потрапить у серйозну боргову залежність і на значний період буде просто намагатися вижити.

Третій варіант – інвестиційні кошти. Він можливий тільки за умов наявності інвестора, який би погодився вкласти таку суму коштів у діяльність компанії Lifecell. На такий крок може не погодитися материнська компанія Turkcell, оскільки вклавши 272 млн. грн. у діяльність підприємства з метою його технічного, технологічного та соціально-економічного розвитку, інвестор автоматично стає бізнес-партнером. Виходячи з того, що Turkcell придбала 100% акцій компанії (life:), материнська компанія не бажає отримати нових партнерів. Тому цей варіант також відпадає.

Четвертий варіант – докапіталізація. У свій час до такого заходу вдавалася компанія Київстар, щоб збільшити свій статутний капітал. У неї це вийшло. Можливо компанії Lifecell також варто спробувати саме цей спосіб і отримати необхідні кошти.

Відповідно до звітних даних підприємств зв'язку номінальна вартість їх 1 акції може коштувати 1000 грн. Якщо припустити, що номінальна вартість однієї акції компанії Lifecell буде коштувати 1000 грн., то їй слід випустити 272000 акцій. Їх можуть придбати як безпосередні власники компанії Lifecell, а саме, компанія Turkcell, так вони можуть бути продані на фондовій біржі. Причому при реалізації їх на фондовому ринку може бути поставлена умова про обмеженість кількості придбання цих акцій 1 особою або 1 компанією, тим самим материнська компанія Turkcell, забезпечить себе від появи нового повноцінного партнера. Так, підприємство отримає необхідні кошти, зможе придбати потрібні смуги та обладнання, а також ліцензію на впровадження технології 4G і здійснить її запуск. За таких обставин підприємство залишиться на ринку, буде конкурентоспроможним та прибутковим. З часом, коли компанія цілком зміцнить свої позиції, вона зможе поступово викупити свої акції і знову стати одноосібним її власником. Отже, цей варіант залучення додаткових коштів є найкращим.

**Висновки з проведеного дослідження.** Із проведеного дослідження можна зробити висновок, що компанії Київстар та «МТС / Vodafone – Україна» є цілком готовими до впровадження таких технологій, а щодо компанії Lifecell, то є певні труднощі. Але їх можна подолати, залучивши додаткові кошти на впровадження технології 4G. Найкращим способом подолання цієї проблеми є докапіталізація, яка дає можливість допустити акції компанії і продати їх як безпосередньому власнику, так і на фондовому ринку, обмеживши кількість акцій, яку може придбати один власник. Отримавши необхідні кошти, компанія Lifecell зможе також впровадити технологію 4G і утримати свої позиції на ринку та здійснювати подальший розвиток своєї діяльності.

Все це сприятиме удосконаленню технічних можливостей і виходу на цілком новий технологічний рівень надання послуг в галузі зв'язку. А підприємства отримають значні фінансові результати і зміцнять свої позиції на ринку зв'язку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Глазов, М. М. Функціональна діагностика промислового підприємства [Текст]: навч. посіб. / М. М. Глазов. – СПб.: РГГМУ, 2003. – 311 с.
2. Офіційний сайт «Київстар». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://kyivstar.ua/uk/about/about/kyivstar\\_today](https://kyivstar.ua/uk/about/about/kyivstar_today)
3. Офіційний сайт «МТС-Україна». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mts.ua>
4. Офіційний сайт компанії lifecell. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.lifecell.ua/uk/pro\\_lifecell/kompaniia-sogodni/lifecell-sogodni](http://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/kompaniia-sogodni/lifecell-sogodni)
5. 4G ліцензії в Україні хочуть продати по 500 мільйонів. // <https://www.epravda.com.ua/news/2016/11/29/612685/>

УДК 005.3

**Лизунова О.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Індустріального інституту  
Донецького національного технічного університету

**Придятько Е.М.**

методист навчального відділу  
Донецького національного технічного університету

## УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглянуті проблеми ефективного управління промисловими підприємствами. В роботі порівнюються погляди зарубіжних і вітчизняних спеціалістів щодо вирішення проблеми підвищення ефективності роботи підприємства. Виявлені переваги показника вартості підприємства як головного критерію ефективності його діяльності. В роботі відображені причини необхідності розробки стратегії діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. В статті наведені приклади стратегій підприємств України.

**Ключові слова:** потенціал підприємства, економічна система, технологія управління, фактори управління, результативність, максимізація прибутку.

### Лизунова Е.Н., Придятько Е.М. УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены проблемы эффективного управления промышленными предприятиями. В работе сравниваются взгляды зарубежных и отечественных специалистов по проблеме повышения эффективности работы предприятия. Выявлены преимущества показателя стоимости предприятия как главного критерия эффективности его деятельности. В работе отображены причины необходимости разработки стратегии деятельности предприятия в современных условиях хозяйствования. В статье приведены примеры стратегий предприятий Украины.

**Ключевые слова:** потенциал предприятия, экономическая система, технология управления, факторы управления, результативность, максимизация прибыли.

### Lyzunova O.N., Pridatko E.M. MANAGING EFFICIENCY OF THE COMPANY

The article considers the problems of efficient management of industrial enterprises. The paper compares the points of view of Ukrainian and foreign specialists concerning the problem of improving the efficiency of the company. Advantages of increased value of the enterprise as the main criterion of its effectiveness are shown. The article provides examples of strategies enterprises in Ukraine.

**Keywords:** enterprise potential, economic system, technology management, management factors, effectiveness, profit maximization.

**Постановка проблеми.** Проблема ефективного управління підприємством у сучасних умовах розвитку економіки набуває особливої актуальності оскільки наслідки невільно обраної стратегії і тактичної діяльності підприємства в умовах висококонкурентної середі стають критичними та загрожують його існуванню. Управління підприємством визначає основні напрямки його розвитку, можливості та ризики, пов'язані із зовнішньою середою та внутрішніми процесами. Ефективне керування сприяє формуванню довгострокової конкурентної переваги, що визначає позиції підприємства в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Проте навіть досконало розроблене стратегічне управління не може бути ефективно впровадженим без науково-обґрунтованого механізму його реалізації. Це потребує розробки спеціального інструментарію управління, здатного забезпечити ефективність діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В багатьох дослідженнях розглядаються обставини, що впливають на управління ефективністю промислового підприємства. Остання світова фінансово-економічна криза, що спричинила негативний вплив на підприємства України, носить глобальний характер, обумовлений безліччю об'єктивних і суб'єктивних причин. Більшість вітчизняних і зарубіжних дослідників схильні розглядати в якості головних її факторів параметри, що пов'язані з циклічним розвитком економіки і, насамперед, – пере накопичення фінансового капіталу, його віртуалізація і пов'язані з цим «піраміди» боргових зобов'язань і деривативів, що призвели переінвестування в окремих галузях економіки [1].

На думку С. Ю. Глаз'єва, криза, що відбувається в світі, носить ще більш фундаментальний, структурний характер, що пов'язаний з завершенням циклу розвитку п'ятого технологічного укладу і початком функціонування нового шостого укладу (який повинен базуватися на біо- і нанотехнологіях, системах штучного інтелекту, глобальних інформаційних і транспортних мережах) [2]. Фактично названі технологічні пріоритети мають бути покладені в основу ідеології модернізації технологічного процесу вітчизняних промислових підприємств, економіки і фінансів.

Ряд авторів, у тому числі Г.Б. Клейнер, Р.М. Нуреев, В.М. Геєць, А.І. Амоша, С.Ю. Глаз'єв, Ю.В. Макагон, С.І. Юрій, Є.В. Савельєв вказують на системний характер нинішнього глобального погіршення економічної ситуації, ставлячи в основу проблеми докорінне реформування вітчизняних підприємств [3]. На серйозність ситуації вказують у своїх дослідженнях цілий ряд авторів, зокрема В.В. Сорокожердєв, А.І. Амоша, С.Ю. Глаз'єв, В.М. Геєць, В.М. Полтеровіч, Д. Стігліц.

**Постановка завдання.** Сучасні умови господарювання, що характеризуються нестабільним і динамічним зовнішнім середовищем, стрімкими технологічними змінами, зростанням конкуренції, пред'являють вітчизняним промисловим підприємствам жорсткі вимоги щодо функціонування і сталого розвитку. Це призводить до необхідності впровадження ефективної системи управління. Добре розроблена стратегія не знайде свого втілення у практичну діяльність промислового підприємства без якісно розробленого механізму стратегічного управління. Розгляд понять, категорій, умов та факторів управління ефективністю

підприємством довів, що саме стратегічні рішення, що відповідають зовнішнім та внутрішнім умовам функціонування підприємства та ринку є головним джерелом підвищення прибутковості діяльності та забезпечення його конкурентних переваг. Таким чином управління ефективністю діяльності – є необхідним компонентом розвитку підприємства та удосконалення менеджменту і його основні аспекти потребують детального дослідження.

**Мета статті.** На сьогоднішній день, об'єктивною необхідністю є зменшення ризику прийняття невірних рішень шляхом переходу на наукові методи управління, широке застосування досвіду провідних технологій управління. У зв'язку з цим потребує удосконалення процес управління ефективністю діяльності підприємства.

**Результати дослідження.** Промислові підприємства України функціонують в складних зовнішніх умовах господарювання, які пов'язані із нестабільністю фінансової ситуації на світових ринках та хибною економічною політикою нашої держави. Тому вони, розробляючи управлінські рішення, повинні спрямовувати свої дії на укріплення фінансово-майнового стану та формування стратегічного потенціалу, здатного адаптуватися до несприятливих факторів зовнішнього середовища.

В структурі національної економіки промисловість складає близько 30% валового внутрішнього продукту, кількість працівників на промислових підприємствах складає приблизно 20% зайнятого населення національної економіки, а найвищу питому вагу у сучасних умовах в її галузевій структурі займає добувна та переробна промисловість й енергетика. У період 2013-2015рр. частка промислових підприємств у ВВП України характеризувалась негативною динамікою, але за результатами першого кварталу 2016 року, помітно зросла. Статистичні дані за перший квартал 2016 року надають впевненості у відновленні промислового виробництва після значного скорочення у 2013-2015 роках. Найвищі показники приросту промислового виробництва досягнуто у машинобудуванні, харчовій, фармацевтичній та легкій промисловості, інші галузі промисловості теж демонструють позитивну динаміку. [4].

У 2016 р. порівняно з 2015 р. індекс промислової продукції становив 102,4%. У добувній промисловості й розробленні кар'єрів випуск продукції зменшився на 0,3%. У переробній промисловості індекс промислової продукції становив 103,5%. На підприємствах із виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів приріст продукції становив 3,9%. У текстильному виробництві, виробництві одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів індекс промислової продукції становив 101,4%. У виготовленні виробів з деревини, виробництві паперу та поліграфічній діяльності випуск продукції збільшився на 0,8%. На підприємствах із виробництва коксу та продуктів нафтопереробки приріст промислової продукції становив 8,1%. У виробництві хімічних речовин і хімічної продукції індекс промислової продукції становив 100,4%. У виробництві основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів обсяг виробленої продукції зріс на 3,9%. На підприємствах із випуску гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції індекс виробництва становив 106,5%. У металургійному виробництві, виробництві готових металевих виробів, крім машин і устаткування, випуск продукції збільшився на 5,9%. У машинобудуванні, крім ремонту і монтажу машин і устаткування, індекс промислової продукції стано-

вив 101,3%. У постачанні електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря випуск промислової продукції зріс на 2,6%. [5].

Незважаючи на різноманіття факторів по сферах діяльності підприємства, в основі ефективного управління діяльністю лежить індивідуальний набір факторів, які повинні бути в полі зору менеджмента підприємства, оскільки під впливом тих або інших факторів формується виробничий потенціал, і він повинен бути вчасно реалізований для підвищення конкурентоспроможності й стійкого соціально-економічного розвитку підприємства, а якщо ні, то ріст потенціалу характеризує зниження ефективності керування підприємством.

Єдність принципів основ організації виробництва дозволяє виділити фактори ефективності по таких основних сферах діяльності підприємства, як економічна, виробнича, організаційна, соціальна, екологічна й правова. Особливістю систематизації факторів ефективності є те, що вони розглядаються у взаємозв'язку з факторами, характерними для ринкової економіки: попит та пропозиція на продукцію й енергоресурси, доступ до ринку ресурсів і нових технологій.

Єдність принципів основ організації виробництва дозволяє також визначити фактори ефективності у виробничій сфері підприємства: структура промислового виробництва; завантаження виробничих потужностей; ступінь фізичного й морального зношування основних фондів; матеріалоемність виробництва; технологічну трудомісткість виробництва; впровадження прогресивних технологічних процесів; використання менш енергоємних матеріалів; зниження всіх видів втрат виробництва; укріплення одиничних потужностей і реалізація інших способів концентрації виробництва; рівень електрифікації промислового виробництва; технологічне комбінування виробництва. Фактори цієї сфери діяльності є визначальними при формуванні й реалізації програм по економії витрат підприємства.

У сучасних ринкових умовах необхідність управління ефективністю на підприємствах України визначається багатьма причинами, серед яких невизначеність майбутнього, ризику, координуюча роль плану та оптимізація екологічних наслідків, а також потреба у фінансових ресурсах. З метою побудови моделі формування стратегії підприємства проаналізуємо фактори зовнішнього та внутрішнього оточення. Так фактори зовнішнього впливу доцільно поділяти на фактори макросередовища (економічні, політичні фактори та фактори державного регулювання), галузевого та конкурентного оточення підприємства. Фактори внутрішнього впливу націлені на визначення ступеня відповідності майбутньої стратегії розвитку промислового підприємства і досягнення стратегічних цілей згідно з кожним функціональним напрямком діяльності: загального управління, економіки та фінансів, дослідження та технологічних розробок, виробництва, маркетингу та збуту, управління персоналом. Виокремлення та оцінка факторів зовнішнього середовища та внутрішнього впливу дозволяє визначити процес управління ефективністю підприємства, обґрунтувати організаційно-економічні передумови розробки стратегії діяльності.

Управління ефективністю роботи підприємства передбачає урахування основних положень теорії максимізації прибутку. Підприємство повинно працювати таким чином, щоб забезпечити максимальний дохід його власникам. У рамках традиційної неокласичної економічної моделі передбачається, що будь-яке підприємство існує для того, щоб максимі-

зувати прибуток у довгостроковій перспективі. При цьому у якості орієнтуру розглядається прибуток середній для галузі або той прибуток, що об'єктивно задовольняє власників.

Традиційно ефективність діяльності підприємства розглядалася з точки зору прибутковості, однак на сьогоднішній день найбільшої актуальності набуває концепція підвищення вартості бізнесу [6]. Тому при побудові концепції стратегічного управління ефективністю підприємства потрібно враховувати положення концепції вартості бізнесу, теорії максимізації прибутку, теорії нарощування обсягів виробництва, теорії зацікавлених осіб, теорії максимізації вартості підприємства.

Сьогодні в рамках концепції показників ефективності діють закордонні компанії, які вимірюють дані по ефективності, управляють ними й закономірно процвітають, оскільки вони розуміють, як оптимізувати свої процеси, використовувати ринкові можливості, зменшувати собівартість, дотримувати нормативних вимог і тим самим розбудовуватися стійко в динамічних процесах зовнішнього середовища. Відзначається, що в цей час збільшується попит на звітність в області сталого розвитку, що базується на ключових показниках ефективності. Обсяг даних, необхідний для підтримки встановлених показниках ефективності, може бути значно менше в порівнянні з потенційним обсягом даних інформаційних систем в області енергетики, однак він може потребувати інших змінних, які не завжди є в тій же системі. Тому керування ефективністю містить у собі збір, аналіз і об'єднання даних для формування набору ключових показників ефективності.

Кожне підприємство повинне визначити показники діяльності, які будуть використовуватися для оцінки ефективності і згодом для оцінки прогресу в досягненні цілей і завдань. Тому потрібна як адміністративна робота із впровадження й підтримки системи обліку й контролю, так матеріальне і моральне стимулювання, а також навчання персоналу економічними методами роботи, який буде здійснювати контроль над споживанням будь-яким виробничим ресурсом.

Аудити показали, що існує серйозний бар'єр у здійсненні проектів і підтримці правильних адміністративно-господарських заходів щодо економії ресурсів. Проблема полягає в тому, що аудит представляє «фотографічну» картину того, що було неправильне та що може бути поліпшене. Однак постійна система моніторингу може бути реалізована так, щоб вона представляла «активний аудит», за допомогою якого структури керування підприємством постійно будуть одержувати інформацію й нагадування, коли вони діють неефективно. Моніторинг можна застосовувати на всіх рівнях управління підприємством [7].

Щоб визначити ефективність керування промисловим підприємством в сучасних умовах, необхідне вдосконалення методології визначення кола показників і критеріїв оцінки взаємодії держави й ринкового механізму з бізнес-моделлю ефективності підприємства. Це повинно бути зроблене в рамках теорії керування. У міру того як ринки стають все більш динамічними, а зміни несподіваними, системи керування підприємствами стають відкритими й гнучкими, і на перший план виходить такий загальний критерій, як здатність адаптуватися й вплив на ринки.

Саме такий підхід методологічно вірний для оцінки ефективності керування підприємством в сучасній економіці. Він органічно сполучає в собі парадигми традиційної ефективності й рентабельності виробництва, спрямованість на стійке задово-

лення ресурсних потреб і узгодження економічних інтересів суб'єктів ринкової економіки, динамічність зовнішніх і внутрішніх факторів і їх взаємодія. Нова концепція керування підприємствами повинна спиратися на критерії ефективності виробництва, маневреності виробництва, гнучкості стратегії. На основі цих критеріїв повинні формуватися узагальнюючі показники й критерії ефективності, що дозволять усунути протиріччя й погоджувати економічні інтереси держави як суб'єкта ринкової економіки й будь-якого суб'єкта ринкової економіки.

Дослідження теоретичних методологічних основ стратегічного управління визначило у якості його головної мети відображення масштабних намірів підприємства, що ведуть до досягнення ним суттєвих результатів у сферах підприємництва, виробництва та соціальної сфері. Узагальнюючим критерієм досягнення цієї мети є збільшення ринкової вартості підприємства. Прикладами переваг стратегій промислових підприємств України можуть бути: підвищення швидкості реагування на зміни споживчого попиту на зовнішньому та внутрішньому ринках продукції, прискорення процесів розробки та постановки на виробництво нових марок та сортів, видів продукції, скорочення термінів постачання продукції.

В якості основних елементів механізму управління ефективністю підприємства слід розглядати: механізм управління інноваційним розвитком, механізм управління маркетинговим потенціалом та механізм управління процесом підвищення кваліфікації та перепідготовки співробітників підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** На ефективність функціонування та сталий розвиток підприємств негативно впливає нестійкість темпів промислової динаміки, висока ресурсоемність виробництва, низький техніко-технологічний рівень та темпи оновлення виробничих потужностей, посилення техногенного навантаження на довкілля, тощо.

Доведено, що головними ознаками ефективного управління в сучасних умовах господарювання виступають: максимальне урахування положень сучасних концепцій сталого розвитку; орієнтація на інноваційний розвиток, оскільки це є єдиним інструментом ефективних перебудов усіх процесів на вітчизняних підприємствах, здатним забезпечити їх інтеграцію у всесвітній економічний простір; ефективна взаємодія держави та підприємства, оскільки стратегічний розвиток підприємства націлений не лише на отримання прибутку, а й на розвиток інтелектуального потенціалу, максимальне використання досягнень науково-технічного прогресу, охорону довкілля та інші пріоритетні напрямки, а це потребує додаткових важелів впливу.

Враховуючи методологічні підходи до управління ефективністю, виявлені проблеми функціонування промислових підприємств та пріоритети їх розвитку, було запропоновано основні аспекти управління. Однією з найважливіших особливостей є використання вартісного підходу до управління діяльністю промисловим підприємством, який дозволяє забезпечити узгодження оперативних, тактичних та стратегічних управлінських рішень, фінансових та операційних цілей його розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Макогон, Ю. В. Криза у світовій економіці: стратегічні пріоритети України / Ю. В. Макогон, М. Г. Шпундра // Стратегічні пріоритети. – 2009. – № 1 (10). – С. 86 – 95. – (Соціально-економічна політика).

- Глазьев, С. Ю. Антикризисные меры: просчеты, выводы, предложения / С. Глазьев // Экономическая наука. – 2009. – № 2 (45). – С. 33 – 45.
- Клейнер, Г. Б. Эволюция институциональных систем / Г. Б. Клейнер; ЦЕМИ РАН. – М.: Наука, 2004. – 240 с.
- Побережець О.В. Управління результатами діяльності промислових підприємств: теорія і методологія: дис. д-ра екон. наук: 08.00.04/О.В. Побережець. Одеса, 2016. – 489с. , с. 153,154].
- Економіка України за 2016 рік [Електронний ресурс] – Урядовий кур'єр – газета центральних органів влади України Режим доступу: <http://ukuriur.gov.ua/uk/articles/ekonomika-ukrayini-za-2016-rik/>.
- Богдан, Т. Етапи стратегічного управління та типові помилки при сучасному стратегічному управлінні в Україні: [економіка підприємства] / Т. Богдан // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2008. – № 104. – С. 35 – 37.
- Журило, І. В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві [Електронний ресурс] / І. В. Журило // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 15. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/portal/natural/Npkntu\\_e/2009\\_15/stat\\_09/13.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2009_15/stat_09/13.pdf).

УДК 658:330

**Ляліна Н.С.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Харківського національного аграрного університету  
імені В.В. Докучаєва

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовано теоретичні підходи до визначення сутності економічної діагностики. Приведено класифікацію видів діагностики стану підприємства. Розглянуто мету, предмет, об'єкт, завдання і методи дослідження економічної діагностики.

**Ключові слова:** економічна діагностика, економічний аналіз, економічна діяльність, ефективність, розвиток підприємства, управлінське рішення.

### Ляліна Н.С. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Проанализированы теоретические подходы к определению сущности экономической диагностики. Приведена классификация видов диагностики состояния предприятия. Рассмотрены цели, предмет, объект, задачи и методы исследования экономической диагностики.

**Ключевые слова:** экономическая диагностика, экономический анализ, экономическая деятельность, эффективность, развитие предприятия, управленческое решение.

### Lialina N.S. THEORETICAL FOUNDATIONS OF ECONOMIC DIAGNOSIS OF THE ENTERPRISE ACTIVITY

Theoretical approaches to the definition essence of economic diagnostics are analyzed. The classification types diagnostics state of the enterprise is given. The goals, subject, object, tasks and methods of economic diagnostics research are considered.

**Keywords:** economic diagnosis, economic analysis, economic activity, efficiency, enterprise development, management decision.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день однією з головних і складних проблем в економіці України є незадовільний фінансово-економічний стан значної частини вітчизняних підприємств. Зважаючи на дану обставину постає необхідність активної аналітичної роботи, спрямованої не тільки на аналіз загального стану діяльності підприємства, а й оцінку його конкурентного середовища, конкурентоспроможності виробляємої продукції, виробничого потенціалу, майнового комплексу, організаційної структури, економічної безпеки, культури тощо та розробку й обґрунтування практичних заходів щодо забезпечення ефективного його функціонування у конкурентних умовах господарювання. Отже в умовах ринкової економіки економічна діагностика діяльності підприємства набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дедалі частіше науковці проявляють зацікавленість та наголошують на важливості і необхідності проведення діагностичного дослідження діяльності підприємства. Про це свідчать праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених як: Василенка В.О., Гетьмана О.О., Головача Т.В., Дмитрієвої О.Г., Жукевича С.М., Картохіної Н.В., Коваленка В.В., Костирка Л.А., Короткової Е.М., Косьянчука Т.Ф., Кривов'язюка І.В., Лук'янової В.В., Майорової Н.І., Олексика О.І., Сав-

чука Л.І., Черняка Ю.І., Шаповала В.М., Швида В.В., Швиданенка Г.О., Фаріона І.Д. та ін.

Особлива увага приділяється дослідженню теоретичних основ економічної діагностики діяльності підприємства, зокрема розкриттю її сутності, видів, процедурі проведення та методам діагностики. Проте більшість з окреслених питань залишається між ними не узгодженими і перебуває на стадії формування.

**Формулювання цілей статті.** Проаналізувати існуючі теоретичні підходи до визначення сутності економічної діагностики, розглянути її основні види, мету, предмет, об'єкт, завдання і методи дослідження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах господарювання значно зростає увага науковців до економічної діагностики.

Термін «діагностика» запозичений з медицини і походить від слова «діагноз», що в перекладі з грецького означає розпізнавання, визначення. Вживаючи слово «діагноз», мають на увазі, по-перше, констатацію результатів дослідження когось або чогось, по-друге, висновок за цими результатами на підставі показників, нормативів, характеристик тощо [1].

Костирко Л.А. визначає діагностику як комплекс досліджень, що спрямовано на виявлення цілей функціонування господарюючого суб'єкта і способів їх досягнення [2].

Таблиця 1

## Порівняння змісту економічної діагностики та економічного аналізу [13]

Ознака	Економічна діагностика	Економічний аналіз
Задачі	Оцінка стану об'єкта дослідження, діагностика проблемних сфер і розробка заходів впливу	Оцінка змін господарських явищ і процесів
Зв'язок з іншими функціями управління	Комплексне поєднання окремих функцій управління	Окрема функція управління
Масштабність	Всеосяжність	Конкретність
Інформативна база	Вибіркова інформація	Окремі процеси
Методологічна основа	Комплексні методи	Індивідуальні методи
Результат	Опрацювання рекомендацій щодо поліпшення	Опис ситуації

На думку Коваленка В.В. економічна діагностика – це комплексний аналіз поточного стану і перспектив розвитку підприємства з метою розв'язання проблем і використання переваг, що виникають та створюються в процесі його діяльності [3].

Лук'янова В.В. під економічною діагностикою розуміє процес розпізнавання й визначення позитивних, або негативних тенденцій у діяльності підприємства на основі виявлених локальних змін, установлених залежностей, а також показників, що мають особливо великий вплив на ефективність діяльності підприємства [4]. На нашу думку дане визначення є неповним, оскільки діагностика дозволяє не тільки виявити, але й передбачити та вчасно прийняти ефективні рішення відносно небажаних змін.

Коротков Е.М., Фаріон І.Д., Савчук Л.І., Жукевич С.М. розглядаючи у своїх працях сутність економічної діагностики у першу чергу, звертають увагу на аналіз внутрішнього середовища підприємства [5, 6].

Градов А.П., Кузін В.І., Данілочкіна Н.Г. економічну діагностику розглядають як напрямок економічного аналізу, що дозволяє виявити характер порушення нормального перебігу економічних процесів на підприємстві [7, 8].

На думку Черняка Ю.І. діагностика багато в чому переплітається з аналізом як за задачами, так і за методами, взаємодоповнюючи один одного [9].

Деякі науковці ототожнюють економічну діагностику з економічним аналізом. Зокрема у своїх працях Швиданенко Г.О. та Олексик О.І. зазначають, що система діагностики базується на використанні алгоритмів, технологій, методів і показників економічного аналізу [10].

Воронкова А.Е. також ототожнює поняття економічної діагностики з аналізом виробничої діяльності але разом з тим зазначає, що діагностика діяльності підприємства спрямована на встановлення й вивчення ознак, оцінку стану організаційної системи й виявлення проблем ефективного функціонування й розвитку організації, формування шляхів її рішення [11], підкреслюючи цим виконання значно ширшого кола завдань у порівнянні з аналізом.

Дмитрієва О.Г. вважає, що економічна діагностика близька до економічного аналізу, однак це не одне й те саме. Вони розрізняються за цілями, завданнями і використовуваним інструментарієм [12].

Поняття економічної діагностики є більш ширшим, оскільки воно включає у себе економічний аналіз. Економічний аналіз дає можливість правильно оцінити роботу всього підприємства, тоді як діагностика, за результатами економічного аналізу, виявляє вагомі причини неефективної його діяльності, сприяє покращенню рівня всієї економічної роботи, підвищенню ефективності виробництва в умовах як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Підсумком проведення економічної діагностики є форму-

лювання ґрунтовних висновків, необхідних для прийняття термінових, важливих рішень.

Відмінності між економічним аналізом та економічною діагностикою досить очевидні. Систематизовано вони представлені в табл. 1.

Вартанов А.С. розглядає економічну діагностику з позиції системного підходу, тобто на його думку вона дозволяє не тільки всебічно оцінювати стан об'єкта в умовах неповної інформації, але і виявляти проблеми його функціонування, а також визначати шляхи їх вирішення, враховуючи коливання параметрів системи [14].

Найбільш повним на нашу думку є визначення Кривов'язока І. В., який під економічною діагностикою розуміє процес дослідження стану об'єкта, встановлення відхилень від нормального перебігу процесів за допомогою існуючого методологічного інструментарію з метою виявлення проблем, вузьких місць, як нині існуючих, так й таких, що виникатимуть в майбутньому, а також їх усунення та визначення шляхів подолання у майбутньому засобом прийняття ефективних управлінських рішень [15].

Отже враховуючи викладене вище економічна діагностика підприємства передбачає проведення аналізу та оцінки фінансово-економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів й внутрішньої і зовнішньої інформації з метою виявлення та усунення небажаних змін, на підставі прийняття ефективних управлінських рішень та визначення перспектив подальшого розвитку.

Коло завдань, що вирішується в ході діагностики, досить широке, що у свою чергу свідчить про існування великої кількості різновидів економічної діагностики, які на сьогодні класифікуються за багатьма ознаками (табл. 2). Поєднання різних видів діагностик дозволить найбільш повно й реально відзвітувати про стан підприємства.

Таблиця 2

## Класифікація видів економічної діагностики [16]

Класифікаційна ознака	Види економічної діагностики
1. За рівнем діагностичного об'єкта	глобальна макродіагностика мікродіагностика
2. За часовим діапазоном дослідження	стратегічна (перспективна) оперативна (поточна) ретроспективна.
3. За періодичністю проведення	періодична разова моніторинг
4. За тематикою та осяжністю проблеми	комплексна тематична системна
5. За цільовою спрямованістю	загальносистемна елементна.
6. За суб'єктом здійснення:	зовнішня внутрішня

Предметом вивчення економічної діагностики є дослідний, пошуковий чи пізнавальний процеси. Об'єктом – будь-які макро- або мікроорганізації, а також їх структурні складові [13].

Мета економічної діагностики – вивчення економічного стану, проблем, що мають місце в організації, виявлення факторів і сил, що впливають на певні проблеми, підготовка необхідної інформації для подальшого планування та успішного подолання проблем [16].

З огляду на це перед економічною діагностики постає низка завдань, які потребують вирішення:

- визначення закономірностей і тенденцій розвитку економічних систем макrorівня;
- оцінка стану підприємства в умовах обмеженої інформації;
- оцінка режиму функціонування, його ефективності і на цій основі стабільність роботи підприємства;
- пошук можливих варіантів економічної діагностики, виходячи з існуючої та перспективної структури зв'язків між показниками, які характеризують діяльність підприємства;
- оцінка можливих наслідків рішень управління, які пов'язані з динамікою та структурою виробництва, політикою цін, конкуренцією тощо, з точки зору ефективності виробництва, фінансового стану та платоспроможності підприємства.

На основі перелічених завдань варто окреслити базові принципи проведення діагностики, зокрема:

- інтегрованість у загальну систему аналізу;
- науковий характер досліджень;
- комплексність;
- системність;
- об'єктивність;
- конкретність;
- точність;
- активність;
- своєчасність;
- ефективність.

Діагностування немає чітко визначеного алгоритму, разом з тим під час її проведення слід дотримуватися визначеного порядку:

1. Розробка плану та визначення методики діагностики.
2. Підготовка матеріалів для аналізу.
3. Попередня оцінка об'єкту дослідження.
4. З'ясування причин динамічних змін та відхилень від бази порівняння.
5. Підведення підсумків проведення діагностики.

Роль служби діагностики діяльності підприємства полягає тому, щоб насамперед швидко, якісно за змістом і оптимально за обсягом готувати документи, необхідні для прийняття ефективних управлінських рішень; координувати діяльність усіх підрозділів, що дасть можливість перейти від вертикального управління до змішаного; нести відповідальність за підготовку документів, необхідних для формування основного бюджету, обґрунтування бізнес-проектів, розробки стратегій розвитку підприємства.

Під час проведення економічної діагностики господарської діяльності підприємства можуть застосовуватися найрізноманітніші неформалізовані та формалізовані методи (табл. 3). Їх кількість залежать від окресленої мети та поставлених завдань.

Здійснюючи економічне діагностування економісти мають справу як з великими інформаційними масивами, так і з обмеженою, неповною інформацією. Варто зазначити, що інформації, що використовується у процесі діагностики діяльності підприємств повинна бути цінною (своєчасною, прогностичною) та надійною. Інформація про стан підприємства визначає майбутню стратегію поведінки підприємства [17].

**Висновки з проведеного дослідження.** На даному етапі розвитку економіки ефективність діяльності підприємств в значній мірі залежить від правильності прийняття управлінських рішень. Забезпечити їх правильність можна за допомогою проведення економічної діагностики діяльності

Таблиця 3

Основні методи діагностики діяльності підприємства [16]

Назва методів	Зміст методів
Неформалізовані методи	Логічне, суб'єктивне дослідження
Експертний	Оцінка ситуації високодосвідченими фахівцями
Морфологічний	Систематизація набору альтернативних рішень за можливими злучаннями варіантів та вибір найбільш ефективних варіантів
Рейтинговий	Систематизація, ранжування та визначення найкращих результатів за певними показниками
Фактографічний	Аналіз зафіксованих фактів у засобах масової інформації, наукових роботах тощо
Моніторинг	Детальний, систематизований аналіз змін
Логічне моделювання	Побудова сценаріїв, систем показників, аналітичних таблиць
Фундаментальний	Вивчення основних тенденцій та визначення основних напрямів динаміки
Технічний	Відображення бажаних згладжених очікувань
Формалізовані методи	Чіткі формалізовані аналітичні залежності
Факторні	Виявлення, класифікація та оцінка ступеня впливу окремих факторів
Кон'юнктурний	Встановлення поточного стану з позицій співвідношення попиту і пропозицій
Математичний	Ланцюгові підстановки, арифметичні різниці, відносні величини, диференціальний, логарифмічний, інтегральний аналіз, обчислення простих і складних процентів, дисконтування
Статистичний	Кореляційний, регресійний, дисперсійний, кластерний, екстраполяційний, коваріаційний аналіз; методи головних компонентів, середніх і відносних величин, групування; графічний та індексний методи обробки рядів динаміки
Методи дослідження операцій	Використання теорії графів, ігор, масового обслуговування; побудова дерева цілей і ресурсів, сітьове планування
Економетричні	Матричний, спектральний аналіз, виробничі функції, міжгалузевий баланс
Економіко-математичне моделювання та оптимальне програмування	Дескриптивні (описні), предикативні (прогностичні) та нормативні моделі; системний аналіз, машинна імітація; лінійне, нелінійне, динамічне програмування

підприємства, яка зважаючи на висококонкурентне середовище, в якому доводиться здійснювати господарську діяльність вітчизняним підприємствам, передбачає аналіз і оцінку фінансово-економічних показників їх роботи, своєчасне виявлення й усунення не бажаних змін та визначення шляхів подолання у майбутньому.

Ефективність проведення економічної діагностики залежить від наявності необхідних знань щодо використання методологічного апарату та інструментарію.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Василенко В.О. Антикризисное управление предприятием: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 342 с.
2. Костирко Л.А. Диагностика потенциала финансово-экономической устойчивости предприятия: монография / Костирко Л.А. – 2-е вид., перероб. і доп. – Х.: Фактор, 2008. – 336 с.
3. Коваленко В.В. Теоретичні підходи у визначенні сутності діагностики підприємства / В.В. Коваленко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 2. – Т.1. – с. 17-20.
4. Лук'янова В.В. Економічний ризик: навч. посіб. / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
5. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 432 с.
6. Фаріон І.Д. Діагностика і економічний аналіз у сфері послуг: курс лекцій / Фаріон І.Д., Савчук Л.І., Жукевич С.М. – за ред. Фаріона І.Д. – Т.: Економічна думка, 2005. – 260 с.
7. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. А.П. Градова, В.И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 510 с.
8. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Издательское объединение «ЮНИТИ», 1999. – 278 с.
9. Черняк Ю.И. Системный анализ в управлении экономикой / Ю. И. Черняк. – М.: Экономика, 1975. – 191 с.
10. Швиданенко Г.О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: монографія / Г.О. Швиданенко, О.І. Олексик. – К.: КНЕУ, 2002. – 192 с.
11. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / За заг. ред. А.Е. Воронкової. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 448 с.
12. Дмитриева О.Г. Региональная экономическая диагностика / О.Г. Дмитриева. – СПб: СПбГУЭФ, 1992. – 274 с.
13. Гетьман О.О. Економічна діагностика: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – Київ, Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
14. Вартанов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология / Вартанов А.С. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 81 с.
15. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. / І.В. Кривов'язюк. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 11 с.
16. Економічна діагностика: навч. посіб. / Косьянчук Т.Ф., Лук'янова В.В., Майорова Н.І., Швид В.В.; [за ред. Т.Ф.Косьянчук]. – Львів: Новий світ. – 2000, 2007. – 452 с.
17. Картохіна Н.В. Діагностика фінансового стану підприємства, як основа прийняття рішень у системі антикризисного управління / Н.В. Картохіна // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 9 – с. 19-24.

УДК 338.2

**Мартинов А.А.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів і банківської справи  
Східноукраїнського національного університету  
імені Володимира Даля*

**Розмыслов О.М.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і оподаткування  
Східноукраїнського національного університету  
імені Володимира Даля*

## ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено особливості інформаційно-аналітичного забезпечення управління витратами на інноваційну діяльність підприємства та обґрунтовано напрямки його вдосконалення. Розроблено модель розподілу витрат та їх економії по окремих етапах інноваційного циклу. Запропонована структурно-логічна схема аналізу витрат на інноваційну діяльність підприємства.

**Ключові слова:** витрати, інноваційна діяльність, інноваційний цикл, інноваційний розвиток, аналіз витрат.

### **Мартынов А.А., Размыслов А.Н. ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ИННОВАЦИОННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Исследованы особенности информационно-аналитического обеспечения управления затратами на инновационную деятельность предприятия и обоснованы направления его совершенствования. Разработана модель распределения расходов и их экономии по отдельным этапам инновационного цикла. Предложена структурно-логическая схема анализа расходов на инновационную деятельность предприятия.

**Ключевые слова:** затраты, инновационная деятельность, инновационный цикл, инновационное развитие, анализ затрат.

### **Martynov A.A., Rozmyslov A.N. INFORMATION AND ANALYTICAL ENSURING MANAGEMENT OF COSTS OF INNOVATIVE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE**

Features of information and analytical ensuring management of costs of innovative activity of the enterprise are investigated and the directions of his improvement are reasonable. The model of distribution of expenses and their economy on separate stages of an innovative cycle is developed. The structural and logical scheme of the analysis of expenses on innovative activity of the enterprise is developed.

**Keywords:** expenses, innovative activity, innovative cycle, innovative development, analysis of expenses.



**Постановка проблеми.** Необхідність пошуку шляхів подолання фінансової кризи, оновлення виробничого сектору, забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світовому ринку обумовлює зростання ролі механізмів інноваційного розвитку. Гострий дефіцит ресурсів для інноваційного розвитку визначає підвищення вимог до системи управління витратами на інноваційну діяльність підприємств. Ефективність управління витратами на інноваційну діяльність підприємства багато в чому залежить від якості інформаційних та аналітичних моделей, що забезпечують прийняття управлінських рішень в інноваційній сфері. В зв'язку із цим питання формування кількісної моделі інноваційної діяльності за допомогою бухгалтерського обліку та дослідження інструментарію аналізу показників інноваційної діяльності набувають особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Не зважаючи на широке коло досліджень в інноваційній сфері питання інформаційно-аналітичного забезпечення управління витратами на інноваційну діяльність підприємств й досі не є остаточно вирішеним. Існуючі методичні підходи можна розділити на дві групи: адаптовані до ринкових умов господарювання, та придатні до умов планової економіки. Але, сьогодні виникає об'єктивна необхідність формування методичних підходів придатних до умов кризової перехідної економіки, що враховують умови невизначеності та мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання. Це потребує виокремлення витрат на інноваційну діяльність в якості самостійного об'єкту аналізу, використання нових аналітичних підходів з метою підвищення прогнозованості та керованості інвестицій в інновації. Вирішенню цих питань в сучасній науковій літературі не приділяється належної уваги.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є пошук шляхів вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управління витратами на інноваційну діяльність підприємства на основі дослідження теоретичних аспектів обліку та аналізу витрат на інноваційну діяльність підприємства в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища, дефіциту фінансових ресурсів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інноваційна діяльність підприємств характеризується цілеспрямованою реалізацією інноваційної політики, яка в свою чергу стимулює підвищення інноваційного потенціалу підприємства [1, с. 16].

В Законі України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV від 4 липня 2002 року [2] термін «інноваційна діяльність» трактується як діяльність спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок та зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів та послуг.

Інноваційна діяльність характеризується послідовністю етапів здійснення наукових досліджень, експериментально-конструкторських розробок, заходів щодо освоєння нового виробництва, забезпечення реалізації нової продукції на ринку. Нова продукція чи технологія повинні пройти шлях від ідеї до матеріалізованого результату, із притаманними йому зовнішніми та внутрішніми корисними ефектами.

Предметом обліку у сфері інноваційної діяльності є сукупність таких об'єктів обліку, як: господарські засоби і джерела господарських засобів, господарські процеси і господарські операції. Окремим об'єктом обліку є витрати на інноваційну діяльність підприємства як ключовий показник інноваційного процесу.

Характеристика складного інноваційного процесу, що піддається впливу численних (й у тому числі випадкових) чинників може здійснюватися з різних позицій за допомогою моментних і трендових показників, що характеризують стан, зміну і напрям розвитку досліджуваного процесу.

При цьому, як указує Бабицкий А.Ф., статика дає нам картину статичного, тобто нерухомого, стану субстанцій, які беруть участь в розвитку процесу. Кінематика визначає зміну субстанцій та їх розташування в просторі без урахування причин таких змін. Динаміка визначає причини зміни самих субстанцій та їх розташування в просторі [3, з. 32].

Проектуючи вказані вище положення на економічні субстанції, можна зробити висновок про те, що бухгалтерський облік дає нам в більшій мірі інформацію про статику і кінематику економічного явища, що вивчається, і тільки аналіз як вищий рівень обліку дозволяє одержувати інформацію про динаміку досліджуваного об'єкту.

Виходячи з наявності двох основних компонентів інновації (нематеріальної і матеріальної), можна виділити два напрями витрат: витрати, пов'язані з придбанням або розробкою нематеріального активу та витрати зв'язані з використанням цього активу – створенням матеріального результату інноваційної діяльності.

При цьому частина витрат, перетворених в нематеріальну складову інновації відноситься на поточні витрати, а частина капіталізується у вигляді нематеріального активу, за умови можливості отримання вигод від його реалізації або використання, а також наявності достовірної інформації для оцінки пов'язаних з його отриманням витрат.

Дослідження питань оцінки вартості нематеріального активу у сфері інноваційної діяльності, дозволяє зробити висновок про наявність наступних особливостей: експертно-аналітичний характер оцінки, опосередкованість споживачької вартості новини, відсутність прямого зв'язку між витратами на НДР та ринковою вартістю нематеріального активу.

Проведення НДКР може здійснюватися силами підприємства, або за замовленням у сторонньої організації. Продукт науково-інтелектуальної розробки може бути придбаний або одержаний безвідплатно в готовому вигляді. Реалізація комплексу НДКР силами підприємства забезпечує економію витрат, у зв'язку з відсутністю необхідності забезпечення норми прибутку стороннього підприємства.

Облік і контроль науково-дослідних робіт орієнтований на наступні аспекти: виконання тематичного плану; контроль за своєчасністю, достовірністю відображення собівартості; забезпечення економії; розрахунок фінансових результатів за проектами. Витрати в сфері інноваційної діяльності знаходять своє відображення також і у фінансовій звітності. Загальна сума витрат на дослідження відображається в примітках до фінансової звітності, а капітальні витрати, здійснені в процесі реалізації інноваційного проекту, відображаються у складі інвестиційної діяльності.

Важливе значення при дослідженні особливостей інформаційного забезпечення управління витратами на інноваційну діяльність має формування моделі розподілу витрат та їх економії, як вихідної передумови формування структури інформаційної системи. При цьому динамічний розвиток інноваційного середовища та внутрішніх трансформаційних процесів потребує використання процесного підходу до вирішення даного завдання (рис. 1).

Передінвестиційна стадія характеризується витратами, пов'язаними із фінансуванням НДР.

Інвестиційна стадія є найбільш витратоємною, тому що пов'язана із збільшенням основних та оборотних фондів, обумовлених потребами налагодження та освоєння нового виробництва.

Передінвестиційна та інвестиційна стадії характеризуються найбільшою відповідальністю керівників та найбільшим рівнем ризику тому що ресурси, витрачені на цих стадіях, не компенсуються повністю чи частково у випадку неефективної реалізації інвестиційно-інноваційного проекту.

Стадія виробництва відіграє важливу роль, тому що в її межах здійснюється покриття всіх витрат інноваційного проекту та формування прибутків, в тому числі і зовнішнього характеру.

На стадії освоєння споживання споживач несе витрати, пов'язані із адаптацією до споживання нової продукції. Ці витрати покриваються вигодами від зниження ціни чи підвищення споживацьких якостей кінцевої продукції, а також споживацьких якостей продукції, корисних на подальших стадіях суцільного виробництва.

Запропонована логічна схема дозволяє комплексно підійти до процесу управління інноваційними витратами, структурувати інформаційне забезпечення прийняття управлінських з урахуванням зовнішньої складової утворення витрат та вигод інноваційного проекту.

На основі розглянутих особливостей обліку витрат інноваційної діяльності, можна запропонувати такі напрямки вдосконалення інформаційного забезпечення управління витратами на інноваційну діяльність підприємства:

– вдосконалення інструментарію оцінки взаємозв'язку витрат на науково-технічну розробку та її ринкової вартості;

– оптимізація механізму розподілу непрямих витрат в сфері інноваційної діяльності та збору даних щодо витрат інноваційної діяльності в системі рахунків бухгалтерського обліку;

– розробка заходів щодо консолідації даних про капіталізовані у вигляді нематеріального активу, віднесені на витрати майбутніх періодів та віднесені на поточні витрати інноваційні ресурси;

– вдосконалення механізму обліку, оцінки ефективності та стимулювання праці в інноваційній сфері;

– упорядкування та структуризація інформаційного забезпечення згідно до управлінських потреб та динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища.

Розвиток управлінської думки обумовлює підвищення ролі аналізу, що забезпечує структуризацію об'єкту дослідження, розділення його на елементи та дослідження зв'язків, відносин, впливу окремих факторів на формування вихідних параметрів об'єкту управління. Важливим елементом управління в сфері інноваційної діяльності є витрати, що характеризують вартість ресурсів, спрямованих на забезпечення реалізації інноваційних проектів.

Витрати на інноваційну діяльність слід розглядати як економічну категорію, що характеризує формування, використання й трансформацію ресурсів інноваційної сфери господарювання.

Метою аналізу витрат на інноваційну діяльність є забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень. Аналіз витрат виступає інструментом формування вихідної інформації для цілей управління. Виходячи з того, що похибки та неточності допущені в ході аналізу витрат на інноваційну діяльність віддзеркалюються в прийнятті неоптимальних управлінських рішень, важливе значення має правильний підбір методів аналізу витрат на інноваційну діяльність.



Рис. 1. Логічна схема розподілу витрат та їх економії на різних етапах інноваційного циклу

Структурно-логічна схема аналізу витрат на інноваційну діяльність наведена на рис. 2. За критерієм часу можна виділити такі різновиди аналізу: попередній, поточний та ретроспективний. Кожний із цих видів аналізу виконує визначені функції. Попередній аналіз передбачає розробку прогностичних показників витрат та попередню оцінку їх ефективності.

Поточний аналіз забезпечує отримання оперативної інформації щодо реалізації плану формування витрат на інноваційну діяльність, що забезпечує можливість оперативного реагування на негативні відхилення, прийняття коректуючих управлінських рішень. Ретроспективний аналіз дозволяє зробити оцінку ступеню досягнення поставлених цілей управління витратами на інноваційну діяльність. Результати ретроспективного аналізу не дозволяють змінити результати реалізації інноваційного проекту, але дозволяють внести необхідні корективи в системі управління витратами з метою запобігання виникненню негативних явищ та удосконалення існуючої системи управління.

В процесі аналізу витрат на інноваційну діяльність виникає низка проблем, серед яких слід виділити складність ідентифікації та виокремлення витрат на інноваційну діяльність із загальної суми витрат підприємства, складність оцінки окремих груп витрат у вартісному виразі, відсутність прямого зв'язку між витратами на створення та вартістю об'єкта промислової вартості, що використовується в процесі інноваційної діяльності.

Виділення поряд із кількісним аналізом якісного пов'язано із наявністю слабо структурованих проблем в управлінні витратами на інноваційну діяльність підприємства. Вирішення цих проблем можливо завдяки використанню неформальних методів якісного аналізу.

В залежності від суб'єктів, що здійснюють аналітичні процедури можна виділити внутрішній аналіз, який здійснюється керівниками та власниками підприємства, та зовнішній аналіз, який виконується сторонніми організаціями (наприклад аудиторськими, консалтинговими фірмами) та іншими зацікавленими особами.

В залежності від необхідної повноти проведення аналізу можна виділити комплексний (повний) аналіз та частковий, спрямований на аналіз окремих аспектів формування витрат на інноваційну діяльність.

Відповідно до логіки побудови аналітичних процедур можна виділити: трендовий аналіз, структурний аналіз, порівняльний аналіз витрат. Трендовий аналіз дозволяє оцінити динаміку формування витрат за періодами, етапами інноваційного проекту. Структурний аналіз виявляє склад та співвідношення між окремими видами витрат. На основі порівняльного аналізу здійснюється зіставлення показників витрат за аналогічними проектами, що дозволяє оцінити абсолютні та відносні відхилення. Коефіцієнтний

аналіз базується на розрахунках співвідношень між різноманітними показниками витрат на інноваційну діяльність.

В системі аналізу витрат на інноваційну діяльність слід також виокремити такі важливі напрями: аналіз виконання плану формування витрат (аналіз «план-факт»), факторний аналіз, аналіз ефективності витрат. Аналіз «план-факт» зводиться до визначення відхилень фактичних показників формування витрат на інноваційну діяльність від запланованих, а факторний аналіз в свою чергу дозволяє встановити причини цих відхилень. Найбільш важливе значення має аналіз ефективності витрат на інноваційну діяльність, тому що він дозволяє отримати оцінку результативності заходів щодо впровадження інноваційних проектів, їх зовнішній та внутрішній ефект, виходячи із співвідношення витрачених ресурсів та отриманого позитивного ефекту.

Враховуючи умовно-безперервний характер господарської діяльності, та практичну можливість визначення меж реалізації окремого інноваційного проекту в майбутньому, оцінка ефективності витрат на інноваційну діяльність може бути здійснена лише на окремий момент часу, за окремий період, а кінцевий результат інноваційної діяльності носить вірогідний характер.

При здійсненні аналізу витрат на інноваційну діяльність слід враховувати такі їх властивості:

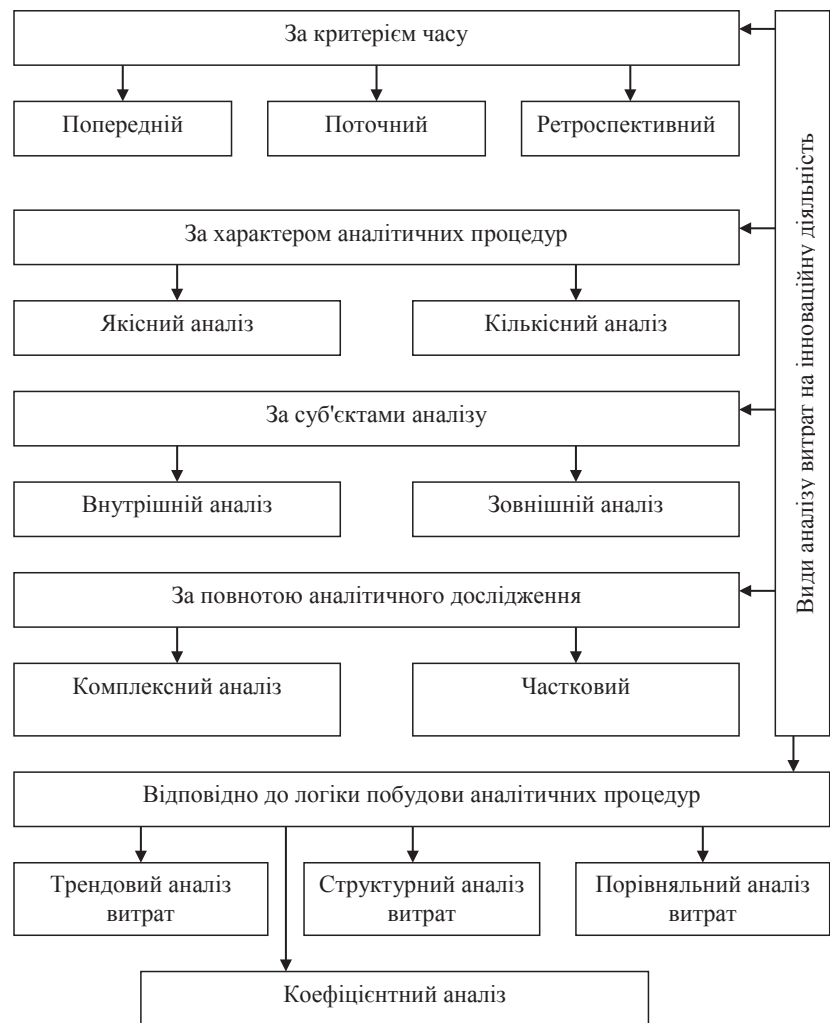


Рис. 2. Структурно-логічна схема аналізу витрат на інноваційну діяльність підприємства

складність прогнозування, ризикованість, альтернативність. Враховуючи визначені особливості, при формуванні плану витрат на інноваційну діяльність слід розробляти декілька сценаріїв: оптимістичний, песимістичний та реалістичний. Використання методу сценаріїв забезпечує варіативність управління витратами та можливість попередньої розробки заходів щодо подолання наслідків можливої реалізації песимістичного сценарію розвитку подій. Метод сценаріїв дозволяє також оцінити можливі ризики ще до початку реалізації інноваційного проекту. Оцінка ризиків займає ключове місце в системі аналізу витрат на інноваційну діяльність. На основі оцінки ризику формується показник, що характеризує додаткові обмеження рівня ефективності – показник премії за ризик. Інноваційні проекти прибуток за якими не забезпечує необхідний рівень премії за ризик поряд із безризиковою нормою рентабельності не є придатними для реалізації. Властивість альтернативності витрат на інноваційну діяльність обумовлює використання методів порівняльної оцінки ефективності. Саме вибір найбільш оптимального варіанту з можливих, із врахуванням дефіциту фінансових ресурсів, факторів ризику та невизначеності є основою ефективного інтенсивного розвитку підприємства. Альтернативність може втілюватися і в межах одного інноваційного проекту у вигляді можливості прийняття різноманітних рішень щодо подальшої реалізації проекту, вирішення проблем, що виникають в процесі його реалізації.

Система аналізу взаємопов'язана із системою контролю витрат на інноваційну діяльність. Вони разом забезпечують реалізацію контрольно-аналітичної функції в управлінні. Ключовим завданням контролю витрат на інноваційну діяльність слід вважати дослідження витрат на інноваційну діяльність підприємства з метою пошуку резервів підвищення об'єму випуску інноваційної продукції, підвищення рівня її якості, забезпечення обґрунтованого віднесення витрат на собівартість інноваційної продукції та підтвердження достовірності віднесення їх до конкретного періоду. Формами контролю витрат

на інноваційну діяльність є внутрішній та зовнішній контроль. Зовнішній контроль витрат на інноваційну діяльність може бути доцільним, в процесі проведення державної експертизи інноваційного проекту з метою отримання податкових пільг чи державного фінансування.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, вирішення багатоаспектних питань інноваційної діяльності підприємства вимагає посилення інформаційно-аналітичної функції в управлінні витратами на інноваційну діяльність. У зв'язку із цим ключовою проблемою є удосконалення системи обліку та аналізу витрат на інноваційну діяльність. Вивчення теоретичних аспектів обліку витрат на інноваційну діяльність підприємства дозволило визначити особливості формування кількісної моделі інноваційної діяльності підприємства та розробити модель розподілу витрат та їх економії по окремих етапах інноваційного циклу.

Дослідження інструментарію аналізу витрат на інноваційну діяльність дозволило здійснити упорядкування його структури за ознаками часу проведення аналізу, напрямів аналізу, визначити особливості витрат на інноваційну діяльність як об'єкту аналізу та проблеми аналітичного дослідження витрат на інноваційну діяльність.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на пошук індикаторів ефективності формування витрат на інноваційну діяльність, розробку інтегрованих показників ефективності управління витратами на інноваційну діяльність.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бузько І.Р. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність: [монографія] / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Голубенко. Луганськ: СНУ ім. В.Дала, 2002. – 176 с.
2. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. № 40-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2002 р. № 36. – Ст. 266.
3. Бабицький А.Ф. Методологія аналізу економічних процесів і управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – К.: МАУП, 2003. – 128 с.

УДК 330.341.1:334.716

**Мацко Н.Г.***аспірант кафедри економіки підприємств  
Інституту бізнесу, економіки та інформаційних технологій  
Одеського національного політехнічного університету*

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто питання сутності та розвитку виробничого потенціалу підприємства. З метою досягнення високого технологічного та якісного рівня продукції обґрунтовано необхідність побудови системи управління виробничим потенціалом та основні етапи такої системи. Визначено показники оцінки техніко-технологічного потенціалу підприємства за виробничим, фінансовим та технологічним напрямками.

**Ключові слова:** виробничий потенціал, техніко-технологічний потенціал, управління розвитком потенціалу, оцінка потенціалу, діагностика техніко-технологічного потенціалу, інноваційна основа оновлення.

### **Мацко Н.Г. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье рассмотрены вопросы сущности и развития производственного потенциала предприятия. С целью достижения высокого технологического и качественного уровня продукции обоснована необходимость построения системы управления производственным потенциалом и основные этапы такой системы. Определены показатели оценки технико-технологического потенциала предприятия по производственному, финансовому и технологическому направлениям.

**Ключевые слова:** производственный потенциал, технико-технологический потенциал, управление развитием потенциала, оценка потенциала, диагностика технико-технологического потенциала, инновационная основа обновления.

### **Matsko N.G. DEVELOPMENT MANAGEMENT OF PRODUCTION POTENTIAL OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

In the article are considered questions of essence and development of industrial potential of the enterprise. With the aim of achieving a high technological and quality level of products, the necessity of building a production capacity management system and the main stages of such a system are justified. There are determined the indicators of the evaluation of the technical and technological potential of the enterprise in the production, financial and technological areas.

**Keywords:** production potential, technical and technological potential, management capacity building, assessment of potential, diagnosis of technical and technological potential, innovative basis update.

**Постановка проблеми.** Потреба у виході промислових підприємств із кризового стану зумовлює формування інноваційного типу розвитку, що забезпечить ефективне функціонування та підвищення конкурентних позицій. Під інноваційним типом розвитку слід розуміти розширення сфери діяльності у напрямку виробництва продукції з високим рівнем доданої вартості, яка є джерелом формування ВВП країни. Впровадження інновацій на промислових підприємствах, зокрема технологічних, є економіко-формуючим процесом та головним чинником економічного розвитку. Сучасний стан промисловості країни, що характеризується значним рівнем фізичного та морального зносу і, одночасно, низьким рівнем фінансування, ускладнює переорієнтацію економіки на інтенсивний шлях розвитку.

Ефективне функціонування промислового підприємства в сучасних умовах господарювання, що характеризуються нестабільністю та невизначеністю, неможливе без нарощування виробничого потенціалу підприємства на інноваційній основі. У зв'язку з цим, постає питання управління розвитком виробничого потенціалу підприємства. При цьому, виробничий потенціал слід розглядати не тільки як здатність провадити продукцію певного складу, технічного та якісного рівня, але і як систему, що сприяє динамічному зростанню такої здатності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням поняття та розвитку виробничого потенціалу промислового підприємства, методологічних аспектів управління виробничим потенціалом, проблемам фінансування присвятили свою увагу такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: О.В. Ареф'єва, Є.А. Бельтюков, О.Л. Горяча, М.М. Егоров, В.Е. Кантор, О.В. Коренков, Касьянова Н.В., Ю.Г. Левченко, Р.О. Толпежников та ін. Різні підходи до визначення

особливостей розвитку виробничого потенціалу, його чинників впливу зумовлюють подальші дослідження, особливо в умовах динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовищ господарювання промислових підприємств.

**Метою** дослідження є визначення сутності поняття та управління виробничим потенціалом підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективне функціонування промислових підприємств забезпечується високим рівнем використання виробничого потенціалу, що згідно Словника економічних термінів трактується як: 1) реальний обсяг продукції, який можливо зробити при повному використанні наявних ресурсів, 2) наявні та потенційні можливості виробництва, наявність факторів виробництва, забезпеченість його визначальними видами ресурсів [1].

Усі характерні риси виробничого потенціалу промислового підприємства можна класифікувати за наступними ознаками: внутрішні засоби й особливості структури, якісні характеристики, соціально-економічні відмінності. До структурних особливостей варто віднести цілісність, складність, взаємозамінність елементів, їхній взаємозв'язок і взаємодію. Якісними характеристиками можна вважати здатність елементів потенціалу до сприйняття досягнення науково-технічного прогресу, гнучкість, потужність економічного потенціалу. Соціально-економічні відмінності полягають у класовому характері і здатності мати потужність [2, с. 25].

Для забезпечення ефективності процесів формування та нарощування виробничого потенціалу підприємства постає необхідність у виділенні складових, визначення значимості кожної з них і встановлення взаємозв'язків між ними. У зв'язку з цим слід виділити дві основні складові виробничого потенціалу:

Таблиця 1

## Показники діагностики техніко-технологічного потенціалу

Метод оцінки і діагностування	Показники
Оцінювання потенціалу за допомогою індикаторів техніко-технологічної складової економічної безпеки	1) темп відновлення ОВФ; реальний рівень завантаження виробничих потужностей; 2) ступінь зношування ОВФ; 3) фондовіддача; 4) фондоозброєність; 5) частка НДДКР у загальному обсязі робіт; 6) продуктивність праці; 7) коефіцієнт еластичності
Оцінка ТТП високотехнологічного підприємства	1) вартісна оцінка ТТП високотехнологічного підприємства; 2) віддача активів ТТП підприємства; 3) вартість активів, що формують техніко-технологічний потенціал підприємства; 4) коефіцієнт стану активів техніко-технологічного потенціалу; 5) показник відносного приросту (зниження) ТТП підприємства
Оцінка механізмів та обладнання як основи ТТП	1) повна собівартість об'єкта; 2) відновлювальна вартість об'єкта оцінки; 3) базова вартість об'єкта
Моніторинг системи кількісних і якісних показників економічної безпеки на рівні підприємства	1) індикатори економічної безпеки; 2) показники фактичного стану виробництва
Оцінювання ТТП через вартість технології та рівень технології	1) вартість технології виробництва; 2) рівень технології звітного року в грошовому еквіваленті

– потенціал виробничих фондів, що складається з потенціалу: землі та природно-кліматичних ресурсів; основних та оборотних фондів; нематеріальних активів; логістичного потенціалу;

– потенціал промислово-виробничого персоналу.

В перспективі сталого економічного розвитку важливе значення має орієнтація підприємств на ресурсозберігаючий тип розвитку. Ефективності такої економіки залежить від рівня техніко-технологічної бази підприємства.

Виробничий потенціал – це система, складові якої носять взаємозалежний та взаємозамінний характер та виконують різні функції з метою досягнення цілей розвитку підприємства.

В якості однієї з форм взаємозамінності елементів виробничого потенціалу варто розглядати заощадження виробничих ресурсів у результаті застосування нового обладнання, технології, енергії, інформаційних ресурсів і методів організації керування і виробництва. При цьому ступінь альтернативності непостійний і залежить від економічної ситуації, рівня розвитку виробничого потенціалу, особливостей господарської системи [2, с. 24]. Взаємозамінність елементів виробничого потенціалу можлива лише за умов збалансованості цих елементів.

Побудова ефективної системи управління виробничим потенціалом підприємства є основою для якісного його нарощування. В таку систему слід включати наступні етапи: планування, організація, моніторинг, за необхідності, подальше корегування принципів, методів, цілей та завдань, щодо управління виробничим потенціалом з урахуванням динаміки змін внутрішнього та зовнішнього середовищ. До основних завдань управління виробничим потенціалом підприємства слід віднести зростання потенціалу та підвищення ефективності використання вже існуючого потенціалу.

Етап планування необхідний для аналізу фактичних резервів, наявних ресурсів та потенційних можливостей. Отримані дані є основою організації процесу управління, для якого необхідно провести оцінку виробничого потенціалу підприємства.

Основними завданнями оцінки потенціалу підприємства є:

- розгляд особливостей виробничої діяльності підприємств;
- узагальнення та систематизація знань для забезпечення ефективного управління підприємством;
- підготовка і обґрунтування конкретних практичних заходів для підвищення ефективності використання техніко-технологічного потенціалу підприємства в конкретних умовах господарювання [3, с. 206].

Вітчизняними та іноземними науковцями запропоновано наступні підходи до діагностики техніко-технологічного потенціалу, який є основою виробничого потенціалу підприємства:

– оцінка потенціалу за допомогою індикаторів техніко-технологічної складової економічної безпеки (індикаторний метод оцінки потенціалу);

– оцінка техніко-технологічного потенціалу високотехнологічного підприємства (комплексний метод оцінки потенціалу);

– оцінка техніко-технологічного потенціалу через оцінку механізмів і обладнання як основи техніко-технологічного потенціалу (критеріальний метод);

– моніторинг системи кількісних і якісних показників економічної безпеки на рівні підприємства (комплексний метод оцінки);

– оцінка техніко-технологічного потенціалу через вартість технології і технологічну функцію (комплексний метод оцінки).

Ці методики дозволяють проаналізувати виробничі, фінансові та технологічні групи показників [4, с. 267-268].

Таблиця 2

## Показники діагностики техніко-технологічного потенціалу

Показники	Формула розрахунку
Виробнича можливість випускати в даний момент продукцію інноваційного рівня (ТТП) [5, с. 19], грн./од. часу	$P_{\tau\tau} = \sum_{j=1}^r (V_j * B_j)$
Віддача активів ТТП підприємства [5, с. 20], грн./грн.-од. часу	$F_{ap} = \frac{P_{\tau\tau}}{C_{ap}}$
Коефіцієнт стану активів ТТП [5, с. 20], %	$k_c = \frac{C_{нн}}{C_{оф}} * 100 \%$
де r – число видів продукції, що виробляються підприємством, од.; $V_j$ – виробнича можливість підприємства по випуску інноваційної продукції типу j, грн. / од. часу; $B_j$ – булева перемінна: $B_j = 1$ , якщо продукція типу j є інноваційною (її рівень не нижче обумовленого інноваційного рівня); $B_j = 0$ , якщо інноваційний рівень даного типу продукції нижче обумовленого; $C_{ap}$ – вартість активів, що формують ТТП підприємства, грн.; $C_{оф}$ – вартість ОВФ, що формують ТТП підприємства, грн.; $C_{нн}$ – вартість нематеріальних активів (програмних продуктів, патентів, ліцензій, «ноу-хау» і т. ін.), що формують ТТП підприємства, грн.	

У таблиці 1 систематизовано показники техніко-технологічного потенціалу підприємства за методом оцінки та діагностування (табл. 1).

Застосування усього комплексу показників потребує великої кількості часу та глибокого вивчення матеріалу. Тому, для швидкого та своєчасного прийняття управлінського рішення передбачається використання лише трьох показників, що формують діагностику техніко-технологічного потенціалу та охоплюють усі його напрямки оцінки (виробничий, фінансовий, технологічний) (табл. 2).

Даний варіант діагностики є найбільш доцільним за умови недостатності часу для освоєння та вивчення всього комплексу показників оцінки техніко-технологічного потенціалу підприємства. Разом з тим діагностика дає можливість дослідити динаміку показників, своєчасно виявити відхилення від плану та робити прогноз на майбутні періоди.

Моніторинг та, за необхідності, корегування є завершальними етапами процесу управління виробничим потенціалом, що дозволяє отримати дані про ефективність його використання.

Нарощування та активізація виробничого потенціалу стають основою збільшення конкурентних переваг підприємства. Для ефективного використання виробничого потенціалу необхідна своєчасна та достовірна оцінка показників його діагностики та динаміки змін.

Слід зазначити, що управління розвитком і використання виробничого потенціалу підприємства задля досягнення певних стратегічних цілей є серією систематичних взаємопов'язаних дій, а не одноразовим процесом. Разом з тим організаційно-економічний механізм управління виробничим потенціалом повинен діяти як в короткостроковій перспективі, так і в довгостроковій. Різноманіття факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ та методів впливу на них зумовлюють необхідність дотримання принципів системності та комплексності при виборі механізму управління, що дозволить отримати оптимальний результат від впливу на об'єкт управління.

Комплексний підхід до розгляду виробничого потенціалу промислового підприємства вимагає:

- виділення технологічного елементу як профілюючого;
- визначення критеріїв, що дозволяють дати оцінку поточному стану даного компонента;
- визначення рівня впливу (залежності) критеріїв профілюючого компонента від інших компонентів;
- розробці методів розрахунку конкретних показників і визначенні їх нормативних значень;
- визначення джерел фінансування проектів модернізації як зовнішнього, внутрішнього або комплексного фактору.

Реалізація стратегії інноваційного оновлення матеріально-технічної бази виробництва вимагає кваліфікованого вибору стратегічних пріоритетів і вироблення ефективного механізму їх здійснення. Основними напрямками стратегії можуть бути оцінка техніко-технологічних потреб виробництва, визначення ефективних ринкових ніш, технологічного рівня, перспективної конкурентоспроможності інноваційних продуктів і засобів виробництва; наявність вітчизняних наукових розробок, винаходів; рівень соціально- економічної ефективності інноваційних продуктів і технологій [6, с. 99].

В залежності від фінансового стану та стратегічних цілей підприємство може або підтримувати існуючий техніко-технологічний стан на певному рівні, або перейти на шлях розвитку через впровадження новацій, зокрема технологічних.

До підтримки техніко-технологічної бази відносяться: капітальний ремонт устаткування; заміна

спрацьованого устаткування новим такого самого технічного рівня; технічне доозброєння підприємства; заміна окремих вузлів та деталей обладнання. До розвитку техніко-технологічної бази, відносяться: модернізація; технічне переозброєння; реконструкція; розширення; нове будівництво [7, с. 30].

Система менеджменту підприємства, що орієнтована на розвиток техніко-технологічної бази, вирішує такі важливі завдання, як: постійне оновлення асортименту продукції; оновлення і створення нових виробничих систем; нарощування ефективності виробничо-збутової діяльності [8].

Перехід на новітні технології значно підвищує продуктивність праці та якість продукції, ніж удосконалення техніки при існуючій технології, знижує вхідні виробництва та дозволяє більш функціонально використовувати сировину, економити на масштабах і ефективно використовувати капітальні вкладення. Існує чіткий взаємозв'язок між розвитком техніки і технологій. Завдяки технології визначається якому напрямку буде розвиватися техніка. У свою чергу, саме за допомогою відповідної техніки можна впровадити нові технологічні процеси. Тому, розвиток технології та розвиток техніки повинні взаємоумовлюватися [9, с. 40].

Необхідність підвищення рівня техніко-технологічної складової потенціалу промислових підприємств зумовлена рядом причин технологічного, економічного та організаційного характеру. Застарілі техніка та технології обмежують випуск нової або з поліпшеними властивостями продукції, що, в свою чергу, є чинником низьких конкурентних позицій підприємства. В умовах низьких інвестиційних можливостей необхідно значно активізувати пошук джерел фінансування. Разом з тим необхідно забезпечити системний підхід до процесу управління та підвищення рівня кваліфікації робітників підприємства

Результатами здійснення завдань інноваційно-орієнтованої стратегії підприємства є випуск нової або значно удосконаленої продукції, освоєння нових ринків збуту, підвищення конкурентних позицій та покращення фінансових результатів підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Виробничий потенціал слід розглядати як систему, що сприяє зростанню здатності підприємства провадити продукцію високого технологічного та якісного рівня. Певний рівень виробничого потенціалу формується зі створенням підприємства. Це впливає на динаміку зміни нарощування потенціалу на інноваційній основі. Між рівнем початкового виробничого потенціалу та прогнозованим рівнем існує пряма залежність: високий рівень техніко-технологічної бази при створенні підприємства дає можливість впровадження радикальних технологічних інновацій.

Якісне нарощування виробничого потенціалу неможливе без впровадження ефективності системи управління. У зв'язку з цим постає необхідність оцінки техніко-технологічного потенціалу підприємства, який є основою виробничого. Така оцінка проводиться з метою виявлення можливих перспектив розвитку та вдосконалення підприємства. Необхідно звернути увагу на важливість та необхідність моніторингу змін техніко-технологічної складової потенціалу для забезпечення вчасного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Словник економічних термінів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ekonomiks.net.ua>.

2. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання.. 2-ге вид. перероб. та доп. [текст]: підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва, О. В. Беякова, О. Б. Балакай – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 248 с.
3. Коверга С. В. Ефективність діагностики техніко-технологічного потенціалу машинобудівного підприємства / С. В. Коверга, О. С. Передерєєва, С. П. Кузьменко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4(2). – С. 205 – 209;
4. Передерєєва О. С. Методичні підходи до оцінки економічної складової техніко-технологічного потенціалу промислового підприємства / О. С. Передерєєва // Економіка промисловості. – 2012. – № 1–2. – С. 267–269.
5. Оцінка техніко-технологічного потенціалу високотехнологічного підприємства / Ф.І. Євдокимов, В.П. Лисяков // Економіка пром-сті. – 2005. – № 3. – С. 17-21. – Бібліогр.: 7 назв. – укр.7.
6. Дмитрук, О. Я. Технічне оновлення як складова розширеного відтворення підприємств машинобудівного комплексу в умовах інтеграції / О. Я. Дмитрук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 2, т. 1. – С. 97 – 100.
7. Шевлюга О. Г. Організаційно-економічні засади управління техніко-технологічним розвитком машинобудівного підприємства: дис. канд. ек. наук: 08.00.04 / Шевлюга О. Г. – Суми, 2015. – 212 с.
8. Кисловська Є. Л. Управління техніко-технологічною базою підприємства [Електронний ресурс] / Є. Л. Кисловська // КНЕУ – Режим доступу до ресурсу: [https://kneu.edu.ua/userfiles/conf\\_26290314/6/Kislovska.doc](https://kneu.edu.ua/userfiles/conf_26290314/6/Kislovska.doc).
9. Біла Г. І. Технологічне оновлення машинобудування на інноваційній основі / Г. І. Біла, І. Б. Хома // Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – С. 39–41.

УДК 65.015:001.8

**Мовилэ И.В.**

*доктор экономических наук,  
доцент кафедры экономических наук  
Бэлцкого государственного университета  
имени Алеку Руссо*

## ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ ИССЛЕДОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ФОРМИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА НА ОСНОВЕ СИСТЕМНО-ИНТЕГРАЦИОННОГО ПОДХОДА

В статье рассмотрен системный подход и обоснован системно-интеграционный подход, применительно к исследованию стратегического менеджмента человеческого капитала. Необходимость использования системно-интеграционного подхода обуславливается наличием трех основных уровней стратегического управления, каждый из которых рассматривается как отдельная система, с присущими им тенденциями и закономерностями развития. Интеграция управления от одной системы к другой системе или множеству систем придает процессу принятия решений особый характер, который, по мнению автора, характеризуется системно-интеграционным подходом.

**Ключевые слова:** системный подход, стратегический менеджмент, человеческий капитал, свойства систем, развитие систем, интеграция систем.

### Мовилэ И.В. ОБГРУНТУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ОСНОВІ СИСТЕМНО-ІНТЕГРАЦІЙНОГО ПІДХОДУ

У статті розглянуто системний підхід і обгрунтований системно-інтеграційний підхід, стосовно до дослідження стратегічного менеджменту людського капіталу. Необхідність використання системно-інтеграційного підходу обумовлюється наявністю трьох основних рівнів стратегічного управління, кожен з яких розглядається як окрема система, з притаманними їм тенденціями і закономірностями розвитку. Інтеграція управління від однієї системи до іншої системи або безлічі систем надає процесу прийняття рішень особливий характер, який, на думку автора, характеризується системно-інтеграційним підходом.

**Ключові слова:** системний підхід, стратегічний менеджмент, людський капітал, властивості систем, розвиток систем, інтеграція систем.

### Movila I.V. THE SUBSTANTIATION OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH METHODOLOGY AND THE FORMATION OF HUMAN CAPITAL BASED ON THE SYSTEM-INTEGRATION APPROACH

The article examines the system approach and substantiates the system-integration approach with reference to the study of strategic management of the human capital. The need to use the system integration approach is conditioned by the existence of three main levels of strategic management, each of which is viewed as a separate system, with its inherent tendencies and patterns of development. The integration of management from one system to another system or to a multitude of systems gives the decision-making process a special character, which, in the author's opinion, is characterized by a system-integration approach.

**Keywords:** system approach, strategic management, human capital, system properties, system development, system integration.

**Постановка проблеми.** Стратегическое управление человеческим капиталом на трех уровнях управления (макро-, мезо-, микроуровень) представляет собой сложный, многофункциональный механизм управления, который, по нашему мнению, необходимо исследовать используя системно-интеграционный подход. Обоснованием является представление уровней стратегического управления как единой системы, закономерности развития и тенденция

перехода от одного уровня управления к другому, а также функциональные зависимости, приводящие к изменению параметров одного уровня, вследствие изменения параметров другого уровня. Интеграция управления от одной системы к другой системе или множеству систем придает процессу принятия решений особый характер, который выходит за рамки системного подхода. Очевидно, что стратегический менеджмент как управленческая функция интегри-



рует по системам как снизу-вверх, так сверху-вниз, охватывая все уровни управления, при одновременной интеграции в горизонтальном направлении.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Первоначально, необходимость применения системного подхода в стратегическом менеджменте рассматривалась основателем стратегического менеджмента, И. Ансоффом, который акцентировал внимание на фирме, как сложной системе, реагирующей на изменения во внешней среде. Системный подход в стратегическом управлении, в том числе, в управлении человеческим капиталом, изучался учеными-экономистами: Р. Акофф, И. Ансофф, М. Армстронг, Р. Каплан, А. Томпсон, Л. Билаш, В. Маслов, В. Волкова, В. Попов, Г. Минцберг, Ф. Лютенс, Г. Салвенди, Л. Чайникова, Р. Фатхутдинов. В социологии, существенный вклад в развитие системного подхода и системных представлений об обществе, внесли ученые: Р. Мертон, А. Кравченко, Ю. Плотинский, О. Рой, Ю. Сурмин, В. Шуванов. Системный подход в политологии был развит в трудах М. Вебера, а в психологии учеными: А. Леонтьев, А. Лурия, П. Анохина.

**Постановка задачи.** Проведение исследования стратегического менеджмента человеческого капитала представляет собой сложный процесс, предусматривающий изучение проблем на различных уровнях управления, что требует необходимости изучения различных систем, их взаимодействия и изменения поведения под влиянием различных факторов. В связи с этим, системный подход получает новое направление развития, характеризующееся интеграцией систем. Отсюда, основной задачей при формировании методологии исследования является необходимым обоснование и утверждение системно-интеграционного подхода как наиболее эффективного в исследовании стратегического менеджмента человеческого капитала.

**Изложение основного материала исследования.** Экономическая сущность системного подхода в стратегическом управлении человеческим капиталом проявляется в том, что человек, группа, персонал, человеческий капитал, потенциал, общество рассматривается как сложные, самостоятельные системы, со своими особенностями функционирования и развития. Из литературы по специальности известно, что системный подход содержательно отражает группу методов, с помощью которых, реальный объект описывается как совокупность взаимодействующих компонентов.

Системный подход нашел применение в различных областях науки и практической деятельности. Так, И. Ансофф, рассматривал фирму как систему стратегического менеджмента, а Т. Парсонс определял общество как сложную систему социальных элементов (групп, институтов, индивидов) находящихся в состоянии активного взаимодействия.

Российский ученый Ю. Сурмин на основе собственных исследований разработал признаки системного познания и исследование объектов как системы:

- Рассмотрение исследуемого объекта как системы, т.е. как ограниченное множество взаимодействующих элементов;
- Определение состава, структуры и организации элементов и частей системы, обнаружение взаимосвязей между ними;
- Выявление внешних связей системы, выделение главных;
- Определение функций системы и ее роли среди других систем;

- Анализ структуры и функций системы, определение факторов влияния;
- Обнаружение на этой основе закономерностей и тенденций развития системы [1, с. 9].

При этом, основными свойствами системы являются: ограниченность, целостность, структурность, взаимозависимость со средой, иерархичность и множественность описаний. Особое внимание в стратегическом менеджменте, по мнению автора, необходимо уделить двум основным свойствам системы: ограниченность, которое представляет собой внешнее свойство системы и целостность – внутреннее свойство, приобретаемое в процессе развития. Как утверждает Ю. Сурмин, «система может быть ограниченной, но не целостной, но чем более система выделена, ограничена от среды, тем более она внутренне целостна, индивидуальна, оригинальна» [1, с. 56].

Отсюда, система характеризуется ограниченностью взаимосвязанного множества отражающего объективное существование конкретных отдельных взаимосвязанных совокупностей тел и не содержащего специфических ограничений, присущих частным системам.

Для наиболее полного понимания системного подхода в стратегическом менеджменте, необходимо охарактеризовать основные присущие ему категории, в авторском понимании:

- системный подход в стратегическом менеджменте характеризуется совокупностью элементов, представляющих одно целое и объединенных одной общей целью, что в менеджменте называется организацией;
  - системный подход при стратегическом управлении позволяет определить миссию и цели системы, задачи каждого элемента и в целом по системе, простоту и сложность системы, закрытость и открытость системы;
  - системный подход в стратегическом планировании позволяет отследить состояние системы: организацию, реорганизацию, движение, распад, хаос, а также переходное, стабильное либо кризисное состояние системы;
  - системный подход при проведении стратегического анализа позволяет структурировать объект исследования на подсистемы;
  - системный подход при проведении стратегического анализа позволяет структурировать по категориям и важности макроокружение окружение системы и ее внутреннюю среду;
  - системный подход при стратегическом моделировании процессов позволяет идентифицировать основные элементы системы, их связи (прямая и обратная связь), отношения между элементами, организационную и структурную зависимость между элементами и факторы влияния;
  - системный подход при стратегическом моделировании процессов позволяет идентифицировать категории процессов, происходящих внутри и снаружи системы: функционирование системы, адаптация системы во внешней среде, интеграция системы в другую систему, деградация системы, распад системы, агрессия системы, поглощение системой другую систему.
- С другой стороны, анализируя стратегическое управление человеческим капиталом, как управленческую функцию в рамках системного подхода, можно выделить следующие его особенности:
- Это управление, которое формулирует миссию, определяет цели, стратегии и конкурентные преимущества персонала в долгосрочном периоде.

• Это управление, которое должно обеспечить не только нормальные и безопасные условия для работы людей, но и способствовать удовлетворению их потребностей, совмещая при этом интересы организации с интересами людей в перспективе.

• Это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, его потенциал, знания, опыт, навыки, способности, потребности.

• Это управленческая деятельность, по формированию и реализации человеческого потенциала предприятия, отрасли, региона, страны.

Особенности и специфичность стратегического менеджмента человеческого капитала, а также многоуровневый характер управленческой функции позволил выделить отклонения в характеристиках системы и обосновать методологию настоящего исследования на основе системно-интеграционного подхода (табл. 1).

Следует отметить, что в рамках стратегического менеджмента человеческого капитала, система не только находится в постоянном движении, т.е. в ней происходят многообразные изменения, но и позволяет мигрировать элементам и свойствам в другие системы, и из других систем, что позволяет идентифицировать ее системно-интеграционный характер.

Система ограничена, но открыта для интеграции, обладает свойством изменчивости структуры, форми-

рование свойств системы носит циклический характер и зависит от интеграции элементов и изменения структуры системы. При этом, в системе сохраняется строгая соподчиненность элементов, до момента их интеграции и формирования иной иерархии.

Определяя целенаправленность систем, обратимся к научным разработкам ученых. Так, И. Ансофф, выделил два типа систем: система, связанная с выбором стратегических позиций для фирмы и система, реагирующая на изменения во внешней среде. Р. Акофф выделил три типа систем, среди которых социальным системам присуща характерная особенность, заключающаяся в общности целевых ориентации системы в целом и составляющих ее частей: (1) детерминированные — системы и модели, которые ни сами в целом, ни их части не являются целенаправленными; (2) анимационные (одушевленные) — системы и модели, которые в целом преследуют некие цели, а их части являются нецеленаправленными; (3) социальные (общественные) — системы и модели, в которых как их части, так и они в целом являются целенаправленными [2, с. 19].

Наиболее приемлемыми, для исследования стратегического управления человеческим капиталом, на наш взгляд, являются социальные системы и модели, в которых все элементы являются целенаправлены на формирование стратегической конкурентоспособности человеческого капитала в условиях регионального развития с целью повышения уровня и качества жизни населения.

Как было уже отмечено, система имеет свойство развиваться, и каждый уровень управления проходит определенные этапы (стадии) развития. Различные системы имеют отличительные особенности в развитии, что соответствует этапам развития данных систем. В литературе по специальности представлены различные классификации этапов развития систем. К примеру, российский ученый А. Богданов определил три стадии развития систем (рис. 1).

В стадии «комплексия» система представляет собой механическое объединение элементов, в виде структуры, между которыми еще не начались процессы взаимодействия. В такой системе формирующие и регулирующие закономерности развития

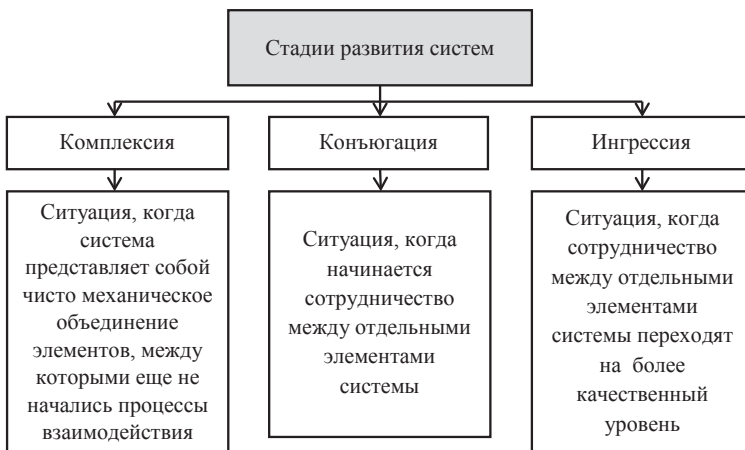


Рис. 1. Стадии развития систем по А. Богданову

Таблица 1

Отличительные особенности системного и системно-интеграционного подхода в стратегическом менеджменте человеческого капитала

Свойство системы	Характеристика системного подхода	Характеристика системно-интеграционного подхода
Ограниченность	Система отделена от окружающей среды границами	Система отделена от окружающей среды границами, но является открытой и при необходимости элементы передвигаются на другой уровень, формируя новую систему
Целостность	Ее свойство целого принципиально не сводится к сумме свойств составляющих элементов	В случае интеграции элементов целостность системы нарушается, до тех пор, пока развитие не придаст системе некую целостность, отличную от предыдущей
Структурность	Поведение системы обусловлено не только особенностями отдельных элементов, сколько свойствами ее структуры	В случае интеграции элементов система формирует другую структуру, отличную от первоначальной. Или восполняет недостаток элементов, привлекая их из других систем
Взаимозависимость со средой	Система формирует и проявляет свойства в процессе взаимодействия со средой	Формирование свойств системы носит циклический характер и зависит от интеграции элементов и изменения структуры системы
Иерархичность	Соподчиненность элементов в системе	В системе сохраняется строгая соподчиненность элементов, до момента их интеграции и формирования иной иерархии
Множественность описаний	По причине сложности познание системы требует множественности ее описаний	По причине сложности, открытости и интеграции элементов познание системы требует множественность описания, периодическое наблюдение и ситуационный анализ состояния

Источник: адаптировано автором

не наблюдается. И практически, система не функционирует и не развивается. В стадии «конъюгация», в системе начинается движение от одного элемента к другому и наблюдается попытка сотрудничества между элементами, а также возникновение связей и взаимодействия. В третьей стадии, «ингрессия» существует два варианта развития систем: (1) стадия «ингрессия», которая характеризуется переходом к качественному взаимодействию элементов системы, сплоченности, взаимопонимания и (2) стадия «дезингрессия», которая характеризуется процессом распада или деградации системы как целого объекта.

С целью определения стадии развития, рассмотрим системную модель конкурентоспособности человеческого капитала, разработанную автором на основе результатов исследования факторов конкурентоспособности человеческого капитала, на предприятиях Республики Молдовы.

Модель представлена в виде системы, на входе которой находится основной элемент формирования человеческого капитала – образование и повышение

образовательного уровня, а на выходе три элемента, характеризующих экономический эффект: (1) образовательный и квалификационный уровень специалистов; (2) человеческий потенциал, обладающий определенным набором знаний и умений; (3) эффективный человеческий капитал в регионе. Институтами формирования конкурентоспособности выступают образовательные учреждения – школы, лицеи, колледжи, ВУЗы. А инструментами – инвестиции, маркетинг, стратегии. Целевой группой влияния является социально-образовательная группа – ученик/студент, специалист, университетская группа, группа профессиональной подготовки, которые составляют человеческий потенциал региона и страны с выходом на рынок труда. Формирование конкурентоспособности (преобразование входных ресурсов системы в целевой группе) происходит в отношении основных факторов и процессов: получение образования, навыков, умений, научение интеллигентности и культуре, мотивация и умение формулировать личные цели и др.

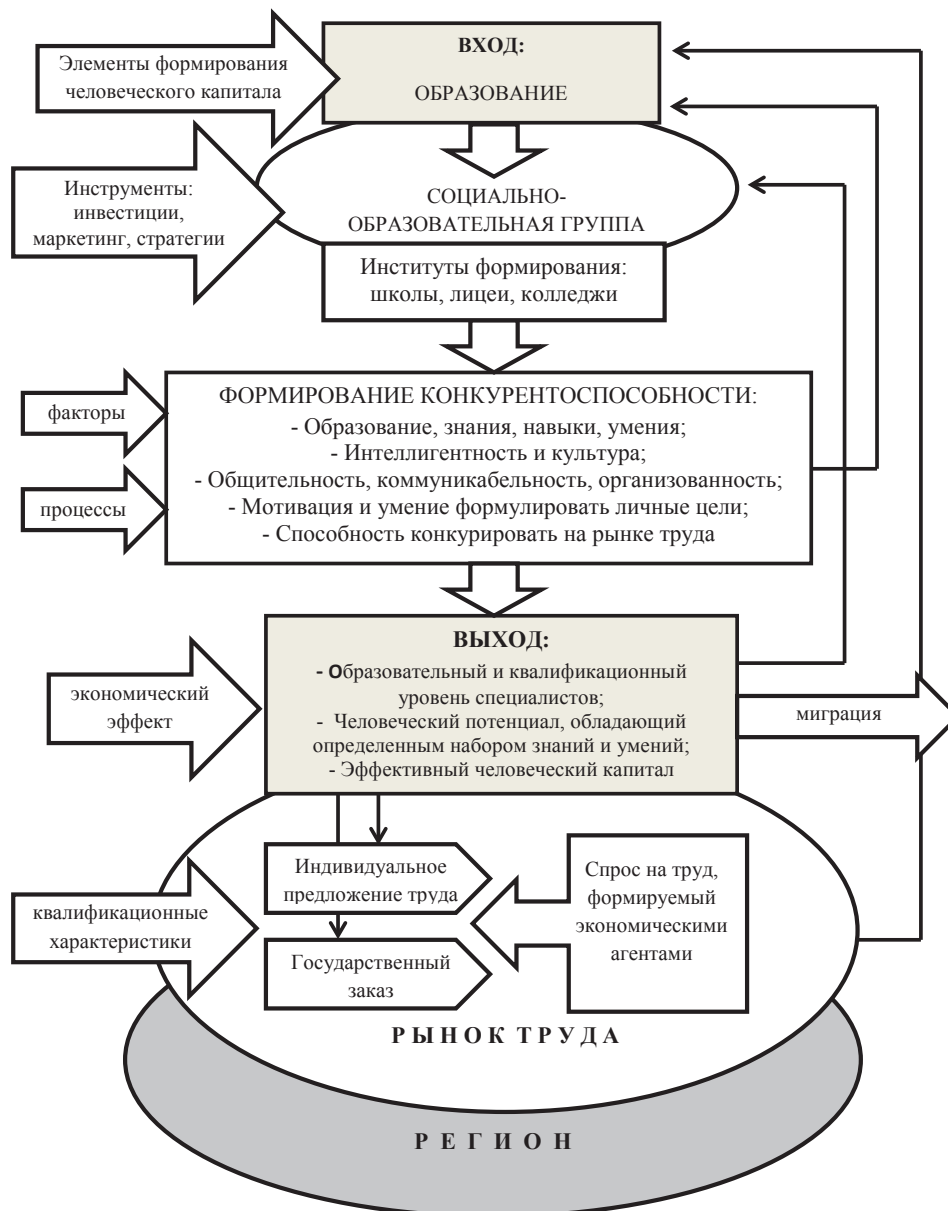


Рис. 2. Системная модель формирования конкурентоспособности человеческого потенциала

На рынке труда, молодые специалисты, обладая квалификационными характеристиками и сформированной конкурентоспособностью, осуществляют индивидуальное предложение труда (если получили образование за счет личных средств – по контракту) или предлагают труд на основе государственного заказа (бюджетные места). В свою очередь, экономические агенты формируют спрос на труд, т.е. на специалистов, обладающих требуемыми квалификационными характеристиками. Если же параметры спроса на труд не удовлетворяют ожидания специалистов, то они переходят в категорию безработных (официально либо неофициально) или мигрируют с целью предложения труда на других рынках труда.

Существует и обратная связь в системе. Несоответствие спроса и предложения порождает дисбаланс рабочей силы, что влияет на образование и повышение образовательного уровня (вход в систему), модифицируя тем самым требования, предъявляемые к подготовке молодых специалистов через учебные планы и программы подготовки. Также, полученный экономический эффект влияет на целевую группу повышая их конкурентоспособность а факторы формирования на образование и повышение образовательного уровня. То есть имеет место вторая стадия развития системы – конъюгация.

**Выводы из проведенного исследования.** Таким образом, представляя стратегическое управление

человеческим капиталом как систему управления, и принимая во внимание то, что для эффективного осуществления деятельности в будущем, стратегическое управление призвано, рационально расставить приоритеты в настоящем, следует признать ее интеграционный характер, как во времени, так и пространстве. При этом, стратегическое управление человеческим капиталом через обучение и формирование конкурентных преимуществ предприятия, отрасли, региона, страны, приводит к повышению уровня и качества жизни населения. Следовательно, объектом исследования стратегического менеджмента выступает не только человек, работник, трудовой коллектив предприятия, но и общество в целом. В свою очередь, общество выступает во взаимосвязи с экономической направленностью, что позволяет идентифицировать социально-экономическую систему, в совокупности социальных, экономических, политических и других явлений и процессов, находящихся в отношениях и связях между собой и находящихся под влиянием факторов глобального и регионального развития.

---

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ. Учебное пособие. Киев: Изд. МАУП, 2003.
2. Рой О. Исследования социально-экономических и социальных процессов: Учебник для вузов. СПб: Изд. Питер. 2004.



УДК 339.138:004:378

**Мозгова Г.В.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу та менеджменту ЗЕД  
Харківського національного університету  
імені В.Н. Каразіна***Колосовська О.Д.***студентка  
Харківського національного університету  
імені В.Н. Каразіна***Оніщенко В.С.***студентка  
Харківського національного університету  
імені В.Н. Каразіна*

## ВИКОРИСТАННЯ МОБІЛЬНОГО ДОДАТКУ «ІНСТАГРАМ» ЯК ІНСТРУМЕНТУ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ СОЦІАЛЬНИХ ЗВ'ЯЗКІВ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ТА ЇХ ПІДРОЗДІЛІВ

Стаття присвячена визначенню результативного напрямку просування освітніх послуг вищих навчальних закладів у мережі Інтернет. Проведено дослідження можливостей просування бренду ВНЗ за допомогою мобільного додатку Інстаграм. На основі проведеного дослідження визначено заходи, що можуть покращити діяльність ВНЗ в обраному напрямку.

**Ключові слова:** вищий навчальний заклад, Інтернет-маркетинг, бренд, Інстаграм, соціальна мережа, лояльність, просування, залученість користувачів.

### **Mozgova G.V., Kolosovska O.D., Onishchenko V.S. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ «ИНСТАГРАМ» КАК ИНСТРУМЕНТЫ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА СОЦИАЛЬНЫХ СВЯЗЕЙ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ И ИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ**

Статья посвящена определению результативного направления продвижения образовательных услуг высших учебных заведений в сети Интернет. Проведено исследование возможностей продвижения бренда вуза с помощью мобильного приложения Instagram. На основе проведенного исследования определены меры, которые могут улучшить деятельность вузов в выбранном направлении.

**Ключевые слова:** высшее учебное заведение, Интернет-маркетинг, бренд, Instagram, социальная сеть, лояльность, продвижение, вовлеченность пользователей.

### **Mozgova G.V., Kolosovska O.D., Onishchenko V.S. MOBILE APP «INSTAGRAM» AS A TOOL OF INTERNET MARKETING SOCIAL RELATIONS BRANDING UNIVERSITIES AND THEIR DEPARTMENTS**

The article is devoted to the definition of the effective direction advancement of educational services of higher education institutions on the Internet. Research Universities branding through mobile application Instagram has done. Based on research identified measures that could improve the activities of universities in this direction.

**Keywords:** higher education institutions, online marketing, brand Instagram, social networking, loyalty, promotion, involvement of users.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан інформаційного простору у сфері освіти зумовлює необхідність України орієнтуватися на інноваційні підходи до розвитку зазначеної галузі. Сьогодні характерним є стрімке зниження попиту на українському ринку освітніх послуг, що викликано сукупністю очевидних факторів, а саме: невідповідністю традицій вищих навчальних закладів (далі – ВНЗ) сучасним потребам цільової аудиторії; відсутністю досвіду у сфері сучасних ефективних методів побудови маркетингової стратегії; недостатнім використанням можливостей мережі Інтернет та її ресурсів для приваблення перспективної молоді. Ці фактори зумовлюють необхідність просування бренду ВНЗ – тобто відкриття вільної інформаційної конкуренції освіти та удосконалення пов'язаних з нею соціальних зв'язків. Одним з невід'ємних елементів соціальних зв'язків ВНЗ є просування у соціальних мережах, що гарантує вихід на новий рівень взаємодії із цільовою аудиторією.

Аналіз актуальних досліджень. Питань Інтернет-маркетингу торкаються багато сучасних авторів, ця тема отримала багато теоретичних та практичних розробок та знайшла своє відображення у роботах: Спенсер С., Енж Е., Фикшин Р., Стрикчіола Д., що описують основи пошукового маркетингу; Май-

кла Стелзнера, який вказує на необхідність використання маркетингу в соціальних мережах та особливості контент-маркетингу; Роберта Роуз, Джо Пуліцци, що характеризують стратегічні та операційні аспекти контент маркетингу; та інші. Проте обрана тема саме в освітній сфері не має достатнього підґрунтя та вичерпної інформації для комплексного розуміння поставленої проблеми. Про це свідчить незначний обсяг наукових досліджень, основана інформація обмежується неофіційними сайтами та блогами в Інтернеті, які не можуть надати достовірної об'єктивної інформації. Аналіз останніх публікацій з даної проблематики показав, що питання Інтернет-маркетингу освітніх послуг досліджують Гаврилов А. [1], Фролов А. [1], Шевченко Д. [2], Сорока М. В. [3] та ін. За умови динамічності і постійного розвитку системи вищої освіти, а також стрімкої популяризації соціальних мереж стає необхідним докладніше вивчення у цьому напрямку.

**Метою статті** є визначення доцільності і рівня використання мобільного додатку «Інстаграм» українськими ВНЗ для просування їх бренду та підвищення лояльності цільової аудиторії.

**Виклад основного матеріалу.** У нових економічних умовах добробут ВНЗ все менше залежить від

держави і все більше від власних зусиль і вміння створювати і продавати освітні продукти. Просування навчальних закладів в Інтернеті є більш доцільним та ефективним, ніж традиційні канали, оскільки є дешевшим за інші з точки зору собівартості донесення інформації до абітурієнта та користується більшою довірою у потенційних студентів.

Репутація ВНЗ – це спосіб сприйняття аудиторією взаємодії ВНЗ з навколишнім середовищем –

тобто справжній стан справ відносно успішності всіх заходів і систем функціонуючих в ВНЗ. Репутація – один з найважливіших активів – те, що переносить ВНЗ у ланку професіоналів своєї галузі, надає додаткової психологічної цінності всім його послугам, забезпечує підтримку інвесторів, та ділових партнерів і ефективно залучає нових студентів, залишаючи позаду конкурентів, які такого активу не мають. Але в сучасному світі інформації репутація – занадто

Таблиця 1

## Дослідження наявності акаунтів в Instagram ВНЗ України (розроблено авторами за джерелами [4, 5])

№ з/п	Назва ВНЗ	Хештег пошуку	Адреси виявлених акаунтів	Назви виявлених акаунтів	Активність
1.	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»	#НТУ #КПИ #КП #НТУУКП #НТУКПИ	@ntuukpi	Kyiv Polytechnic Institute	+
			@kpitv	KPI TV	+
			@ntuu_kpi	Kpi	-
			@student_council_kpi	Student Council of NTUU «KPI»	+
			@sss.ntuu.kpi	ССС НТУУ «КП» Студентська соціальна служба НТУУ «КП»	-
			@gurtozhitok16	Гуртожиток 16 НТУУ «КП»	+
			@kpi_library	KPI Library	+
			@media_management_kpi	«Медіаменеджмент та адміністрування у видавничо-поліграфічній галузі»	-
2.	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	#КНУ #КНУШЕВ-ЧЕНКА	@knu_uni	КНУ імені Тараса Шевченка	+
			@spif_knu	Студентський парламент ІФ КНУ	+
			@sp_knu	СПУ КНУ імені Тараса Шевченка	+
			@tar_shev_un_law	Випускники КНУ ім. Т. Шевченка	-
			@mechmatknu	MechmatKNU	+
3.	Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна	#ХНУ #ХНУКАРАЗИНА #ХНУКАРАЗИНА #КАРАЗИН #КАРАЗИН	@karazinuniver	Karazin University	+
			@insta_karazina	Хештег #insta_karazina + отметка на фото	-
			@karazin_debate	Karazin Debate Club	-
			@cime_karazin	Центр инновационных методов образования ХНУ им. В. Н. Каразина.	-
			@karazina_studrada	vk.com/univer_studrada	+
			@trade_union_karazina	Профсоюз ХНУ имени Каразина	+
			@pulse_karazina	ПУЛЬС — это портал для студентов ХНУ	-
			@ntu.karazin	Научное общество ХНУ им. В.Н. Каразина	+
			@irtb.karazin	МЭО и ТБ	+
			@lj.karazin	Журналисты Каразина	-
			@scfoflaw	Faculty of Law KNU VN Karazin	+
			@karazina_studrada_philosophie	Философский факультет ХНУ	+
			@istfak_karazina	Истфак ХНУ им. В.Н. Каразина	-
			@feelf_ck.karazina	Филологический факультет ХНУ имени В.Н. Каразина	+
			@mexmat_karazina	Ф-т Математики и Информатики	+
			@stud_sovet_karazina_inyaz	Студ. Совет Ф-та Ин. Языков	+
			@ggf_studrada_karazina	-	-
			@karazinamedfac	School Of Medicine Karazina	+
@karazin_business_school	KBS	+			
@mmved_karazina	КММ (Кафедра маркетингу та менеджменту ХНУ ім. Каразіна)	+			
4.	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	#НТУХПИ #НТУХП #ХПИ #ХП	@ntu_khpi	НТУ «ХПИ»	+
			@overhear_khpi	Подслушано НТУ»ХПИ»	-
			@ssh.khpi	ССХ «ХПИ»	-
			@fotogorod_khpi	PhotoGorod	-
			@profkomkhpi	Профсоюз студентов НТУ «ХПИ»	+
			@khpionline	Студенческое телевидение ХПИ	+
			@kafedra_ief	НТУ»ХПИ» Кафедра ИЭФ	+
			@kafedra_kml	Кафедра КМЛ НТУ»ХПИ»	-
5.	Національний університет «Львівська політехніка»	#ПОЛІТЕХ-НІКА #НУЛП	@nu_lp	Львівська Політехніка	-
			@lvivskapolitehnika	НУ»Львівська політехніка»	-
			@librarynulp	НТБ НУ «Львівська політехніка»	+

нестійке утворення, яке потребує постійного розвитку. В цій ситуації на допомогу приходить інший бік репутації – бренд ВНЗ. Робота над створенням та розвитком бренду ВНЗ – це безперервний процес налагодження комунікацій з цільовою аудиторією, інформування про всі результати діяльності ВНЗ та знаходження спільних довгострокових перспектив і проектів – саме в цій необхідній і непростій роботі в нагоді може стати глобальна мережа Інтернет.

Просування бренду в соціальних мережах є результативним способом створення повноцінного

каналу зв'язку між студентами, абітурієнтами та ВНЗ. Коли більшість соціальних мереж служать декільком цілям: спілкування, розваги, отримання інформації, відмінність Інстаграм полягає у перегляді і публікації фото- і відео контенту.

Інстаграм – це соціальна мережа з візуальним контентом та багатомільйонною аудиторією, що зростає з невинною швидкістю. За допомогою додатку Інстаграм ВНЗ можуть досягти пізнаваності та лояльності; ефективного управління репутацією та зворотній зв'язок, а також отримання цільових

Таблиця 2

**Аналіз залученості підписаних користувачів активних акаунтів ВНЗ України на 11.12.2016 р.  
(розроблено авторами за джерелами [4, 5])**

№ п/п	Назва ВНЗ чи підрозділу	Назва акаунту	Період дії акаунту (від першої публікації), тижнів	Загальна кількість публікацій	Кількість підписаних користувачів	Середня кількість публікацій на тиждень	Середня залученість (10 останніх публікацій від 11.12.2016 р.)
1	НТУУ «КПІ»	Kyiv Polytechnic Institute	59	203	5999	3,4	223
2	НТУУ «КПІ»	KPI TV	31	197	529	6,3	56
3	Студентська рада НТУУ «КПІ»	Student Council of NTUU «KPI»	40	34	222	0,9	31
4	Гуртожиток № 16 НТУУ «КПІ»	Гуртожиток 16 НТУУ «КПІ»	11	14	81	1,3	20
5	Науково-технічна бібліотека НТУУ «КПІ»	KPI Library	75	327	822	4,4	83
6	КНУ ім. Т. Шевченка	КНУ імені Тараса Шевченка	63	26	98	0,4	30
7	Студентський парламент Інституту філології КНУ ім. Т. Шевченка	Студентський парламент ІФ КНУ	90	182	414	2,0	81
8	Студентський парламент КНУ ім. Т. Шевченка	СПУ КНУ імені Тараса Шевченка	20	86	302	4,3	68
9	Механіко-математичний ф-т КНУ ім. Т. Шевченка	MechmatKNU	119	128	313	1,0	59
10	ХНУ ім. В.Н. Каразіна	Karazin University	14	302	1004	21,6	184
11	Студентська навчальна рада ХНУ ім. В.Н. Каразіна	vk.com/univer_studrada	118	541	3162	4,6	362
12	Первинна профспілкова організація ХНУ ім. В.Н. Каразіна	Профсоюз ХНУ имени Каразина	119	237	632	2,0	77
13	Наукове товариство ХНУ ім. В.Н. Каразіна	Научное общество ХНУ им. В.Н. Каразина	65	90	324	1,4	45,4
14	Ф-т МЕО і ТБ ХНУ ім. В.Н. Каразіна	МЭО и ТБ	109	369	631	3,4	46
15	Юридичний ф-т ХНУ ім. В.Н. Каразіна	Faculty of Law KNU VN Karazin	2	11	43	5,5	10
16	Філософський ф-т ХНУ ім. В.Н. Каразіна	Философский факультет ХНУ	117	101	115	0,9	32
17	Філологічний ф-т ХНУ ім. В.Н. Каразіна	Филологический факультет ХНУ имени В.Н. Каразина	56	45	134	0,8	32
18	Ф-т математики та інформатики ХНУ ім. В.Н. Каразіна	Ф-т Математики и Информатики	91	315	337	3,5	63
19	Студентська навчальна рада факультету іноземних мов ХНУ ім. В.Н. Каразіна	Студ. Совет Ф-та Ин. Языков	65	349	622	5,4	109
20	Медичний факультет ХНУ ім. В.Н. Каразіна	School Of Medicine Karazina	60	50	635	0,8	101
21	Навчально-науковий інститут Каразінська школа бізнесу	KBS	37	39	500	1,1	70
22	Кафедра маркетингу та менеджменту ЗЕД ХНУ ім. В.Н. Каразіна	КММ	40	97	560	2,4	90
23	НТУ «ХПІ»	НТУ «ХПИ»	20	16	1044	0,8	220
24	Профспілка студентів НТУ «ХПІ»	Профсоюз студентов НТУ «ХПИ»	84	115	894	1,4	144
25	НТУ «ХПІ»	Студенческое телевидение ХПИ	12	19	366	1,6	81
26	Кафедра ІЕФ НТУ «ХПІ»	НТУ»ХПИ» Кафедра ІЭФ	7	32	126	4,6	25
27	НУ «ЛП»	НТБ НУ «Львівська політехніка»	25	46	74	1,8	15

звернень. Інстаграм надає можливість створити комунікацію, яка одночасно може бути і яскравим просуванням бренду ВНЗ, і дійсно відкритим, незаангажованим інформаційним простором для спілкування молоді з активною життєвою позицією. Але це можливо за умови, якщо просуванням будуть займатися студенти, а керівництво ВНЗ – лише ліберально окреслювати бажані грані та результати розвитку. Створення творчої групи студентів ВНЗ, проведення, фінансове заохочення нових шляхів розвитку маркетингу, в поєднанні з природною обдарованістю молоді – може надати максимально позитивні зру-

шення в сфері розвитку освіти. Ось чому для просування бренду ВНЗ за допомогою Інстаграм необхідно мати певну стратегію.

Стратегія просування акаунту ВНЗ має охоплювати такі основні елементи: по-перше, ідея – це те за ради чого створюється акаунт, по-друге, контент-план – тематика візуального контенту, що публікується і супроводжується влучною та корисною інформацією, по-третє, цільова аудиторія – контент акаунту повинен бути цікавий саме їй.

Було проаналізовано топ-5 вищих навчальних закладів України за версією Освіта.ua [4] на наявність акаунтів в Instagram на кінець 2016 року. Пошук акаунтів проведено за хештегами, які може застосувати цільова аудиторія для отримання інформації про обраний ВНЗ (таблиця 1).

На основі дослідження наявності акаунтів ВНЗ України проаналізовано залученість підписаних користувачів активних акаунтів. Результати аналізу представлені в таблиці 2.

Результати дослідження представлено графічно найбільш активні акаунти ВНЗ за двома критеріями: кількість підписаних користувачів (рис. 1), залучення (рис. 2).

Як видно на рисунку 1, найбільшу кількість користувачів має головний акаунт НТУУ «КПІ» (@ntuukpi), друге і третє місце відповідно займають акаунти Студентської навчальної ради ХНУ імені В.Н. Каразіна (@karazina\_studrada) та НТУ «ХПІ» (@ntu\_khpi). У ТОП-10 увійшли акаунти ВНЗ, їх студентських рад, профспілок та аканти факультетів. Варто зауважити, що більшість користувачів Instagram вважають, що основна мета присутності в соціальній мережі це генерація нових користувачів, що підписуються на акаунт та, що лише збільшення кількості користувачів призводить до підвищення лояльності до бренду та його пізнаваності. Проте, коли новий акаунт підписується, він проявляє пасивну лояльність і лише при залученні (лайк або коментар) він підтверджує своє ставлення. Таким чином варто розглядати залученість користувачів як не менш важливий інструмент у просуванні бренду як загалом, так і брендів вищих навчальних закладів. Розглянемо цей показник також на прикладі ТОП-10 акаунтів ВНЗ України (рис. 2).

Як видно на рисунку, найбільшу кількість користувачів має головний акаунт Студентської навчальної ради ХНУ імені В.Н. Каразіна (@karazina\_studrada), друге і третє місце відповідно займають акаунти Студентської навчальної ради НТУУ «КПІ» (@ntuukpi) та НТУ «ХПІ» (@ntu\_khpi). Тож бачимо, що хоча акаунт НТУУ «КПІ» має найбільшу кількість підписаних користува-

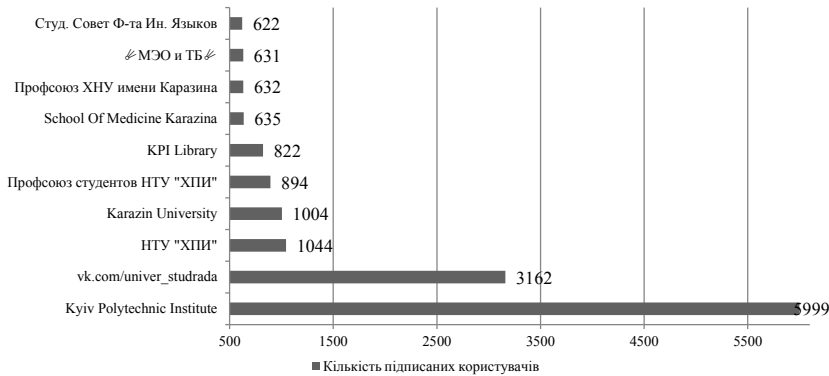


Рис. 1. Топ-10 акаунтів ВНЗ за кількістю підписаних користувачів станом на грудень 2016 року (розроблено авторами за джерелами [4, 5])

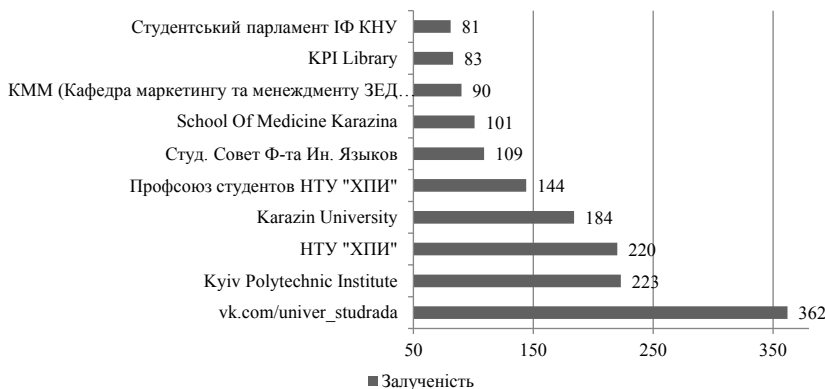


Рис. 2. Топ-10 акаунтів ВНЗ за обсягом залучення користувачів станом на грудень 2016 року (розроблено авторами за джерелами [4, 5])

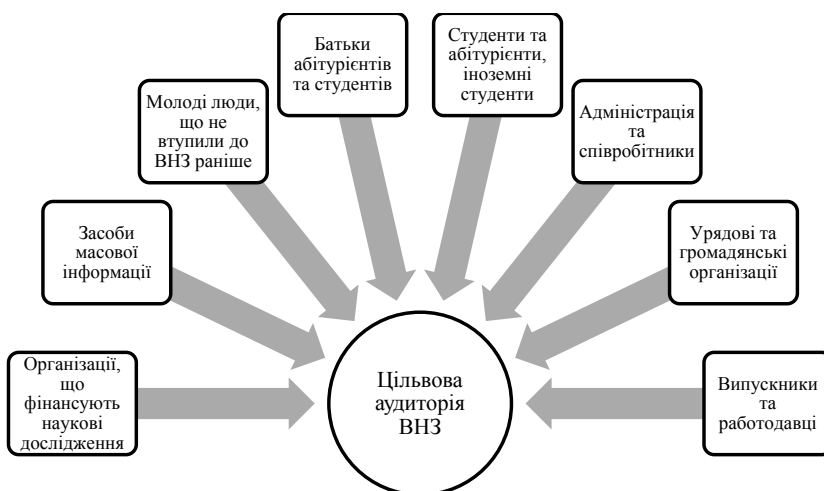


Рис. 3. Групи цільової аудиторії ВНЗ (розроблено авторами за джерелами [6, 7])



чів, акаунт Студентської навчальної ради ХНУ імені В.Н. Каразіна має кількість підписаних користувачів майже у два рази меншу, проте випереджає його за обсягами залучення в півтора рази. На це великою мірою може впливати кількість саме цільової аудиторії, що виступає, безумовно, головним аспектом Інтернет-маркетингу соціальних зв'язків.

Залучення враховує кількість лайків та коментарів до однієї публікації. Показник залученості включає залучення не лише підписаних користувачів, а також залучення унікальних акаунтів (охоплення). Тому при великій частці охоплення серед загального залучення стає неможливим оцінити якість представленого контенту.

Для просування акаунту в Instagram ВНЗ важлива не загальна кількість підписаних користувачів, а кількість цільових, активних користувачів, що є або у майбутньому можуть стати студентами, співробітниками, постачальниками, спонсорами тощо ВНЗ. Таким чином, щоб прилучати в акаунт потенційних клієнтів потрібно знати «хто вони», тобто розробити портрет цільової аудиторії (стать, вік, соціальне положення, рівень доходу, місце проживання, інтереси тощо). У нашому випадку цільова аудиторія – це особи або групи осіб, які мають дійсний або потенціальний інтерес до вищого навчального закладу або ж вплив на нього (рис. 3).

Виходячи з вищесказаного показники активності акаунтів варто враховувати комплексно. Це можливо за допомогою комплексного показника – коефіцієнта активності, що можна розрахувати за формулою:

$$\frac{КП \cdot СЗ}{КК \cdot П}, \quad (1)$$

де КП – це загальна кількість публікацій;

СЗ – середня кількість залучення;

КК – загальна кількість підписаних користувачів;

П – період, впродовж якого акаунт веде свою діяльність.

Даний показник було створено і запропоновано авторами для оцінки активності акаунту впродовж його діяльності.

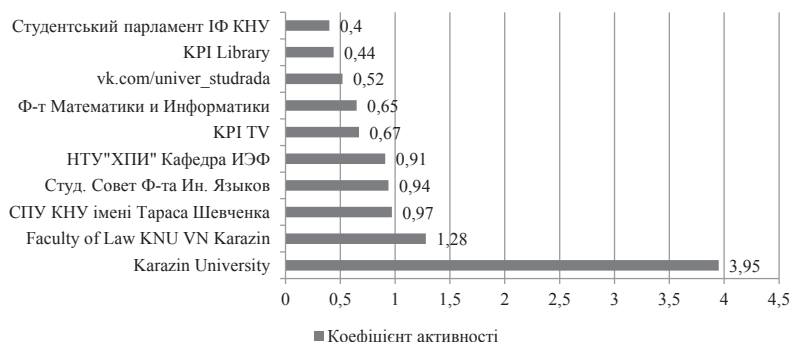


Рис. 4. Топ-10 акаунтів ВНЗ за рівнем активності станом на грудень 2016 року (розроблено автором за джерелами [4, 5])

Таблиця 3

Рейтинг акаунтів ТОП-5 ВНЗ України за рівнем активності (розроблено авторами за джерелами [4, 5])

№ п/п	Назва ВНЗ чи підрозділу	Назва акаунту	Коефіцієнт активності
1	ХНУ ім. В.Н. Каразіна	Karazin University	3,95
2	Юридичний ф-т ХНУ ім. В.Н. Каразіна	Faculty of Law KNU VN Karazin	1,28
3	Студентський парламент КНУ ім. Т. Шевченка	СПУ КНУ імені Тараса Шевченка	0,97
4	Студентська навчальна рада факультету іноземних мов ХНУ ім. В.Н. Каразіна	Студ. Совет Ф-та Ин. Языков	0,94
5	Кафедра ІЕФ НТУ «ХПІ»	НТУ «ХПІ» Кафедра ІЕФ	0,91
6	НТУУ «КПІ»	KPI TV	0,67
7	Ф-т математики та інформатики ХНУ ім. В.Н. Каразіна	Ф-т Математики и Информатики	0,65
8	Студентська навчальна рада ХНУ ім. В.Н. Каразіна	vk.com/univer_studrada	0,52
9	Науково-технічна бібліотека НТУУ «КПІ»	KPI Library	0,44
10	Студентський парламент Інституту філології КНУ ім. Т. Шевченка	Студентський парламент ІФ КНУ	0,4
11	Кафедра маркетингу та менеджменту ЗЕД ХНУ ім. В.Н. Каразіна	КММ	0,39
12	НУ «ЛПІ»	НТБ НУ «Львівська політехніка»	0,37
13	НТУ «ХПІ»	Студенческое телевидение ХПИ	0,35
14	Гуртожиток № 16 НТУУ «КПІ»	Гуртожиток 16 НТУУ «КПІ»	0,31
15	Ф-т МЕО і ТБ ХНУ ім. В.Н. Каразіна	МЭО и ТБ	0,25
16	Первинна профспілкова організація ХНУ ім. В.Н. Каразіна	Профсоюз ХНУ имени Каразина	0,24
17	Філософський ф-т ХНУ ім. В.Н. Каразіна	Философский факультет ХНУ	0,24
18	Профспілка студентів НТУ «ХПІ»	Профсоюз студентов НТУ «ХПИ»	0,22
19	Механіко-математичний ф-т КНУ ім. Т. Шевченка	MechmatKNU	0,2
20	Наукове товариство ХНУ ім. В.Н. Каразіна	Научное общество ХНУ им. В.Н. Каразина	0,19
21	Філологічний ф-т ХНУ ім. В.Н. Каразіна	Филологический факультет ХНУ имени В.Н. Каразина	0,19
22	НТУ «ХПІ»	НТУ «ХПИ»	0,17
23	Навчально-науковий інститут Каразінська школа бізнесу	KBS	0,15
24	НТУУ «КПІ»	Kyiv Polytechnic Institute	0,13
25	КНУ ім. Т. Шевченка	КНУ імені Тараса Шевченка	0,13
26	Медичний факультет ХНУ ім. В.Н. Каразіна	School Of Medicine Karazina	0,13
27	Студентська рада НТУУ «КПІ»	Student Council of NTUU «KPI»	0,12

Враховуючи дану формулу було розраховано коефіцієнт активності акаунтів ТОП-5 ВНЗ України, отримані результати представлені в таблиці 3.

Графічно отримані наступні результати, що демонструють рівень активності українських ВНЗ (рис. 4).

Проаналізувавши контент акаунтів ВНЗ в Instagram відмітимо, що він буває двох видів: фото і відео. Безсумнівно, на даний момент фото має величезну перевагу перед відео, так як вимагає менших витрат і при створенні, і при перегляді. Контент повинен бути унікальним та містити опис, що включає коротке пояснення, питання або коментар. Варіант простого постингу фотографій теж є доцільним, проте для кращого результату необхідно проявити себе і зарекомендувати як цікавий інформаційний ресурс. Потрібно також пам'ятати, що користувачі вважають за краще скоріше ставити лайки, ніж коментувати.

Легкість пошуку у даній соціальній мережі досягається використанням хештегів та відміток геолокації. Хештег являє собою своєрідну каталогізацію всередині соціальної мережі, що проставляється під знімком. За допомогою хештегів можна шукати бажаний контент, адже це активне посилання, перейшовши по якому, користувач бачить всі фото і відео, які їм відзначені.

**Висновки з проведеного дослідження.** На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що Instagram є унікальним сервісом з безмежними можливостями для маркетингу, які не вичерпуються лише рекламою. Інстаграм-акаунт вищого навчального закладу або його підрозділу можна зробити живим витвором мистецтва колективу ВНЗ, що буде знаходитися у невпинному розвитку. Якщо підійти до процесу творчо та ліберально і зробити життя

сторінки не формальним та звітним, а довіритись молодому медіа-поколінню, і експериментувати, то інструменти найбільшого Інтернет-маркетинг сервісу обов'язково нададуть достойний результат. Живі, справжні фото надають можливість максимально зменшити дистанцію з аудиторією, одночасно створюючи яскраву історію життя ВНЗ або його підрозділу у режимі онлайн.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Фролов А.Г. Маркетинг образовательных услуг в сфере дистанционного обучения преподавателей высшей школы / А.Г.Фролов, А.В.Гаврилов // Educational Technology & Society. – № 9. – 2006.
2. Шевченко Д. Інтернет-маркетинг в ВУЗах [Електр. ресурс]. – Режим доступу: [http://shevm.blogspot.com/2011/02/blog-post\\_09.html](http://shevm.blogspot.com/2011/02/blog-post_09.html)
3. Сорока М. Роль інтернет-маркетингу в управлінні вищою школою [Електр. ресурс]. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/)
4. Інтернет рейтинг вузов Украины / Электронный ресурс. – Режим доступу: <http://ru.osvita.ua/vnz/rating/45902>
5. Instagram / Электронный ресурс. -Режим доступу: <https://www.instagram.com/>
6. Баталова О.С. Специфика маркетинговых коммуникаций на рынке образовательных услуг // Экономическая наука и практика: материалы междунар. науч. конф. – Чита: Изд. Молодой ученый, 2012. – С. 110-114.
7. Дані досліджень інтернет-аудиторії України / Электронный ресурс. – Режим доступу: <http://www.inau.org.ua/analytics>
8. Ілляшенко С.М. Застосування інноваційних інтернет-технологій для підвищення конкурентоспроможності ВНЗ / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Сучасні проблеми економіки та менеджменту. Тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конференції. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 57-58.
9. Реклама в мережі Інтернет // Электронный ресурс. – Режим доступу: <http://reklama-zenit.if.ua/reklamni-poslugy/reklama-v-internet.html>

УДК 338.45:621:005.51:005.93(477.64-2)

Нечепуренко Д.С.

аспірант

Запорізького національного університету

## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ERP-СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ

У статті проаналізовано світовий досвід впровадження та використання хмарних технологій, що пропонуються провідними провайдерами цих послуг. Ідентифіковано основні переваги та недоліки впровадження хмарних технологій. На підставі чого було визначено особливості їх впровадження вітчизняними підприємствами машинобудівної галузі.

**Ключові слова:** машинобудування, планування ресурсів, ERP-система, хмарні технології, провайдер, впровадження ERP.

### Нечепуренко Д.С. ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ МИРОВОГО ОПЫТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ERP-СИСТЕМ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

В статье проанализирован мировой опыт внедрения и использования облачных технологий, предлагаемых ведущими провайдерами этих услуг. Идентифицированы основные преимущества и недостатки внедрения облачных технологий. На основании чего определены особенности их внедрения отечественными предприятиями машиностроительной отрасли.

**Ключевые слова:** машиностроение, планирование ресурсов, ERP-система, облачные технологии, провайдер, внедрение ERP.

### Nechepurenko D.S. SPECIFICS OF THE INTERNATIONAL EXPERIENCE IMPLEMENTATION OF USING CLOUD ERP-SYSTEMS BY MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

The international experience of implementing and using cloud technologies offered by leading world providers has been analyzed in the article. The main advantages and disadvantages of implementing cloud ERP have been defined. On this basis the peculiarities of cloud ERP implementation by domestic machine-building enterprises have been determined.

**Keywords:** machine-building, resources planning, ERP-system, cloud technologies, provider, implementing ERP.

**Постановка проблеми.** Машинобудування в структурі світової економіки, що трансформується, відноситься до галузей, які потребують впровадження сучасних інформаційних систем, оскільки в умовах глобалізації їх використання дозволяє створювати додаткову вартість пропонованої на ринку продукції.

Вітчизняні підприємства машинобудування знаходяться в ситуації, коли відсутність вільних обігових коштів та фінансових ресурсів є бар'єром на шляху впровадження сучасних систем планування ресурсів.

Світовий досвід використання ERP-систем показує, що підвищення купівельної вартості та конкурентоспроможності пропонованої інноваційними підприємствами продукції можливе за умов впровадження сучасного інформаційного забезпечення, від якого залежить напрямки оновлення сфери послуг, розвиток як внутрішнього так і зовнішнього ринків. Інформаційно-інноваційне забезпечення є основою ефективного менеджменту підприємства машинобудівної галузі, а впровадження хмарних технологій в структурі ERP-систем є основою функціонування автоматизованих систем управління підприємством та підґрунтям для прийняття ефективних управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Термін технологія планування ресурсів компанії запропонували М. Хаммер і Дж. Чампі, використовуючи його при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів. Серед вчених, які досліджували сутність поняття «ERP-система», слід відзначити І. Обухова та Б. Гайфулліна [1], які визначили основні вимоги до проектування автоматизованих систем управління підприємством. Також можна виділити праці О. Нечай, [2], І. Тютюнник, В. Міщенко [3], Ю. Харченко [4] в яких описано способи і технології

управління ресурсами на прикладі машинобудівних підприємств.

Перспективи розвитку вітчизняного машинобудування широко висвітлюються в роботах як практичного, так і теоретичного характеру. В цьому напрямі необхідно відмітити роботи, таких вчених як: О. Олійник, Є. Маказан, О. Головань [5], що визначали перспективні напрямки вдосконалення аналітичного інструментарію управління логістичними підсистемами машинобудівних підприємств, Л. Присяжнюк [6], яка запропонувала шляхи оптимізації витрат підприємств машинобудівної галузі за допомогою інформаційних технологій та управління запасами. С. Князь та Н. Комарницька [7] досліджували механізм оцінювання ефективності системи управління екоінноваційною діяльністю підприємств машинобудування. Праці Г. Дудукало [8] присвячені визначенню сучасних підходів до підвищення ефективності діяльності машинобудівних підприємств в умовах інтеграції України в ЄС. І. Побіженко,



Рис. 1. Основні цілі впровадження підприємствами сучасних ERP-систем\*

\*Складено автором на основі [11]

Т. Білова, В. Ярута досліджували перспективи використання хмарних технологій для організації навчального процесу у вищих навчальних закладах. Однак, додаткового дослідження вимагає питання впровадження світового досвіду планування ресурсів підприємствами машинобудування з використанням хмарних технологій у вітчизняну практику.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати мету дослідження, а саме – визначення особливостей адаптації та впровадження світового досвіду планування ресурсів підприємствами машинобудування з використанням хмарних технологій в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У відповідності зі словником APICS (American Production and Inventory Control Society), термін «ERP-система» (Enterprise Resource Planning – Управління ресурсами підприємства) може вживатися у двох значеннях:

1. ERP-система – це інформаційна система для ідентифікації і планування всіх ресурсів підприємства, які необхідні для здійснення продаж, виробництва, закупівель і обліку у процесі виконання клієнтських замовлень.

2. ERP-система (у більш загальному контексті) – це методологія ефективного планування і управління всіма ресурсами підприємства, котрі необхідні для здійснення продаж, виробництва, закупівель та обліку при виконанні замовлень клієнтів у сферах виробництва, дистрибуції і надання послуг.

Отже, основним призначенням ERP – є інтеграція всіх відділів і функцій компанії в єдину систему, яка зможе обслужити специфічні потреби окремих підрозділів компанії. Для цього типова ERP-система використовує багато різних програмних і апаратних компонентів, модулів [10].

Компанія Panorama Consulting Solutions [11] здійснила дослідження 215 респондентів, які оцінили основні цілі впровадження сучасних інформаційних систем планування та використання ресурсів. Це дослідження виявило, що близько 80% з опитаних респондентів належать до компаній, що вже впровадили або ще впроваджують інформаційні системи, а 14%, ще знаходяться на етапі пошуку ефективного програмного забезпечення.

На рис. 1. наведено основні цілі впровадження підприємствами сучасних ERP-систем. Як можна бачити, серед основних причин впровадження ERP-систем були визначені: заміна існуючої – старої системи, необхідність підвищення ефективності бізнесу та пошук нових шляхів для подальшого зростання бізнесу через інформаційні системи. Крім того, було відзначено, що причинами для впровадження нових інформаційних систем є: глобальні економічні процеси, що спричиняють необхідність стандартизації глобальних операцій, що є актуальним і для вітчизняних підприємств машинобудівної галузі.

Дослідження виявило, що більше 50% впроваджень ERP-систем респонденти оцінили як вдалі, при цьому близько 7% – навпаки – не виправдали очікувань.

Під час обрання нової ERP-системи менеджмент компанії користується такими критеріями як: кращий набір реалізованих функцій (46%), оптимальне співвідношення ціни та якості пропонованої системи тощо (рис. 2).

Серед основних гравців на ринку сучасних ERP-систем слід визначити такі компанії як: SAP, Oracle, Microsoft тощо. Менеджмент компаній, що приймали участь у опитуванні було запропоновано обрати з запропонованого переліку компанії, які вони обрали

б як постачальника ERP-систем. У табл. 1 наведено результати, що відображають частоту обрання та впізнаваність брендів серед компаній – постачальників ERP-систем.

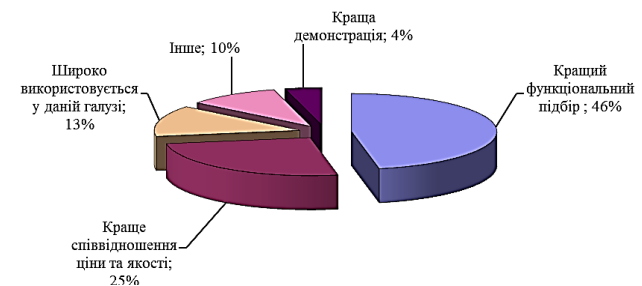


Рис. 2. Критерії вибору ERP-системи підприємства\*

\*Складено автором на основі [11]

Таблиця 1  
Топ постачальників ERP-систем [11]

Постачальники	Впізнаваність бренду	Частота обрання
SAP	41%	20%
Oracle	37%	23%
Microsoft	27%	32%
Epicor	5%	7%

Актуальних даних щодо практики впровадження сучасних ERP-систем вітчизняними підприємствами машинобудування наразі не існує, але, як показують дослідження вітчизняного сегменту ринку ERP-рішень рейтинг компаній, представлених на ньому, має наступний вигляд: SAP, IT-Enterprise, 1C, Oracle та Microsoft, що майже співпадає зі світовими показниками.

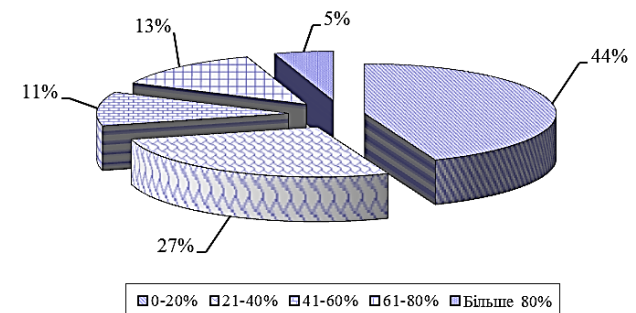


Рис. 3. Економія витрат від використання хмарних технологій при впровадженні ERP-систем

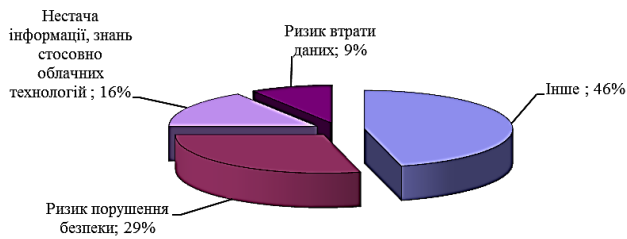
\*Складено автором на основі [11]

Сучасні ERP-системи передбачають використання хмарних технологій, які дозволяють знизити вартість їх впровадження. За даними дослідження більше як 40% респондентів зазначили, що вони заощаджують біля 20% від загальних витрат під час впровадження ERP-систем за рахунок використання хмарних технологій (рис. 3). Більше 50% від опитуваних менеджерів провідних корпорацій світу визначили, що економія може становити від 20 до 80% загальних витрат на впровадження.

В Україні використання хмарних технологій ускладнюється наявними прогалинами у вітчизняному законодавстві. Так, без відповідного законодавства впровадження таких технологій не можливо на підприємствах, що займаються виробництвом високотехнологічних товарів, до яких відноситься продукція машинобудування.

Однак, незабаром ситуація може змінитися, через прийняття законопроекту «Про внесення змін до

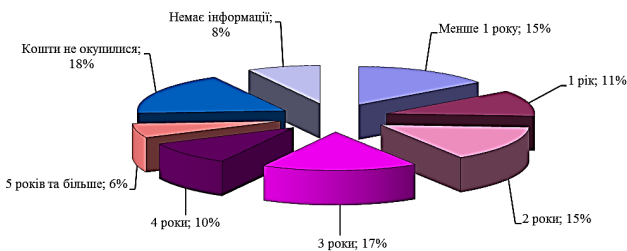
деяких законів України (щодо обробки інформації в системах хмарних обчислень)». Цей законопроект передбачає можливість використання хмарних технологій для державних цілей, а також сприятиме створенню електронного урядування в Україні.



**Рис. 4. Фактори, що гальмують впровадження хмарних технологій ERP-систем**

\*Складено автором на основі [11]

Світова практика використання хмарних технологій при впровадженні ERP-систем визначає, що серед факторів, які їх гальмують, чільні місця посідають: ризик порушення безпеки (29% опитуваних), нестача необхідної інформації для ефективного впровадження тощо (рис. 4). Наразі ці фактори також впливають і на вітчизняні підприємства машинобудівної галузі, які планують впровадження ERP-систем.



**Рис. 5. Період окупності впровадження ERP-систем\***

\*Складено автором на основі [11]

Ще одним фактором, що необхідно брати до уваги під час впровадження хмарних ERP-систем. Так, дослідження виявило, що 43% таких систем окупаються протягом трьох років. Однак, є ризик того, що вкладені інвестиції не окупилися протягом досліджуваного та очікуваного періоду – на це вказують 18% респондентів. Ці ризики повинні бути враховані вітчизняними компаніями – представниками машинобудівної галузі.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, як виявило дослідження, хмарні технології недостатньо використовуються вітчизняними підприємствами машинобудування через низку причин, а саме: відсутність відповідного нормативного забезпечення, ризики порушення безпеки, нестачу необхідної інформації та фахівців, які володіють необхідним рівнем кваліфікації для їх ефективного впровадження, ризики втрати

даних тощо. Проте, провайдери хмарних технологій постійно різновекторно вдосконалюють ці системи з урахуванням їх споживчих властивостей. Одним з провідних напрямків такого вдосконалення є досягнення прийняттого рівня безпеки.

Менеджменту вітчизняних машинобудівних підприємств необхідно враховувати, що використання хмарних технологій надає наступні переваги: в першу чергу, це долучення до прогресивних, а одночасно й перспективних для подальшого розвитку рішень. Як було відзначено вище, це є сучасним світовим трендом розвитку ERP-систем, який дозволяє знизити витрати компаній на їх імплементацію, що є особливо актуальним саме для підприємств машинобудування, які мають обмежений фінансовий потенціал.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Обухов І.А. Автоматизация систем управления предприятиями стандарта ERP/MRP II / І.А. Обухов, Б.Н. Гайфуллин. – М: Интерфейс/пресс, 2001. – 312 с
- Нечай О. О. Механізм впровадження інформаційної системи логістичного управління на машинобудівному підприємстві / О. О. Нечай. – Інвестиції: практика та досвід. – № 4. – 2012. – С. 47-52.
- Тютюнник І. В. Аналіз сучасного стану машинобудівної галузі України / І. В. Тютюнник, В. А. Міщенко. – Вісник НТУ «ХПІ». 2015. № 28 (1137). – С. 109-113.
- Харченко Ю.А. Оцінка надійності виробничих планів машинобудівних підприємств за умов невизначеності логістичних параметрів / Ю.А. Харченко. – Збірник наукових праць. Серія: галузеве машинобудування, будівництво. – ПолтНТУ: – Вип. 1(43). – 2015. – С. 140-146.
- Олійник О. М. Напрямки вдосконалення аналітичного інструментарію управління логістичною підсистемою машинобудівного підприємства / О. М. Олійник, Є. В. Маказан, О. О. Головань // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 9. – С. 383-390.
- Присяжнюк Л. Г. Оптимізація витрат підприємств машинобудівної галузі за допомогою інформаційних технологій та оптимізації управління запасами / Л. Г. Присяжнюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 20. – С. 76-79.
- Комарницька Н. М. Оцінювання ефективності системи управління екоінноваційною діяльністю підприємств / С. В. Князь, Н. М. Комарницька // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 13. – С. 63-66.
- Дудукало Г. О. Сучасні підходи підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах інтеграції України в ЄС / Г. О. Дудукало // Міжнародна економіка: інтеграція науки та практики: збірник наук. праць / під ред. О. А. Гавриш. – К.: НТУУ «КПІ», 2011. – С. 71-77.
- Побіженко І.О. Перспективи використання хмарних технологій для організації навчального процесу у вищих навчальних закладах / І.О. Побіженко, Т.Г. Білова, В.О. Ярута. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.hups.mil.gov.ua/periodic-app/article/4136](http://www.hups.mil.gov.ua/periodic-app/article/4136)
- Незалежний портал «ERP-online» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.erp-online.ru/>
- 2016 Report on ERP systems and enterprise software // A Panorama Consulting Research Report [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://go.panorama-consulting.com/rs/panoramaconsulting/images/2016-ERP-Report.pdf>

УДК 336.22:368.032.1(045)

**Жам О.Ю.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, обліку та аудиту  
Національного авіаційного університету***Панькова В.А.***студентка  
Національного авіаційного університету*

## ОПОДАТКУВАННЯ СТРАХОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОДАТКОМ НА ПРИБУТОК ПІДПРИЄМСТВ

У статті проаналізовано питання оподаткування прибутку страхових компаній України. Розглянуто страхові премії та страхові виплати страховиків за останні роки, процес оподаткування їх прибутку та недоліки даного питання в нашій країні. Також наведені приклади інших країн та запропоновані шляхи вирішення проблеми оподаткування страхових організацій.

**Ключові слова:** податок на прибуток підприємства, оподаткування, страхова компанія, страхова премія, страхова виплата, податкові надходження.

### **Жам О.Ю., Панькова В.А. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ СТРАХОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАЛОГОМ НА ПРИБЫЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье проанализированы вопросы налогообложения прибыли страховых компаний Украины. Рассмотрены страховые премии и страховые выплаты страховщиков за последние года, процесс налогообложения их прибыли и недостатки данного вопроса в нашей стране. Также приведены примеры других стран и предложены пути решения проблемы налогообложения страховых организаций.

**Ключевые слова:** налог на прибыль предприятия, налогообложение, страховая компания, страховая премия, страховая выплата, налоговые поступления.

### **Zham O.Y., Pankova V.A. TAXATION INSURANCE BY PROFIT TAX OF COMPANIES**

The article analyzes the issue about income tax of insurance companies in Ukraine. Considered insurance payments and insurance compensations to insurers for recent years, the process of taxation their income and disadvantages of this issue in our country. There are examples of foreign countries and pieces of advice to resolve the problem of taxation at insurance organizations.

**Keywords:** profit tax, taxation, insurance company, insurance payment, insurance compensation, tax revenues.

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення рівень розвитку страхового ринку є важливим показником покращення всієї фінансової системи України. Від належного функціонування страхового ринку та фінансової підтримки страхових компаній залежить удосконалення всіх галузей економіки. Саме фінансове забезпечення страхового ринку допомагає сформувати дієву систему захисту громадян, підприємств та країни в цілому.

В умовах ринкової економіки, що супроводжується різноманітними ризиками, значно підвищується роль страхування, адже воно є важливим засобом захисту майнових інтересів. Крім того, у сферу страхування постійно входять нові суб'єкти як з боку страхових компаній, які пропонують та просують страхові послуги, так і з боку користувачів цих послуг. Оптимальність інтересів усіх учасників страхового ринку, належна організація страхової справи в країні, а також ефективність і розвиток процесу страхування неможливі без відповідної правової бази, в основу якої покладений Закон України «Про страхування» від 07.03.1996 № 85/96-ВР.

Активізація трансформаційних процесів в нашій країні вивели на новий рівень роль страхування у соціально-економічному житті суспільства, а також обумовили подальший розвиток національного ринку страхових послуг. Однак, ті зміни, що мають місце у страховому секторі економіки нашої країни, відбуваються настільки швидко та стрімко, що не завжди супроводжуються відповідним достатнім науковим осмисленням, обґрунтуванням та вивченням. Як результат, у вітчизняному страхуванні накопичилися проблеми як теоретичного, так й практичного характеру. Їх розв'язання дозволить забезпечити формування в Україні високоорганізованого, розвинутого та ефективного страхового ринку.

Розгляд та аналіз напрямів оподаткування діяльності страхових компаній, їх розвиток та вдосконалення обумовлює актуальність теми дослідження. Для подальшого покращення страхового ринку в Україні дуже важливо створити таку систему оподаткування страхових компаній, яка б стимулювала їх розвиток, а не обтяжувала надмірним та необґрунтованим податковим тягарем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремлена проблема розглядається у наукових працях В. Базилевич, К. Базилевич, О. Гаманкова, Н. Гура, О. Коблянська, В. Лень, Т. Мельник, С. Осадець, Р. Пікус, В. Тропіна, О. Черняк, О. Філонюк, В. Швець, О. Козьменко, М. Мних, Л. Нечипорук, А. Самойловський, В. Суслів, В. Фурман, К. Резніченко, І. Самофат та іншими.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не зважаючи на велику кількість досліджень та праць, на сучасному етапі розвитку страхового ринку України залишається актуальним питання щодо обрання дієвої та лояльної системи оподаткування страховиків для ефективного їх функціонування.

**Формулювання цілей статті.** На основі викладеного раніше, завданням дослідження є розгляд особливостей оподаткування страховиків на даний час, аналіз їхніх основних показників та обсяг надходжень податку на прибуток від страхових організацій за останні роки. А також виявлення недоліків сучасної системи оподаткування зазначених компаній в Україні та шляхи її покращення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогоднішній день страховий ринок України залишається одним із найбільш капіталізованих поміж інших небанківських ринків фінансового сектору. Стан страхового ринку за період його існування

можна охарактеризувати як слабо розвинутий, який характеризується пріоритетністю пропозиції над попитом, де попит формують та спонукають страховики, а споживачі в певних послугах не бачать надійного засобу захисту від економічних втрат. Загальну динаміку кількості страхових компаній на ринку України наведено в табл. 1.

Таблиця 1  
Динаміка зміни кількості страхових компаній протягом 2013-2015 рр.

Кількість СК	Станом на 31.12.2013	Станом на 31.12.2014	Станом на 31.12.2015
Загальна кількість	407	382	361
СК «non-Life»	345	325	312
СК «Life»	62	57	49

Так, загалом в останні роки спостерігається тенденція до зменшення кількості страхових компаній. Як бачимо, кількість компаній у 2015 році скоротилась на 21 СК у порівнянні з 2014 роком.

Щодо основних показників, то ситуація виглядає наступним чином. Так, частка валових страхо-

вих премій у відношенні до ВВП становила 1,5% у 2015 році, що на 0,2 в.п. менше, порівняно з 2014 роком. В той же час у 2015 році частка чистих страхових премій у відношенні до ВВП складала 1,1%, а у 2014 році відповідний показник мав значення на 0,1 в.п. менше [3]

Об'єкт оподаткування страховика складається із суми страхових платежів, страхових внесків, страхових премій, нарахованих відповідно договорів страхування, перестраховання і співстрахування. Також варто зазначити, що грошові надходження від договорів співстрахування включаються до об'єкта оподаткування лише в розмірі його частини страхової премії, передбаченої договором.

Зазначимо, що починаючи з 1 січня 2015 року відбулися значні зміни в управлінні стягнення податку на прибуток підприємств. Так, запровадили абсолютно новий порядок, який базується на визначенні прибутку до оподаткування (фінансового результату) за даними бухгалтерського обліку з його подальшим коригуванням на невеликий перелік, зазначених у законі, податкових різниць, замість вже звичного порядку ведення окремого податкового обліку задля

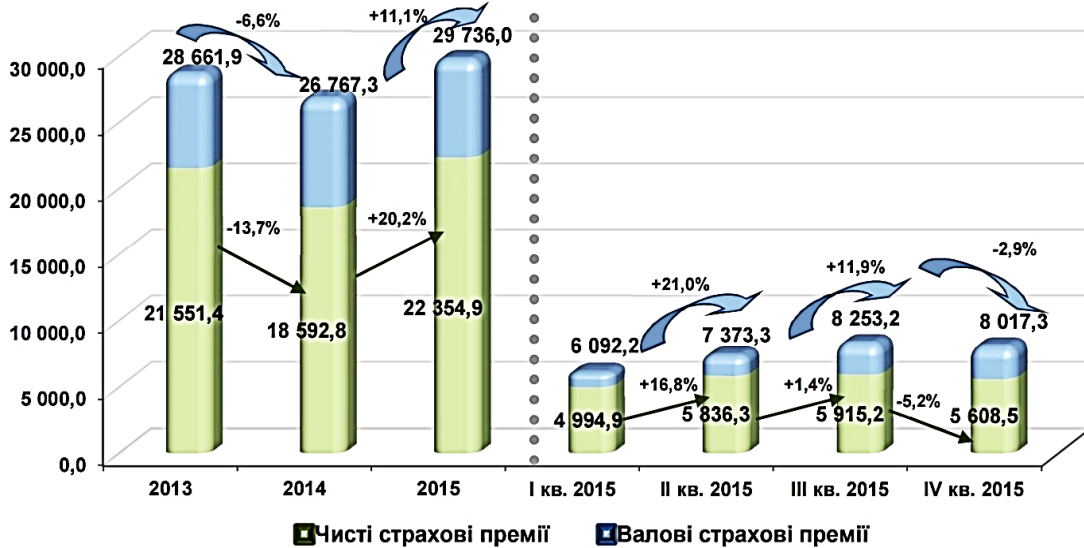


Рис. 1. Динаміка страхових премій за 2013-2015 рр. (млн. грн.) [3]

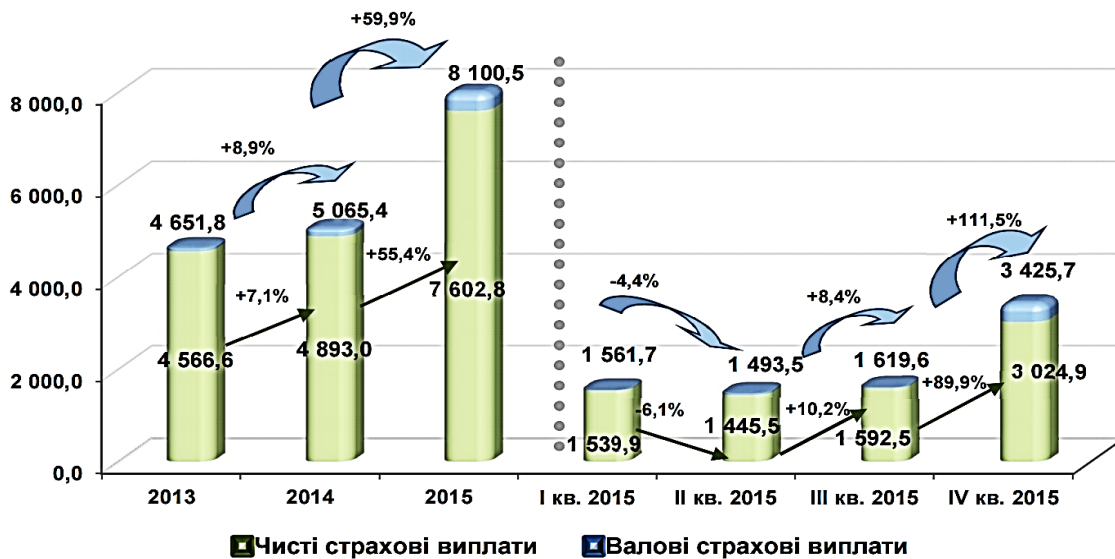


Рис. 2. Динаміка страхових виплат за 2013 – 2015 рр. (млн. грн.) [3]

цих цілей. Відповідно до Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи» від 28 грудня 2014 року № 71-VIII встановлені оновлення, які тісно пов'язані також із оподаткуванням страхових компаній, а саме:

1. Прибуток до оподаткування для страхової компанії збільшується:

– на обсяг витрат для формування страхових резервів;

– на величину зменшення (коригування) страхових резервів.

2. Прибуток до оподаткування для страхової компанії зменшується:

– на величину зменшення (коригування) технічних або математичних страхових резервів, на яку, власне, збільшився прибуток до оподаткування;

– на величину страхового резерву. [2]

Згідно Податкового кодексу України (далі ПКУ) страхові організації сплачують податок на прибуток за ставкою 18%, зазначеної у пункті 136.1 статті 136 ПКУ, та податок на дохід за ставкою 3% за договорами страхування об'єктів оподаткування, що вказані у підпункті 141.1.2 пункту 141.1 статті 141 ПКУ, та 0 відсотків за договорами з довгострокового страхування життя, договорами добровільного медичного страхування та договорами страхування у межах недержавного пенсійного забезпечення, у тому числі договорів страхування щодо додаткової пенсії [1].

Як відомо, податкові надходження від податку на прибуток прямо залежать від страхових премій, що отримують страхові компанії, та від страхових виплат, адже вони є основним факторами, що впливають на фінансовий результат (прибуток до оподаткування). Розглянемо більш детальний аналіз страхових премій на основі рисунку 1.

Протягом 2015 року страховиками були отримані валові страхові премії за страхування та перестраховання ризиків від страховальників та перестраховальників у сумі 29 736 млн. грн., з них 34,4% надій-

шли від фізичних осіб (у розмірі 10 239,5 млн. грн.) та 65,6% надійшли від юридичних осіб (у розмірі 19 496,5 млн. грн.).

Протягом усього 2015 року страховиками була отримана сума валових премій інших, ніж страхування життя, становила 92,6% від загальної суми страхових премій (або 27 549,4 млн. грн.), а зі страхування життя – 7,4% від загальної суми страхових премій (або 2 186,6 млн. грн.).

Як бачимо з рис. 1, найбільше зростання обсягу валових страхових премій – а саме 21% – відбулось у II кварталі 2015 року в порівнянні з I кварталом цього ж року. Обсяг чистих страхових премій порівняно з 2014 роком збільшився на 20,2% та у порівнянні з 2013 роком на 3,7%.

У цей же період обсяг чистих страхових премій досяг значення в 22 354,9 млн. грн. і складав 75,2% від валових страхових премій. У 2014 році чисті страхові премії становили лише 69,5% від валових страхових премій на той час (або 18 592,8 млн. грн.). Як бачимо, обсяги валових страхових премій за 2015 рік зросли в порівнянні з 2014 роком на 11,1%, а порівняно з 2013 роком зросли лише на 3,7% [3]

Також проведемо аналіз страхових виплат за 2013-2015 рр. на основі даних рисунку 2.

Як бачимо, у 2015 році обсяг валових страхових виплат за договорами страхування складав 8 100,5 млн. грн., включаючи види страхування, інші, ніж страхування життя, що становлять 93,9% цієї суми (тобто 7 608,9 млн. грн.), а також 6,1% із страхування життя (тобто 491,6 млн. грн.). Порівнюючи з 2014 роком, у 2015 валові страхові виплати зросли на 59,9% (з 5 065,4 млн. грн. до 8 100,5 млн. грн.). В той же час чисті страхові виплати досягли значення 7 602,8 млн. грн., тобто зросли на 55,4% порівняно з попереднім роком.

У 2015 році відбулось зростання величини чистих страхових виплат майже у всіх основних видах страхування. Найбільшу частку за цим показником у даному році зайняли виплати за договорами страхування майна (256,8 млн. грн.), страхування фінансових ризиків (1 215,7 млн. грн.), страхування життя (252,4 млн. грн.) та автострахування (333,5 млн. грн.).

Розглянемо податкові надходження до Зведеного бюджету України податку на прибуток страхових організацій, враховуючи їхні дочірні компанії, розміщені на території України (рис. 3).

Як видно з графіка, протягом 5 років обсяги надходжень від податку на прибуток страхових організацій є дуже нерівномірними. Так, за результатами 2015 року надійшло 854,67 млн. грн. податку на прибуток, що на 20,13% більше, ніж аналогічні надходження 2014 року (711,47 млн. грн., включаючи сплату податку авансованими платежами). Така ситуація є наслідком

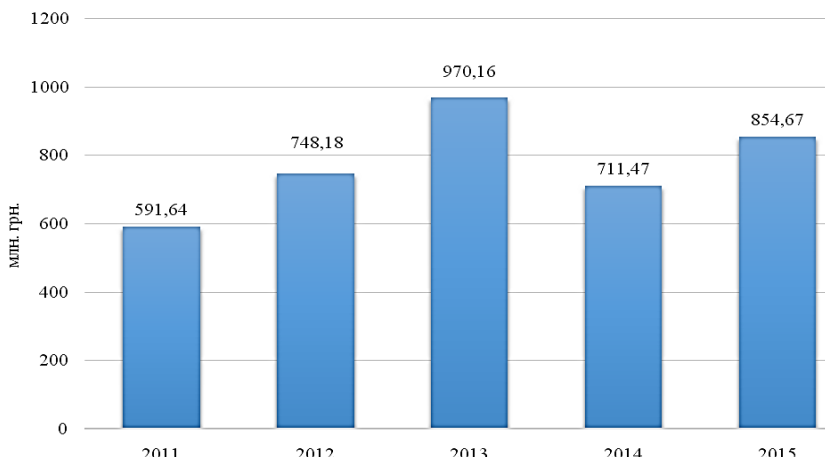


Рис. 3. Надходження податку на прибуток страхових організацій до Зведеного бюджету протягом 2011-2015 рр.

Таблиця 2

Частка податку на прибуток страхових організацій у загальних надходженнях податку на прибуток підприємств до Зведеного бюджету протягом 2011-2015 рр.

Показник	2011	2012	2013	2014	2015
Податок на прибуток страхових організацій, млн. грн.	591,64	748,18	970,16	711,47	854,67
Всього податку на прибуток, млн. грн.	55096,98	55793,02	54993,85	40201,48	39053,17
Частка податку на прибуток страхових організацій, %	1,07	1,34	1,76	1,77	2,19



дії оновленої системи оподаткування діяльності страхових компаній. Такі значні надходження податку на прибуток у 2013 році зумовлені, насамперед, значною часткою авансових платежів у сплаті податку. Якщо не враховувати авансових внесків, обсяги податку на прибуток страхових компаній до Зведеного бюджету склали 308,92 млн. грн. у 2013 році та 184,81 млн. грн. у 2014 рр. [3].

На нашу думку, важливим аспектом у дослідженні оподаткування страхових організацій податком на прибуток є їх частка у загальному обсязі надходжень до Зведеного бюджету держави. Тому необхідним є розгляд цього показника, розрахованого за останні роки у таблиці 2.

Як бачимо з табл. 2, у 2015 році частка податку на прибуток страхових організацій склала 2,19% та є найбільшою протягом аналізованого періоду. Крім того, слід звернути увагу на те, що обсяги надходжень податку на прибуток підприємств до Зведеного бюджету держави мають негативну тенденцію, що є наслідком скорочення виробництва в країні та значної частки «тіньового» сектору економіки. Досить вагомий вплив на фінансовий стан страхових компаній та зменшення обсягу сплачених податків завдала їй фінансово-економічна криза, яка мала місце в 2014 році у зв'язку з різким знеціненням національної валюти, що значним чином вплинула на економіку України та страхового сектору.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, здійснений аналіз та детальний розгляд стану та динаміки основних показників, дані про надходження від податку на прибуток підприємств підтверджує, що система оподаткування страхових організацій та страхової діяльності загалом має певні недоліки, які вимагають виправлення та вдосконалення. Задля визначення напрямів покращення стану сучасного страхового ринку необхідно з'ясувати, яка саме система оподаткування сприятиме ефективній діяльності страхових організацій

та буде давати можливість одержувати достатні надходження до бюджету країни.

Враховуючи вищевикладене, маємо можливість зробити висновки, що протягом 2015 року прослідковувалась тенденція до покращення визначених показників у порівнянні з попередніми роками.

На нашу думку, було б доцільно створити принципово нову дієву систему оподаткування страховиків. Так, найкращим методом стягнення податку буде обрання об'єктом оподаткування конкретно корпоративного прибутку страхової організації. Подібна система підвищила б рівень страхової діяльності та поставила б його в однакові умови з іншими підприємствами. Тож ми вважаємо, щоб реалізувати вказані цілі державне податкове регулювання страхової діяльності повинно базуватись на наступних принципах:

- збільшення частки виконання регулятивної функції оподаткування замість фіскальної;
- збільшення частки саме національного регулювання замість наднаціонального з питань розгляду видів та елементів оподаткування, проте, залишити однакові підходи до ідентифікації бази оподаткування;
- системність методів, що стосуються оподаткування страхових організацій, особливо об'єктів та суб'єктів – платників податків;
- впровадження нового підходу щодо розрахунку податкового зобов'язання страхової компанії як юридичної особи.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Інформація про стан і розвиток страхового ринку України [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://nfp.gov.ua/files/DepFinMon/zvitni\\_dani/sk\\_%202015.pdf](https://nfp.gov.ua/files/DepFinMon/zvitni_dani/sk_%202015.pdf)
2. Податковий кодекс України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
3. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/71-19>

УДК 330.341

**Паризький І.В.**  
кандидат юридичних наук,  
доцент кафедри кримінального права,  
кримінології, цивільного та господарського права  
Національної академії управління

## ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ СКЛАДОВІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІКИ

У статті проаналізовано теоретичні та практичні основи державного управління фінансуванням інноваційно-технологічного розвитку національної економіки. Оцінено переваги і недоліки основних джерел фінансування інноваційної діяльності. Здійснено пошук альтернативних шляхів фінансування інноваційної діяльності з використанням міжнародного досвіду.

**Ключові слова:** державне управління, інноваційно-технологічний розвиток, фінансування, джерела фінансування, венчурні фонди.

### **Парижский И.В. ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ЭКОНОМИКИ**

В статье проанализированы теоретические и практические основы государственного управления финансированием инновационно-технологического развития национальной экономики. Оценены преимущества и недостатки основных источников финансирования инновационной деятельности. Осуществлено поиск альтернативных путей финансирования инновационной деятельности с использованием международного опыта.

**Ключевые слова:** государственное управление, инновационно-технологическое развитие, финансирование, источники финансирования, венчурные фонды.

### **Paryzhsky I.V. FINANCIAL AND ECONOMIC ELEMENTS OF THE PUBLIC ADMINISTRATION OF INNOVATION AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT OF NATIONAL ECONOMY**

The theoretical and practical foundations of government financing of innovation and technological development of the national economy are analyzed in the article. The advantages and disadvantages of the main sources of financing of innovative activity are assessed. An alternative ways of financing innovation with international experience are searched.

**Keywords:** public administration, innovation and technological development, financing, sources of funding, venture capital funds.

**Постановка проблеми.** Незважаючи на достатній рівень вітчизняної науки, в Україні все ще спостерігається інноваційна криза, викликана скороченням виконавців науково-дослідних робіт та обсягами впровадження інновацій. Проте, слід зазначити, що основними перешкодами інноваційного розвитку є брак фінансової підтримки діяльності установ, які входять до інноваційно-технологічної системи України. Тому аналіз основ державного управління у сфері її фінансово-економічного забезпечення має особливу актуальність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання фінансового забезпечення інноваційного розвитку національної економіки активно обговорюються у вітчизняних наукових колах. Зокрема, М. Гоменюк, В. Мединський, І. Ховрак, Л. Шаршуков приділяли увагу різним джерелам фінансування інноваційної діяльності та основним проблем, які виникають при цьому. І. Баранецький, О. Данілов, А. Олейников, Н. Притуляк та Б. Сас присвятили свої праці можливості венчурного фінансування інноваційного розвитку економіки України. Проте поза увагою залишилися роль держави у фінансуванні інноваційно-технологічного розвитку національної економіки.

**Мета статті** – аналіз теоретичних та практичних основ державного управління фінансуванням інноваційно-технологічного розвитку національної економіки, оцінка переваг і недоліків основних джерел фінансування інноваційної діяльності, пошук альтернативних шляхів фінансування інноваційної діяльності з використанням міжнародного досвіду.

**Виклад основного матеріалу.** М. Гоменюк та інші науковці [1, с. 258] висловлює думку, що фінансування НДДКР повинно відбуватися за такими принципами: чітка цільова орієнтація; логічність, обґрунтованість; диверсифікація джерел фінансових

ресурсів; комплексність; адаптивність і гнучкість (можливість пристосовуватися при змін).

Основними завданнями фінансово-економічної підтримки науковців і дослідників є [1, с. 258-259]:

- створення необхідних передумов для швидкого створення наукових розробок та ефективного впровадження науково-технологічних новинок у ключові галузі національної економіки, що сприятиме її прискореній структурно-інноваційній перебудові;

- забезпечення і розвиток науково-технічного та інноваційного потенціалу регіону за визначеними державою пріоритетними напрямками;

- формування достатніх матеріальних умов для збереження й зміцнення кадрового потенціалу науки і техніки.

Загальносвітовою практикою є те, що держава із власного бюджету фінансує виконання основних науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, необхідних для реалізацій інноваційної політики країни.

Відповідно, Законом України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [2] передбачено, що одним із головних важелів державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності є бюджетне фінансування. Держава надає кошти на безповоротній основі, ставлячи за мету сприяння розвитку фундаментальних наукових досліджень і підвищення наукової кваліфікації вчених.

Закон України «Про інноваційну діяльність» [3] визначає основні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, насамперед встановлює форми стимулювання державою інноваційних процесів і спрямований на підтримку інноваційного розвитку економіки країни. При цьому законом передбачено кілька видів державного фінансування (кредитування) цього процесу шляхом:

– повного безвідсоткового кредитування пріоритетних інноваційних проектів за рахунок коштів Державного бюджету України, коштів бюджету Автономної Республіки Крим та коштів місцевих бюджетів;

– часткового (до 50%) безвідсоткового кредитування (на умовах інфляційної індексації) інноваційних проектів за рахунок коштів Державного бюджету України, коштів бюджету АР Крим та коштів місцевих бюджетів за умови залучення до фінансування проекту решти необхідних коштів виконавця проекту та інших суб'єктів інноваційної діяльності;

– повної чи часткової компенсації (за рахунок коштів Державного бюджету України, коштів бюджету Автономної Республіки Крим та коштів місцевих бюджетів) відсотків, сплачуваних суб'єктами інноваційної діяльності комерційним банкам та іншим фінансово-кредитним установам за кредитування інноваційних проектів;

– надання державних гарантій комерційним банкам, що здійснюють кредитування пріоритетних інноваційних проектів;

– майнового страхування реалізації інноваційних проектів у страховиків відповідно до Закону України «Про страхування» (85/96-ВР).

Потрібно зауважити, що створення пільгових умов кредитування та страхування, як прописано у законі, підвищує технічний рівень виробничої бази діючих підприємств, стимулює упровадження прогресивних технологій і результатів прикладних досліджень і нововведень.

Пріоритетність наукової діяльності в соціально-економічному розвитку держави визначається тим, яку частку у валовому внутрішньому продукті країни займають витрати на виконання наукових і наукових робіт, а особливо, видатки із державного бюджету України (рис. 1).

За даними Державної служби статистики України [4] у 2014 році питома вага загального обсягу витрат у ВВП становила 0,66%. Причому понад третина цих витрат припадає на кошти державного бюджету – 0,26%. На жаль, з 2008 року загальний обсяг фінансування науково-технічних робіт відносно ВВП зменшився на 22%, у тому числі із держбюджету – на 37%, що свідчить про незацікавленість не лише держави, а й самих виконавців наукових досліджень у стратегічному інноваційному розвитку економіки.

Крім того, відповідно до законодавства [3] джерелами фінансової підтримки інноваційно-технологічної та наукової діяльності є:

- кошти Державного бюджету України;
- кошти місцевих бюджетів і кошти бюджету АР Крим;

– власні кошти спеціалізованих державних і комунальних інноваційних фінансово-кредитних установ;

– власні чи запозичені кошти суб'єктів інноваційної діяльності;

– кошти (інвестиції) будь-яких фізичних і юридичних осіб;

– інші джерела, не заборонені законодавством України.

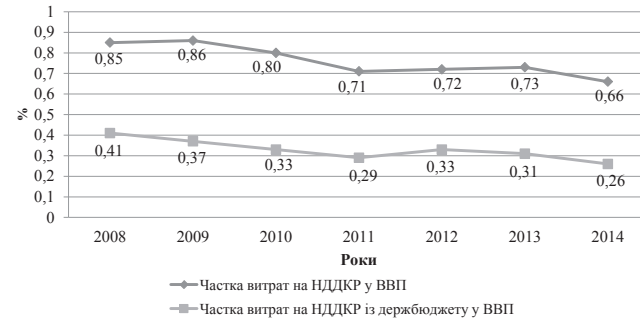


Рис. 1. Частка витрат на НДДКР у ВВП у 2008–2014 рр., %

Джерело: [5]

Тобто згідно із вітчизняною моделлю фінансування інноваційної, джерела: власні, позикові та залучені. Характеристика переваг і недоліків кожного із них подана на рис. 2.

Однак, комплексне залучення фінансових ресурсів для інноваційної діяльності із різних рівнів матиме ризики, які виникатимуть у ході її ведення, надаючи гнучості та можливості простіше адаптуватися до економічних реалій та вимог ринку, що в результаті позначатиметься на результативності НДДКР.

Тому в табл. 1 розглянемо як розподілялися кошти на виконання наукової та дослідної роботи залежно від основних джерел фінансування у 2008–2014 рр.

Найбільша частка фінансування виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт припадала на бюджетні і власні кошти, а також кошти замовників та вкладів іноземних держав. У 2014 році їх частка складала відповідно 39,6%, 18,7%, і 20,9% і 19,8%, а в 2008 році ці показники дорівнювали 49,2%, 7%, 25,8% та 15,6%. Тобто таке співвідношення суттєво змінилося: витрати із бюджету скоротилися на 9,6% і навпаки витрати власних коштів установ та організацій, що виконують НДДКР, зросли на 11,7%, замовників – на 4,9% і 4,2%. Хоча у грошовому еквіваленті (фак-

Таблиця 1

Джерела фінансування витрат на виконання науково-дослідних робіт у 2008–2014 рр., млн. грн.

Джерела фінансування	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2014 р. до 2008 р., +/-
Бюджетні кошти	3949,70	3429,18	3750,97	3912,77	4774,62	4826,81	4088,39	138,69
у т.ч. державний бюджет	3909,78	3398,65	3704,34	3859,68	4709,10	4762,06	4021,54	111,76
Кошти фондів спеціального призначення	39,92	40,80	48,30	16,90	22,68	20,65	20,69	-19,23
Власні кошти	592,52	629,38	8720,34	8417,80	1121,25	1466,61	1927,81	1335,29
Кошти замовників:								
– підприємств, організацій України	2072,20	1870,82	1964,17	2285,89	2458,39	2306,57	2152,44	80,24
– іноземних держав	1254,90	1743,43	2315,86	2478,09	2044,96	2411,50	2043,01	788,11
Інші джерела	117,29	108,61	47,55	55,91	13,66	12,89	87,99	-29,3
<b>Всього</b>	<b>8024,76</b>	<b>7822,21</b>	<b>8995,9</b>	<b>9591,35</b>	<b>1055,8</b>	<b>1116,1</b>	<b>10320,3</b>	<b>2295,54</b>

Джерело: [5]

тичних цінах) витрати на науково-технічні роботи у 2014 р. навпаки перевищували показник базового року видатки із державного бюджету збільшилися на 138,69 млн. грн., коштів замовників – 80,24 та іноземних держав – 788,11 млн. грн. Значною мірою цей успіх став наслідком часткового звільнення від

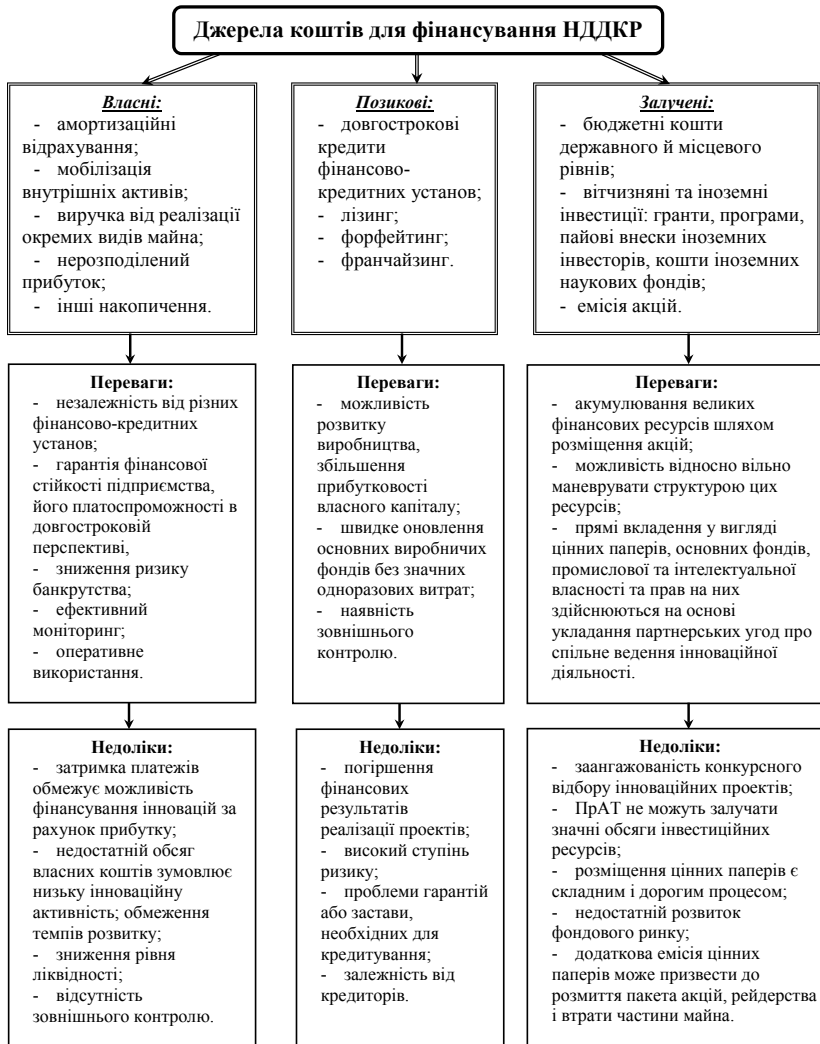
оподаткування за відповідними секторальними програмами інноваційного розвитку.

Аналіз динаміки фінансування витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт за видами економічної діяльності (табл. 2) у звітному році підтвердив, що пріоритетними сферами є: переробна промисловість (2793,5 млн. грн.), у тому числі машинобудування, охорона здоров'я (843,5), державне управління і оборона (617,9), мистецтво, спорт і відпочинок (339,9 млн. грн.).

Однак, порівняно з 2008 р. пріоритетність цих галузей змінилася, адже тоді найбільші фінансові ресурси на НДДКР припадали на переробну промисловість, державне управління й оборону, сільське господарство, а також транспорт і зв'язок. Таким чином, за звітний період створення наукових розробок мало яскраво виражену соціальну орієнтацію, а не стратегічно-економічну, що спрямована на розвиток основних галузей національної економіки, здатної сприяти її розвитку шляхом створення доданої вартості, нових робочих місць, виробничої інфраструктури тощо.

Втім, за 2008–2014 рр. найбільше скоротилися видатки на дослідження у сфері транспорту і зв'язку (96%), будівництві (77%), сільського господарства (68%), виробництва та розподілення електроенергії, газу і води (49%), переробної промисловості (17%) та освіти (16%), що ускладнює інноваційний прогрес цих сфер вітчизняної економіки.

Однак, для прискореного створення і впровадження новітніх технологій, підвищення конкурентоспроможності продукції і послуг розвинутої країни, крім перелічених фінансових ресурсів, використовують венчурний капітал. Основний напрямок застосування венчурного капіталу – фінансування діяльності високоризикованих фірм, орієнтованих на інновації [7, с. 10].



**Рис. 2. Характеристика джерел фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт**

Джерело: побудовано на основі [6, с. 231]

Таблиця 2

**Динаміка фінансування витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт за видами економічної діяльності, млн. грн.**

Джерела фінансування	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2014 р. до 2008 р., +/-
Сільське господарство	474,34	457,69	525,97	547,89	264,40	233,58	151,73	-322,61
Добувна промисловість	213,43	241,42	257,84	244,79	332,39	274,12	281,70	68,27
Переробна промисловість	2995,19	3215,29	3772,58	3422,78	2496,85	2845,51	2793,53	-202,66
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	227,35	274,24	307,58	323,51	327,81	158,07	116,18	-111,17
Будівництво	300,76	230,00	246,46	296,74	55,85	74,34	70,45	-230,31
Транспорт і зв'язок	326,21	47,71	40,00	16,43	21,40	553,08	12,76	-313,55
Держуправління й оборона	550,15	535,64	748,95	684,57	1394,21	826,67	617,94	67,79
Освіта	36,60	48,61	59,33	79,18	58,65	128,50	30,72	-5,88
Охорона здоров'я	311,60	313,78	370,93	412,44	83,36	90,90	843,48	531,88
Мистецтво, спорт і відпочинок	31,68	37,20	35,48	39,51	36,47	27,12	339,85	308,17
Інші види діяльності	24,10	38,69	14,52	411,33	126,99	38,18	6,18	-17,92

Джерело: [5]

У цілому розвиток венчурного бізнесу сприяє інноваційному розвитку, оскільки:

- призводить до створення нових життєздатних підприємницьких одиниць, які змінюють традиційну структуру ведення наукових досліджень;
- підвищує зайнятість висококваліфікованих науковців, дослідників та інших спеціалістів;
- сприяє технічному переозброєнню традиційних галузей економіки;
- генерує принципово нові ідеї, на основі яких відбуваються науково-технічні прориви;
- спонукає великі корпорації до вдосконалення принципів управління та організаційних структур;
- вимагає створення спеціальної кредитно-фінансової системи у вигляді венчурного капіталу [8, с. 72].

Українська держава теж не переймала досвід створення венчурного підприємництва. Загалом розвиток венчурного бізнесу в Україні розпочався після створення Фонду «Україна» (1992 р.). На сьогодні цей Фонд здійснив інвестиції на загальну суму понад 10 млн. дол. США. У 1994 р. на українському ринку з'явився Western NIS Enterprise Fund з початковим капіталом у 150 млн. доларів (надав уряд США для введення досліджень у харчовій промисловості, сільському господарстві, виробництві будівельних матеріалів та фінансовому секторі України), а 1998 р. – Blak Sea Fond [9, с. 47]. Крім того, в Україні діють фонд Sigma Blayzer (100 млн. дол.), фонд прямих інвестицій «Україна» (капітал 22,5 млн. дол., більша частина якого була внесена ЄБРР, МФК, Greditanstalt Investment Bank AG, Commercial Capital, Банком Бостона та приватними інвесторами) [10, с. 198].

Загалом всі діючі на території України зарубіжні фонди умовно можна класифікувати як активно діючі та як фонди, що заявили про свою зацікавленість в присутності на українському ринку, але ще не проявили ділової активності. Розподіл фондів на «активні» і «пасивні» ґрунтується на відомостях про обсяги здійснених в Україні інвестицій. Найбільшою активністю в нашій країні характеризуються фонди щойно сформовані і діючі за участю міжнародних фінансових організацій і держав-донорів. Майже всі українські венчурні фонди працюють із зарубіжними капіталами, а очолюють їх іноземні менеджери [9, с. 48].

Хоча світова економічна криза 2008 р. істотно вплинула на вітчизняний венчурний бізнес. У результаті різко знизилася прибутковість окремих проєктів, а деякі взагалі припинили. Так, у 2009 році свою діяльність в Україні продовжили лише трохи більше половини інвестиційних фондів [11, с. 226]. Нині, з огляду на нестабільну політичну та соціально-економічну ситуацію в Україні, криза довіри іноземних інвесторів все ще не подолана, що не сприяє створенню венчурних фондів, інститутів спільного інвестування (ІСІ) та компаній з управління активами (КУА) (табл. 3).

Дані підтверджують те, що в нашій країні продовжується згорання діяльності професійних учасників ІСІ. Разом з тим, у 2014 р. кількість венчурних компаній, які припинили свою діяльність, перевищила кількість новостворених. Станом на кінець звітного року в Україні функціонувало 336 КУА, тоді як у 2008 р. – 409, тобто їх число зменшилося на 18%.

Щодо пайових і корпоративних венчурних фондів, то їх стало більше: порівняно з 2008 р. їх кількість зросла, відповідно півтора і в понад 3,5 рази.

Варто зауважити, що український венчурний капітал пріоритетно інвестує у середньострокові і короткострокові інвестиційні проєкти. Дані, наве-

дені у рис. 2.16, демонструють, що в Україні галузева структура венчурних інвестицій нестабільна й деформована [13]. Останнім часом дедалі частіше венчурні структури фінансують у розвитку надання фінансових послуг, комп'ютери й комп'ютерну техніку, а також природничих наук.

Таблиця 3

Рік	Кількість КУА	Кількість ІСІ	Пайові венчурні фонди	Корпоративні венчурні фонди	Вартість активів венчурних фондів, млн. грн.
2008	409	888	536	45	58964
2009	380	985	590	50	76028
2010	339	1095	755	72	96975
2011	341	1125	772	95	116907
2012	353	1222	829	144	145912
2013	347	1250	861	151	168183
2014	336	1188	857	164	170038

Джерело: [12]

Таку структуру венчурних інвестицій О. Данілов [14, с. 96] пояснює бажанням інвесторів отримати швидкий дохід, що не суперечить філософії венчурного фінансування. Це означає, що кошти найчастіше вкладали не у інноваційні розробки із високою ризикованістю та тривалим терміном окупності капіталу, а в цінні папери з метою отримання швидких доходів у вигляді дивідендів та відсотків.

За інформацією Української асоціації інвестиційного бізнесу [12], структура інвестиційного портфеля венчурних інститутів спільного інвестування не характеризується прозорістю та високою ліквідністю. Левову частку у портфелі ІСІ займають цінні папери підприємств галузей споживчих товарів (близько 6%) і фінансів (близько 5%), а решта ресурсів, на думку науковців, спрямовується на фінансування будівництва, нерухомості, АПК, харчової промисловості, торгівлі. Тож, якщо розглядати рівень інноваційності і технологічності тих сфер, куди вкладають кошти, то вони мова йде про інновації 3-4 технологічного укладів. Однак для досягнення інноваційного рівня розвитку національної економіки необхідно здійснювати фінансування інновацій не нижче 5-6 технологічних укладів. На жаль, в Україні такі інноваційні розробки фінансуються переважно за рахунок бюджету, але обсяги такого фінансування є незначними [14, с. 96].

Фінансове забезпечення розвитку інноваційної сфери повинно стати пріоритетним завданням інноваційної політики і має базуватися на стратегічних пріоритетах науково-інноваційного розвитку із чітко визначеними завданнями науково-технічної та дослідної діяльності, що сприятиме їх переходу від кількісного виконання до якісного і сприятиме прискореному інноваційному економічному розвитку держави.

**Висновки з проведеного дослідження.** На рівні держави і регіонів потрібно розробити та запровадити комплексну систему фінансової підтримки інноваційної діяльності, зокрема щодо об'єднання бюджетних і позабюджетних джерел, венчурного капіталу, кредитного ресурсу, коштів іноземних та вітчизняних інвесторів. Такі заходи стимулюватимуть веденню науково-інноваційної діяльності, створенню ефективного організаційно-економічного механізму сприяння та контролю інноваційної діяльності і розвитку інноваційної інфраструктури, збільшенню інвестицій у роботу наукових установ, технологічних парків

та інших науково-орієнтованих галузей, а також зваженому комплексному плануванні і реалізації програм перетворення вітчизняної економіки інноваційним шляхом.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Інтелектуальний капітал підприємств АПК в регіональній інноваційній системі: Монографія / Г. В. Жаворонкова, В. О. Жаворонков, Д. М. Соковніна, Л. Ю. Мельник, М. О. Гоменюк / За ред. д.е.н. Г.В.Жаворонкової. – Умань: Видавець «Сочинський», 2012. – 550 с.
2. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» зі змінами // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2016. – № 3. – ст. 25.
3. Закон України «Про інноваційну діяльність» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2002. – № 36. – ст. 266.
4. Постанова КМУ «Про затвердження Типового положення з планування, обліку і калькулювання собівартості НДДКР» від 20.07.1996 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/830-96-p>.
5. Дані Державної служби статистики України / Офіційний сайт Державної служби статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Ховрак І.В. Фінансування інноваційного розвитку: реалії та перспективи / І.В. Ховрак // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 1. – С. 229–235.
7. Притуляк Н.М. Венчурне фінансування інноваційної діяльності (теоретичний аспект) / Н.М. Притуляк // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 8. – С. 9–13.
8. Медынский В.Г., Шаршукова Л.Г. Инновационное предпринимательство: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 240 с.
9. Баранецкий І.О. Особливості та перспективи розвитку венчурного підприємництва в Україні / І.О. Баранецкий // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 4. – С. 46–52.
10. Сас Б.Б. Розвиток системи венчурного фінансування в Україні / Б.Б. Сас, Г.І. Спак // Економічний аналіз. – 2014. – Т. 18(1). – С. 195–202.
11. Лаврук В.В. Венчурне інвестування інноваційної діяльності / В.В. Лаврук // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – № 1. – 2012. – С. 224–234.
12. Українська асоціація інвестиційного бізнесу. Аналітичний аналіз ринку ІСІ в Україні / Офіційний сайт УАІБ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.uaib.com.ua/analituaib/publ\\_ici\\_quart.html](http://www.uaib.com.ua/analituaib/publ_ici_quart.html).
13. Олейников А. Венчурные фонды в Украине: внутрикorporативная оптимизация или высокотехнологический прорыв? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.inventure.com.ua/analytucs/formula>.
14. Данілов, О. Д. Венчурне фінансування інноваційної діяльності в Україні: проблеми та перспективи [Текст] / О. Д. Данілов, Т. В. Наєнко // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 9. – С. 92–97.

УДК 330.341.1:338.431

**Радіонова Я.В.**

*аспірант кафедри фінансів і кредиту  
Полтавської державної аграрної академії*

## ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

В статті проаналізовано рівень інноваційної активності підприємств України та Полтавської області. Охарактеризовано обсяг, динаміку структурних складових виконаних наукових та науково-технічних робіт інноваційної діяльності підприємств України та Полтавської області. Досліджено загальну суму витрат та динаміку зміни основних джерел фінансування інноваційної діяльності України та Полтавської області.

**Ключові слова:** інновації, діяльність, інноваційна активність, підприємство, витрати, Україна, Полтавська область.

### **Радіонова Я.В. ИССЛЕДОВАНИЯ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ**

В статье проанализирован уровень инновационной активности предприятий Украины и Полтавской области. Охарактеризовано объем, динамику структурных составляющих выполненных научных и научно-технических работ инновационной деятельности предприятий Украины и Полтавской области. Исследовано общую сумму расходов и динамику изменения основных источников финансирования инновационной деятельности Украины и Полтавской области.

**Ключевые слова:** инновации, деятельность, инновационная активность, предприятие, расходы, Украина, Полтавская область.

### **Radionova Y.V. INVESTIGATION OF THE CURRENT STATE OF INNOVATIVE ACTIVITY OF THE ENTERPRISES OF UKRAINE**

The level of innovation activity of enterprises in Ukraine and the Poltava region is describes in this article. The volume, dynamics of the structural components of the scientific and scientific and technical works of innovative activity of enterprises of Ukraine and the Poltava region are analyzed. The total amount of expenses and the dynamics of changes in the main sources of financing for innovative activities in Ukraine and the Poltava region are investigated.

**Keywords:** innovation activity, innovation activity, enterprise, costs, Ukraine, Poltava region.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі євроінтеграційних трансформацій стан економічного розвитку будь-якої країни оцінюють за допомогою критеріїв, які безпосередньо відображають інноваційну активність підприємств.

Україна вважається державою з вагомим науковим потенціалом, що визнаний у світі існуючими науковими школами та розвиненою системою підготовки кадрів, але негативна тенденція до зниження власного наукового потенціалу та зростаюча залеж-

ність від зовнішніх чинників інноваційного розвитку зменшує вірогідність появи самостійних рішень, які мають значну інноваційну складову та ґрунтуються на науково-технічних розробках підприємства.

Тому для забезпечення наукової обґрунтованості застосування тих чи інших інструментів інноваційної політики необхідно дослідити стан інноваційної активності підприємств України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблеми сутності економічних трансфор-

мацій в контексті глобалізаційних процесів, євроінтеграційні перспективи транзитивних економік, зокрема і України, досліджують наступні вітчизняні економісти: І. Акімов, О. Беляєв, В. Будкін, В. Геєць, А. Гриценко, М. Дудченко, Ю. Павленко, Ю. Пахомов, С. Соколенко, А. Чухно, А. Філіпенко, О. Шнирков та інші.

В свою чергу дослідження теоретичних та практичних аспектів інноваційного розвитку присвячені праці таких вчених, як Ю. Бажали, Х. Барнети, С. Валдайцева, О. Волкова, А. Гальчинського М. Денисенка, Т. Дудар, А. Гальчинського, П. Друкера, В. Захарченка, С. Ілляшенка, М. Кондратьєва, П. Микитюка, Б. Санто, Д. Тіса, М. Туган-Барановського, Д. Черваньова, І. Школа, Й. Шумпетера та інших.

З огляду на підвищення рівня зацікавленості до цього напрямку, метою дослідження є комплексний аналіз стану інноваційної активності підприємств України та Полтавської області, як однією із передумов підвищення інвестиційної привабливості іноземних інвесторів та розвитку економіки України вцілому.

**Постановка завдання.** Відповідно до мети у дослідженні ставились та вирішувались такі практичні завдання: визначити інноваційну активність підприємств України та Полтавської області; визначити загальну характеристику обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт суб'єктами господарювання України та Полтавської області; дослідити динаміку структурних складових загального обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт в Україні та Полтавської області; дослідити питому вагу організацій, які виконують наукові та науково-технічні роботи за секторами діяльності в загальній кількості України та Полтавської області; дослідити динаміку зміни основних джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств України та Полтавської області; проаналізувати загальну суму витрат на інноваційну діяльність України та Полтавської області.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Іноваційна активність є індикатором вектора руху підприємства щодо формування конкурентних переваг в мінливих умовах зовнішнього середовища й обмеженості ресурсів [1]. Тобто, інноваційно активне підприємство виступає стрижневою ланкою економічного розвитку країни, тому доцільно виявити тенденції розвитку інноваційно активних підприємств на макrorівні.

Відповідно до методологічних положень зі статистики інноваційної діяльності, інноваційно активне підприємство – це підприємство, що в період обстеження займалося діяльністю, пов'язаною зі створенням інновацій, незалежно від того, чи призвела така діяльність до комерціалізації інновацій [5].

За досліджуваній період кількість інноваційно активних підприємств України та Полтавської області постійно змінювалась, зокрема це пов'язано із впливом макроекономічних факторів, які формують нестабільне та ризиковане середовище для діяльності підприємств.

Іноваційна активність суб'єктів господарювання Полтавської області у порівнянні із загальнодержавним рівнем за період 2010-2015 р.р. наведена у табл. 1.

Як бачимо, найвищим показник інноваційної активності підприємств України був в 2012 році та становив 17,4%, а найменшим в 2010 році відповідно 13,8%. Аналогічна ситуація склалася із питою вагою інноваційно активних підприємств Полтавської області, яка у 2010 році становила 11,2%, а в 2014 – 8,0%.

Розглядаючи інноваційну діяльність суб'єктів господарювання агропромислового комплексу, важ-

ливе значення має загальний обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт за аналізований період та розглядається у фактичних цінах та наведений в табл. 2.

Таблиця 1  
Інноваційна активність суб'єктів господарювання в Полтавській області у порівнянні із загальнодержавним рівнем за період 2010-2015 р.р.

Період	Показник					
	Всього підприємств		Кількість підприємств, що виконують наукові дослідження й розробки		Частка інноваційно активних підприємств у загальній кількості, %	
	Україна	Полтавська область	Україна	Полтавська область	Україна	Полтавська область
2010	378810	9565	1303	24	13,8	11,2
2011	375695	9630	1255	23	16,2	8,2
Темп приросту, %	-0,8	0,7	-3,7	-4,2	17,4	-26,8
2012	364936	9772	1208	23	17,4	8,3
Темп приросту, %	-2,9	1,5	-3,8	0	7,4	1,2
2013	393327	10129	1143	22	16,8	8,1
Темп приросту, %	x	-1,3	x	-4,6	x	-1,2
2014	341001	9998	999	21	16,1	8,0
2015	343440	10142	978	20	17,3	16,2

Джерело: побудовано автором на основі [5]

Таблиця 2  
Загальна характеристика обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт суб'єктами господарювання України та Полтавської області за 2010-2015 р.р.

Роки	Україна	Полтавська область
	млн. грн	
2010	9867,1	58,8
2011	10349,9	68,6
Темп приросту, %	4,8	16,7
2012	11252,7	78,5
Темп приросту, %	8,7	14,4
2013	11781,1	77,6
Темп приросту, %	4,7	-1,2
2014	10950,7	59,8
Темп приросту, %	x	x
2015	12611,0	57,6

Джерело: побудовано автором на основі [5]

За аналізований період найбільш суттєва позитивна динаміка обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт підприємствами України по відношенню до попереднього року спостерігалась у 2012 році темп приросту якого становив 8,7%, а в Полтавській області у 2011 році відповідно 16,7%. Надзвичайно низьким цей показник був у 2010 році – 9867,1 млн. грн. по Україні та 58,8 млн. грн по Полтавській області в 2010 році.

В цілому темп приросту обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт по Україні за досліджуваній період має позитивну тенденцію, а по Полтавській області цей показник мав від'ємне значення

в 2014 році по відношенню до попереднього року та становив -1,2%.

Рівень інноваційної активності суб'єктів господарювання базується на наукових та науково-технічних роботах, які зокрема включають в себе фундаментальні дослідження, прикладні дослідження, розробки та науково-технічні послуги, загальний обсяг яких наведено в таблиці 3.

На основі даних таблиці 3 автором побудовано динаміку структурних складових загального обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт на рис. 1.

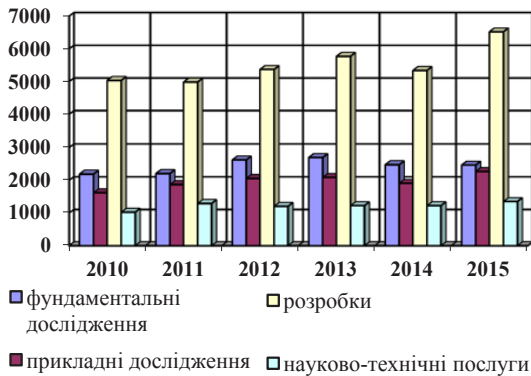


Рис. 1. Динаміка структурних складових загального обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт в Україні

Джерело: побудовано автором

У загальній структурі наукових та науково-технічних робіт підприємств України найбільшу питому вагу займають розробки, як систематичні роботи, що базуються на існуючих знаннях, отриманих у результаті досліджень і/або практичного досвіду, які направлені на створення нових матеріалів, продуктів, процесів, пристроїв, послуг, систем чи методів [3].

Найменшу питому вагу – науково-технічні послуги, тобто діяльність у галузі науково-технічної інформації, патентів, ліцензій, стандартизації, метрології та контролю якості, науково-технічного консультування та супутня діяльність, що сприяє впровадженню науково-технічних розробок у виробництво, інші види діяльності, що сприяють одержанню, поширенню та використанню наукових знань [3].

Зокрема, результати аналізу структурних складових загального обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт в Полтавській області свідчать, що найбільшу питому вагу в загальному обсязі виконаних наукових та науково-технічних робіт займають науково-технічні послуги, а найменшу – прикладні дослідження, як оригінальні дослідження, які здійснюються для отримання нових знань, але призна-

чені головним чином для здійснення конкретної практичної мети чи завдання.



Рис. 2. Динаміка структурних складових загального обсягу виконаних наукових та науково-технічних робіт в Полтавській області

Джерело: побудовано автором

Кількість підприємств державного сектору, які впроваджують інновації постійно зменшується, що зумовлено не лише політичним та економічним станом країни а також очевидною незацікавленістю підтримувати вітчизняного виробника інноваційного продукту (рис. 3).

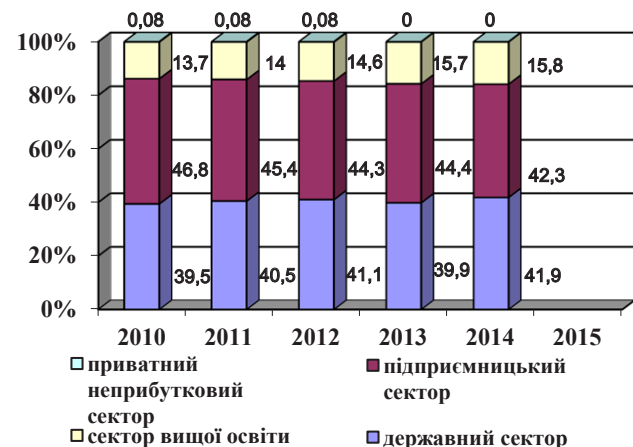


Рис. 3. Питомі ваги організацій, які виконують наукові та науково-технічні роботи за секторами діяльності в загальній кількості за 2010-2015 рр.

Джерело: побудовано автором

За досліджуваний період відбулося збільшення питомої ваги організацій, які виконують наукові

Таблиця 3  
Обсяг виконаних наукових та науково-технічних робіт України та Полтавської області за 2010-2015 рр.

Роки	Фундаментальні дослідження		Прикладні дослідження		Розробки		Науково-технічні послуги	
	млн. грн							
	Україна	Полтавська область	Україна	Полтавська область	Україна	Полтавська область	Україна	Полтавська область
2010	2188,4	11,7	1617,1	11,1	5037,0	17,3	1024,6	18,7
2011	2205,8	13,3	1866,7	12,0	4985,9	17,3	1291,5	26,0
2012	2621,9	16,0	2057,7	12,0	5369,9	26,8	1203,2	23,6
2013	2695,5	16,1	2087,8	11,6	5772,8	23,2	1225,1	26,6
2014	2475,2	15,5	1910,2	11,0	5341,5	18,1	1223,8	15,4
2015	2465,6	16,6	2271,3	11,2	6523,0	15,0	1351,1	14,9

Джерело: побудовано автором на основі [5]



та науково-технічні роботи в секторі вищої освіти з 13,7% в 2010 р. до 15,8% в 2014 р., а також позитивно є тенденція стосовно державного сектора – з 39,5% в 2010 р. до 41,9% в 2014 р.

Першим кроком до забезпечення високої ефективності інноваційної діяльності суб'єктів господарювання є її безперервне фінансування, тобто інвестиційне забезпечення сприятиме не лише ефективному пошуку та впровадженню інновацій, але виступає основним інструментом механізму, що прискорює процес генерування інновацій. Динаміка зміни основних джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств України за досліджуваний період показана на рис. 4.

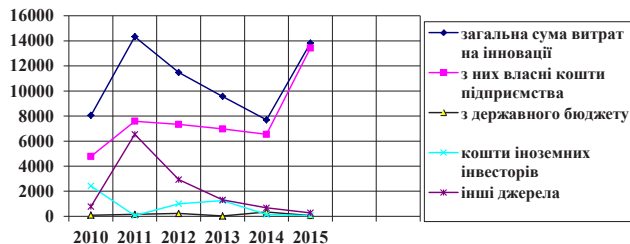


Рис. 4. Динаміка зміни основних джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств України за 2010-2015 рр.

Усе це є зумовлене небажання потенційних закордонних інвесторів вкладати власні кошти в інновації та невпевненість у їхній успішній реалізації, переважно через відсутність чіткого контролю у системі управління інноваційними процесами на підприємствах.

Така ж негативна тенденція притаманна й підприємствам Полтавської області де фінансування інноваційної діяльності загалом відбувається за рахунок власних коштів підприємства, динаміку змін обсягу власних витрат на інноваційну діяльність показано на рис. 5.

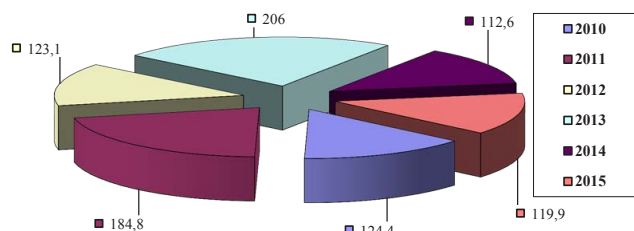


Рис. 5. Динаміка зміни обсягу фінансування інноваційної діяльності підприємств Полтавської області за рахунок власних коштів за 2010-2015 р.р.

Джерело: побудовано автором

Отже, у провдовж 2010 – 2015 років обсяг фінансування інноваційної діяльності організацій Полтавської області за рахунок власних коштів постійно змінюється, якщо у 2013 році обсяг фінансування становив 206,0 млн. грн, то у 2014 він склав 112,6 млн. грн.

Загалом по Україні за досліджуваний період динаміка суми витрат на інноваційну діяльність має тенденцію до зменшення, насамперед це пов'язано з загальнодержавною тенденцією до зменшення здатності підприємств проводити власні науково-дослідні роботи та винаходи.

Узагальнену характеристику обсягу витрат на інноваційну діяльність підприємств України та Полтавської області наведена в табл. 4.

Таблиця 4  
Загальна сума витрат на інноваційну діяльність за 2010-2015 рр.

Роки	Україна (млн.грн.)	Полтавська область (млн.грн.)
2010	8045,5	124,4
2011	14333,9	186,5
Темп приросту, %	78,2	49,9
2012	11480,9	126,2
Темп приросту, %	-19,9	-32,3
2013	9562,6	212,2
Темп приросту, %	-16,7	68,2
2014	7695,9	348,5
Темп приросту, %	x	64,2
2015	13813,7	128,5

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Так, загальний обсяг витрат на інноваційну діяльність підприємств України має найбільший темп приросту у 2011 р. в порівнянні з попереднім роком та становить 78,2%, а в Полтавській області у 2013 р. порівняно з 2012 р. – 68,2%. Однак, динаміка загальної суми витрат на інноваційну діяльність підприємств Полтавської області носить нестабільний, але позитивний характер, виключенням є 2012 р. оскільки темп приросту цього року становив – 32,3%.

Отже, на основі проведеного аналізу, автором виділено головні фактори, що стримують інноваційний розвиток підприємств України та Полтавської області:

- економічні причини: зростання рівня інфляції, зміни курсу валют, нестабільність фінансово-кредитної системи, зростання витрат, відсутність джерел фінансування, зміни смаків та уподобань споживачів, низька якість продукції тощо;
- заморожування й недостатнє генерування інноваційного попиту на вітчизняну наукоємну продукцію АПК;
- відсутність методів достовірного оцінювання, планування і використання інструментів контролю індикаторів інноваційного розвитку за відсутності законодавчо-правової бази інвестування інновацій при продовженні рейдерського захоплення інноваційно перспективних підприємств;
- політико-правові причини: політична ситуація в державі, стан законодавства, податкове навантаження тощо.
- протидія формуванню сприятливого інвестиційного клімату та недопущення чиновниками реальних процесів диверсифікованості економіки АПК.

**Висновки з проведеного дослідження.** Аналіз інноваційної діяльності за досліджуваний період свідчить про тенденцію до зменшення інноваційної активності суб'єктів господарювання України. Насамперед це пов'язано з нестабільністю політичної та економічної ситуації, недосконалість державного забезпечення та механізму регулювання інноваційною діяльністю та зниженням ролі науки як основної рушійної сили техніко-економічного прогресу. Отже, при збереженні таких негативних тенденцій подолання наслідків економічної кризи буде складною справою.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гринько Т. В. Сутність, складові та особливості категорії «інноваційна активність підприємства» / Т. В. Гринько // Финансовые рынки и ценные бумаги. – 2010. – № 10. – с. 14–17.
2. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент [Текст]: навч. посіб. / Л. І. Михайлова, С. Г. Турчина. – К.: Центр учб. літ-ри, 2007. – 248 с.

3. Наказ «Про затвердження інструкцій щодо заповнення форм державних статистичних спостережень зі статистики науки та інновацій» від 20 серпня 2007р. № 306 / Державний комітет статистики України. – 2007. – № 306
4. Скібницький О. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент [Текст]: навч. посіб. / О. М. Скібницький. – К.: «Центр учбової л-ри», 2009. – 408 с.
5. Статистична інформація [Електронний ресурс] / Державне служба статистики України – 2016. – Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/ni/ind\\_rik/ind\\_u/2002.html](http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html).
6. Федулова І. В. Дослідження інноваційної активності промислових підприємств / І. В. Федулова // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10825/1/Research%20innovative.pdf>.
7. Цигилик І. І. Економіка й організація інноваційної діяльності [Текст]: навч. посіб. / І. І. Цигилик, С. О. Кропельницька, О. І. Мозіль, І. Г. Ткачук. – К.: «Центр навч. л-ри», 2004. – 128 с.
8. Ященко О. І. Економічні та соціальні аспекти оцінки ефективності / О. І. Ященко, О. П. Романюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.6 – С. 237–238.

УДК 005.95/96

**Різник Д.В.**

*аспірант кафедри економіки  
Львівського торговельно-економічного університету*

## АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

У статті проведено аналіз управління мотивацією праці на основі даних підприємств санаторно-курортного комплексу України. Показано динаміку структури персоналу та фонду оплати праці. Виконано класифікацію доплат та наведено показники для мотиваційних виплат на підприємствах санаторно-курортного комплексу.

**Ключові слова:** аналіз управління мотивацією праці, мотивація персоналу, оплата праці, нематеріальна мотивація, санаторно-курортний комплекс.

### **Різник Д.В. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ПРИМЕРЕ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСА УКРАИНЫ**

В статье проведен анализ управления мотивацией труда на основании данных предприятий санаторно-курортного комплекса Украины. Показана динамика структуры персонала и фонда оплаты труда. Выполнено классификацию доплат и приведены показатели для мотивационных выплат на предприятиях санаторно-курортного комплекса.

**Ключевые слова:** анализ управление мотивацией труда, мотивация персонала, оплата труда, нематеріальна мотивація, санаторно-курортный комплекс.

### **Riznyk D.V. MANAGEMENT ANALYSIS OF LABOR MOTIVATION ON THE EXAMPLE OF A SANATORIUM-RESORT COMPLEX IN UKRAINE**

The article shows the management of labor motivation calculated on the data of enterprises of the sanatorium-resort complex in Ukraine. The dynamics of the structure of personnel and the wage fund are shown. The classification of surcharges and the indicators for motivational payments at the enterprises of the sanatorium-resort complex have been described.

**Keywords:** labor motivation analysis, personnel motivation, wage, intangible motivation, sanatorium-resort complex.

**Постановка проблеми.** Мотивація є однією з провідних функцій управління підприємств санаторно-курортного комплексу України. Кожен ефективний керівник намагається переконати працівників працювати краще, створити у них внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Відповідно, аналіз управління мотивацією праці є ключовим завданням в контексті формування правильного підходу до побудови ефективної мотиваційної системи на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням впливу мотивації персоналу на ефективність діяльності підприємства присвячено роботи таких науковців, як Боровик С.Р., Гризовська Л.О., Грищенко В.Ф., Кирилова О.Г., Робеску О. та інші. Проте, малодослідженим залишається питання аналізу управління мотивації трудової діяльності, зокрема на підприємствах санаторно-курортного комплексу України.

**Постановка завдання** полягає у з'ясуванні сучасних методів аналізу управління мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління мотивацією працівників на підприємстві санаторно-курортного комплексу в сучасних умовах

передбачає використання системного підходу, що дозволяє врахувати зміни не тільки у внутрішньому, але й зовнішньому середовищі, які стосуються макроекономічних процесів на ринку праці, діяльності виробників і споживачів продукції, впливу низки інших чинників зовнішнього середовища.

Для аналізу нами обрано п'ятнадцять підприємств санаторно-курортного комплексу України. Серед досліджуваних підприємств такі, як: ПАТ «Санаторій «Рай-Оленівка», ПАТ «Санаторій Мошнірогір'я», ПАТ санаторій «Смерічка», «ПАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид», ПАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим», ПАТ «Дитячий оздоровчо-санаторний комплекс «Нива», ПАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава», ПАТ «Трускавецькурорт», ПАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт», ТзОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль», ТзОВ «Санаторій «Борисфен», ПАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське», ПАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ», ПАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка» та ПАТ «Дитячий оздоровчий табір «Олімпія».

На досліджуваних підприємствах санаторно-курортного комплексу управління мотивацією праці

є чи не найважливішим елементом загального управління підприємствами. Зазвичай за цю сферу управління відповідають бухгалтерія, відділ кадрів та безпосередньо самі керівники. Деякі з підприємств мають досить розгалужену мотиваційну систему, оскільки на підприємстві є ряд різнопрофільних спеціалістів, інші – навпаки, адже мають в штаті лише 3-х працівників чи менше, залучаючи зовнішні трудові ресурси тощо.

У переважній більшості досліджуваних підприємств спостерігається загальна тенденція до скорочення персоналу, що, в основному, спричинено суспільно-економічними подіями в Україні останніх років, падінням національної валюти та збіднінням населення. Загалом кількість працівників по всіх досліджуваних підприємствах скоротилася протягом 2010/2015 років на 2244 особи.

В структуру персоналу санаторно-курортних закладів входять лікарський персонал, середній медичний персонал, адміністративний персонал і обслуговуючий персонал. В досліджуваних санаторно-курортних закладах кількість лікарського персоналу зменшилася на 112 особи, медперсоналу середньої ланки – на 269 осіб, адміністративного персоналу – на 134 особи, а обслуговуючого – на 1727 осіб (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка структури персоналу санаторно-курортних підприємств впродовж 2010-2015 років, осіб**

Роки	Лікарі	Медперсонал середньої ланки	Адміністративний персонал	Обслуговуючий персонал
2010	270	647	324	4154
2011	266	639	319	4099
2012	255	611	305	3920
2013	244	585	293	3754
2014	212	510	255	3270
2015	158	378	189	2426

Стандартний процес побудови управління системою мотивації на підприємствах санаторно-курортного комплексу відбувається наступним чином:

- вивчення потреб і переваг співробітників – те, що більшість мотивує його працівників;
- аналіз рейтингу: заробітна плата, просування, розвиток і навчання – як елементи, що застосовуються у системі, яка впливає на мотивацію працівників;
- узагальнення висновків і розроблення пропозицій щодо внесення змін у систему мотивації праці працівників для покращення її роботи;
- розробка нових правил винагороди, процедур оцінки просування, право на навчання;
- навчання менеджерів і їх офіційне впровадження, як обов’язковий принцип.

Найбільшим мотивуванням персоналу на підприємствах санаторно-курортного комплексу є оплата праці. Загалом витрати на оплату праці впродовж досліджуваного періоду зменшилися на 26990 тис. грн., що беззаперечно є негативним явищем. Слід зазначити, що найбільші зменшення на ПАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим» (4898 тис. грн.), ПАТ «Трускавецькурорт» (12643 тис. грн.), ПАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське» (8401 тис. грн.) та ПАТ

лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ» (8348 тис. грн.).

Динаміка загального та додаткового фонду оплати праці санаторно-курортних підприємств впродовж 2010-2015 років наведена на рис. 1.

Найбільше в структурі оплати праці займає загальний фонд оплати праці, який протягом досліджуваного періоду зменшився з 83500 тис. грн. у 2010 році, до 64614,8 тис. грн. – у 2015 році. Щодо додаткового фонду оплати праці, то він також продемонстрував тенденцію до зниження і зменшився з 35769 тис. грн. у 2010 році до 27664,2 – у 2015 році.

Додатковими стимулюючими виплатами на підприємствах санаторно-курортного комплексу є соціальні виплати, які відраховуються з підприємств до спеціальних фондів.

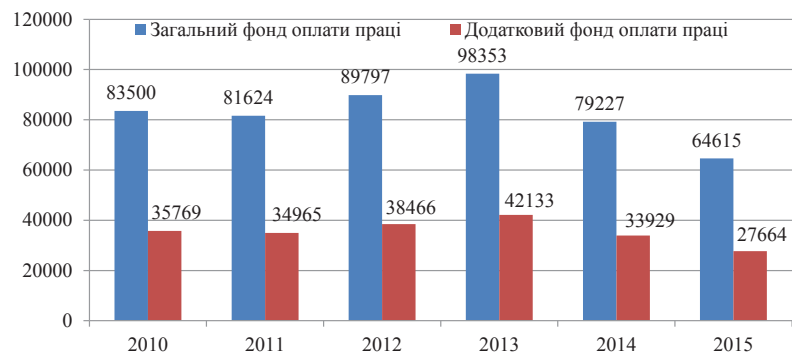
Серед лідерів, які найбільше відраховували у 2015 році на соціальні видатки такі, як ПАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ» (3945 тис. грн), ПАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт» (13458 тис. грн), ПАТ «Трускавецькурорт» (8987 тис. грн), ПАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид» (3345 тис. грн) та ПАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим» (3561 тис. грн).

Демотивуючим фактором виступає кредиторська заборгованість підприємств, що є різновидом комерційного кредиту, який виступає важливим фактором стабілізації фінансового стану підприємства. Серед досліджуваних підприємств санаторно-курортного комплексу спостерігається суттєве зменшення кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці. По всіх досліджуваних підприємствах, даний показник зменшився на 3251,6 тис. грн. за досліджуваний період, що є беззаперечно є позитивним явищем.

Перейдемо до мотиваційних витрат підприємства, до яких відносимо заробітну плату, премії, надбавки та інші матеріальні виплати працівникам.

Для оплати праці підприємств санаторно-курортного комплексу використовуються посадові оклади, розмір яких встановлюється залежно від посад, зазначених категорій працівників, їхньої кваліфікації, умов праці, масштабів і складності виробництва, обсягів і складності робіт [2].

Більш високу заробітну плату отримують лікарі та адміністративний персонал, а середній медичний та обслуговуючий персонал – меншу. Розглядаючи сутність доплат на підприємствах санаторно-курортного комплексу (табл. 2), зазначимо, що вони пов’язані з якістю роботи конкретного працівника, мають чітко виражений стимулювальний характер.



**Рис. 1. Динаміка загального та додаткового фонду оплати праці санаторно-курортних підприємств впродовж 2010-2015 років, тис. грн\***

\* – складено на основі [4-18]

Найсуттєвішими серед них, що застосовуються на досліджуваних підприємствах є надбавки.

Крім основної зарплати, доплат та надбавок велике місце в оплаті праці на досліджуваних санаторно-курортних підприємствах належить преміальній доплаті. Підприємства здебільшого використовують обґрунтовану систему премій, а саме: вибране джерело премій, показники та умови преміювання, періодичність виплат. Умови преміювання – кожна зроблена додаткова робота у гривнях приносить працівнику 10% доходу незалежно від відсоткової зміни обсягу її реалізації, див. табл. 3, що складена за даними підприємств.

Таким чином система оплати праці носить двостороннє спрямування. Соціальний пакет для працівників підприємств санаторно-курортного комплексу складається з наступних складових:

- додаткове недержавне пенсійне забезпечення (ПАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид», ТзОВ «Санаторій «Борисфен» та ПАТ «Санаторій «Рай-Оленівка»);

- оплата програм навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу (ПАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт», ПАТ «Трускавецькурорт» та ПАТ санаторій «Смерічка»);

- надання матеріальної допомоги на оздоровлення під час відпустки (ПАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт», ТзОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль», ТзОВ «Санаторій «Борисфен», ПАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське», ПАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ»);

- матеріальна допомога разового характеру; (ПАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид», ПАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим», ПАТ «Дитячий оздоровчо-санаторний комплекс «Нива», ПАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава», ПАТ «Трускавецькурорт», ПАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт», ТзОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль», ТзОВ «Санаторій «Борисфен», ПАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське», ПАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ», ПАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка»);

- надання путівок на оздоровлення працівників (оплата 10 – 20% від вартості) (ПАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид», ПАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим», ПАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт», ТзОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль», ТзОВ «Санаторій «Борисфен», ПАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське»);

- оплата додаткових відпусток у зв'язку з навчанням (ПАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт», ТзОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль», ТзОВ «Санаторій «Борисфен», ПАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське»);

- нагородження кращих працівників туристичною путівкою, путівкою для дітей (ПАТ «Санаторій «Рай-Оленівка», ПАТ «Санаторій Мошнрогір'я», ПАТ санаторій «Смерічка», ПАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид», ПАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим», ПАТ «Дитячий оздоровчо-санаторний комплекс «Нива», ПАТ «Спільне

Таблиця 2

## Класифікація доплат досліджуваних санаторно-курортних підприємств

Група доплат	Перелік можливих доплат
Перша: доплати, що мають водночас стимулюючий і компенсуючий характер	За суміщення професій (посад) За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт На період освоєння нових норм трудових витрат Бригадирам з робітників, яких не звільнено від основної роботи За ведення діловодства та бухгалтерського обліку За обслуговування обчислювальної техніки
Друга: доплати компенсаційного характеру за умови праці, що відхиляються від нормальних	За роботу у важких, шкідливих та особливо важких і шкідливих умовах За інтенсивність праці За роботу в нічний час За перевезення небезпечних вантажів
Третя: доплати, пов'язані з особливим характером виконуваних робіт (сезонністю, віддаленістю, невизначеністю об'єкта праці тощо)	За роботу у вихідні дні, що є робочими за графіком За багатозмінний режим роботи Водіям, які працюють на автомобілях, за ненормований робочий день і роз'їзний характер праці За дні відпочинку (відгулу), що надаються за роботу понад нормальну тривалість робочого часу в разі вахтового методу організації робіт За роботу понад нормальну тривалість робочого часу в період масового приймання й закладання на зберігання сільсько-господарської продукції За роз'їзний характер праці

\* – складено на основі [1]

Таблиця 3

## Середні показники для виплати премії персоналу досліджуваних санаторно-курортних підприємств\*

№ з/п	Показник	Розмір премії, %
1	Відсутність перевитрат з фонду оплати праці	15-20%
2	Своєчасне представлення статистичної звітності	5-10%
3	Своєчасна розробка цін на продукцію	15-20%
4	Виконання плану реалізації продукції	15-20%
5	Своєчасне коректування цін	3-5%
6	Відсутність перевитрат з фонду оплати праці	10-20%
7	Впровадження заходів з вдосконалення оплати праці	15-20%
8	Вдосконалення заходів з управління поставками і реалізацією продукції	5-10%
9	Своєчасне і якісне доведення планів до структурних підрозділів і прийняття від них звітів	10-20%
10	Виконання плану з прибутку	30-50%

підприємство «Санаторій Полтава», ПАТ «Трускавецькурорт», ПАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт», ТзОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль», ТзОВ «Санаторій «Борисфен», ПАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське», ПАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ», ПАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка», ПАТ «Дитячий оздоровчий табір «Олімпія»);

– квитки на вистави та подарунки дітям працівників до свят (новий рік, 1 вересня) (ПАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт», ТзОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль», ТзОВ «Санаторій «Борисфен», ПАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське», ПАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ»).

Для мотивації праці, а по суті, для забезпечення потрібного рівня трудової активності персоналу доцільно:

– визначити набір цінностей, які будуть закладені в основу мотивування персоналу. Цей набір повинен враховувати основні потреби та інтереси людей, які записують у формі пільг, переваг, видів заохочення і закріплюють в інших локальних нормативних правових актах;

– визначити рівень потреб кожного працівника, його інтереси і можливість задоволення;

– конкретизувати види трудової діяльності, які потрібні організації і які доцільно мотивувати;

– організувати працю так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність;

– узгодити певні види діяльності з набором цінностей і переваг;

– при наймі працівника виявити, які в нього мотиви, інтереси, яка система цінностей.

Крім матеріальної мотивації на досліджуваних підприємствах застосовують і нематеріальну мотивацію.

Нематеріальна мотивація, у більшості випадків, направлена на підвищення лояльності та зацікавленості співробітників до компанії. До неї входять такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітникам у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій в якість робочої сили. Дані стимули спонукання трудових ресурсів, можуть бути спрямовані як на окремого працівника, так і на колектив в цілому [3, с. 111].

Гнучкий графік роботи дозволяє працівникам краще інтегрувати роботу і сімейне життя, формуючи індивідуальний робочий тиждень. Співробітники, які могли б заробити більше, в іншому місці, залишаються лояльними до компанії це пов'язано з тим, що вона добре вписується в їхній спосіб життя. Гнучкі програми сприяють більшій задоволеності співробітників, а отже більшій їх продуктивності праці.

В свою чергу, загальний розрахунок адміністративних витрат по досліджуваних підприємствах продемонстрував тенденцію до зниження. Так, у 2010 році адміністративні витрати по всіх підприємствах становили 62810 тис. грн., а у 2015 році зменшилися до 30163 тис. грн.

Серед підприємств, які найбільше у 2015 році витрачали коштів на адміністративні витрати ПАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське» (4277 тис. грн), ПАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид» (1458 тис. грн.), ПАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт» (8645 тис. грн) та ПАТ «Трускавецькурорт» (12205 тис. грн).

**Висновки з проведеного дослідження.** Провівши дослідження управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу розуміємо, що мотиваційна політика на цих підприємствах відбувається шляхом матеріального стимулювання через оплату заробітної плати, в яку входять також і премії та інші заохочувальні виплати.

Ефективно спланована система мотивації на підприємстві сприяє підвищенню ефективності діяльності персоналу, збільшенню обсягів наданих послуг, покращенню якості виконання праці наданими роботами та іншим позитивним моментам діяльності підприємства без будь-яких особливих затрат. У випадку, коли працівник виконує свої службові обов'язки самовіддано, а цілі його саморозвитку співпадають з цілями розвитку підприємства, то відповідно зростає ефективність діяльності підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Доплати і надбавки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/18421120/medezhment/doplati\\_nadbavki](http://pidruchniki.com/18421120/medezhment/doplati_nadbavki)
2. Елементи організації заробітної плати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/14821111/politekonomiya/elementi\\_organizatsiyi\\_zarobitnoyi\\_plati](http://pidruchniki.com/14821111/politekonomiya/elementi_organizatsiyi_zarobitnoyi_plati)
3. Матросов О. Д. Моральне та матеріальне стимулювання праці / О. Д. Матросов, С. В. Михайлик // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – 2013. – № 22 (995). – С. 110–113
4. Офіційна фінансова звітність ПАТ «Санаторій «Рай-Оленівка». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/participant/02648538>
5. Офіційна фінансова звітність ПАТ «Санаторій Мошнрогір'я». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/participant/02782314>
6. Офіційна фінансова звітність ПАТ санаторій «Смерічка». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/participant/03006440>
7. Офіційна фінансова звітність ПАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/participant/22347313>
8. Офіційна фінансова звітність ПАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/participant/05532345>
9. Офіційна фінансова звітність ПАТ «Дитячий оздоровчо-санаторний комплекс «Нива». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/participant/21355747>
10. Офіційна фінансова звітність ПАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/participant/32422719>
11. Офіційна фінансова звітність ПАТ «Трускавецькурорт». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/participant/30322940>
12. Офіційна фінансова звітність ПАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/participant/02649437>
13. Офіційна фінансова звітність ТзОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/participant/01597841>
14. Офіційна фінансова звітність ТзОВ «Санаторій «Борисфен». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/participant/37558757>
15. Офіційна фінансова звітність ПАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/participant/32425924>
16. Офіційна фінансова звітність ПАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/participant/02583780>
17. Офіційна фінансова звітність ПАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/participant/05446077>
18. Офіційна фінансова звітність ПАТ «Дитячий оздоровчий табір «Олімпія». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/participant/21381265>

УДК 330.14

Сирік М.В.

асистент кафедри організації видавничої справи,  
поліграфії та книгорозповсюдження  
Видавничо-поліграфічного інституту  
Київського політехнічного інституту  
імені Ігоря Сікорського

## АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ ВИРОБНИЧИМИ ЗАСОБАМИ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті здійснено факторний аналіз впливу факторів на фондівіддачу основних виробничих засобів поліграфічних підприємств. Проведено аналіз ефективності управління основними виробничими засобами з точки зору екстенсивного чи інтенсивного ведення господарства. Для цілей аналізу розроблено критерії групування поліграфічних підприємств за розміром.

**Ключові слова:** ефективність, основні виробничі засоби, управління, поліграфічні підприємства, факторний аналіз.

### Сирьк М.В. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ОСНОВНЫМИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ СРЕДСТВАМИ ПОЛИГРАФИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье осуществлен факторный анализ влияния факторов на фондотдачу основных производственных средств полиграфических предприятий. Проведен анализ эффективности управления основными производственными средствами с точки зрения экстенсивного или интенсивного ведения хозяйства. Для целей анализа разработаны критерии группировки полиграфических предприятий по размеру.

**Ключевые слова:** эффективность, основные производственные средства, управление, полиграфические предприятия, факторный анализ.

### Siryk M.V. ANALYSIS OF THE MANAGEMENT OF FIXED PRODUCTION ASSETS OF PRINTING COMPANIES

In the article the factor analysis on the impact factors on capital productivity of fixed production assets of printing companies. The analysis of the effectiveness of management fixed production assets in terms of extensive or intensive farming. For the purpose of analyzing developed the criteria for grouping printing company by size.

**Keywords:** efficiency, fixed production assets, management, printing companies, factor analysis.

**Постановка проблеми.** Враховуючи складну економічну ситуацію в Україні, зменшення попиту на друковану продукцію та послуги поліграфічних підприємств загострюється конкуренція серед виробників поліграфічної продукції. Усе це, а також висока вартість обладнання поліграфічних підприємств, вимагає ефективного управління основними виробничими засобами з метою зменшення собівартості продукції за забезпечення високої її якості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Оцінкою ефективності функціонування підприємств видавничо-поліграфічної галузі займаються такі українські вчені, як Штангрет А.М., Дурняк Б.В., Котляревський Я.В., Мельников О.В., Передерієнко Н.І., Воротіна Л. І. [1–3] та інші. Проте їхні дослідження стосуються здебільшого видавничо-поліграфічної галузі загалом, а не окремих підприємств.

**Постановка завдання.** Метою статті є факторний аналіз та побудова матриці ефективності управління

основними виробничими засобами поліграфічних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З метою проведення дослідження було обрано 9 поліграфічних підприємств України, які було поділено на три групи за кількістю працівників та величиною чистого доходу від реалізації продукції. Розподіл за критеріями розмірів, які наведено в Господарському кодексі України [4] для обраних підприємств є недоцільним, оскільки за критерієм кількості працівників майже усі вони потрапляють до групи середніх, а за величиною річного доходу – до мікропідприємств. Тому нами запропоновано розподіл підприємств на великі, середні та малі з метою подальшого дослідження, який наведено в табл. 1.

Проведемо факторний аналіз впливу факторів на фондівіддачу основних виробничих засобів за допомогою методу ланцюгових підстановок [6, с. 91–92], оскільки фондівіддача є одним з показників, який показує ефек-

Таблиця 1

Розподіл підприємств на групи за розміром\*

Підприємство	Група	Кількість працівників, осіб		Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	
		Критерій віднесення до групи	Значення показника	Критерій віднесення до групи	Значення показника
ПрАТ ХКФ «Глобус»	Великі	> 150	231	> 50000	62379
ПрАТ Видавничий дім «Високий замок»			202		75053
ПАТ Київська поліграфічна фабрика «Зоря»	Середні	75–150	107	10000–50000	38641
ПАТ Білоцерківська книжкова фабрика			108		32254
ПАТ «ВІПОЛ»			94		11388
ПрАТ ЛКФ «Атлас»	Малі	< 75	17	< 10000	2602
ПрАТ Волинська обласна друкарня			50		6257
ПрАТ Видавництво «Закарпаття»			62		4708
ПрАТ Видавництво «Харків»			37		512

\* Розподіл здійснено особисто автором на основі фінансової звітності підприємств за 2015 р. [5]

тивність управління основними виробничими засобами. Факторами, що впливають на фондівіддачу є: зміна активної частки активної частини основних виробничих засобів в їх загальному обсязі; зміна фондівіддачі активної частини основних виробничих засобів. Оцінка буде здійснена з використанням наступних формул:

$$\begin{aligned} \text{Фв} &= da \cdot \text{Фва}; \\ \text{Дч} &= \Phi \cdot da \cdot \text{Фва}; \\ \Phi &= \text{Дч} \cdot \text{Фм}, \end{aligned}$$

де Фв – фондівіддача, грн/грн; da – частка активної частини основних засобів; Дч – чистий дохід від реалізації продукції тис. грн;  $\Phi$  – середньорічна вартість основних засобів, тис. грн; Фва – Фондовіддача активної частини основних засобів, грн/грн; Фм – фондомісткість основних засобів, грн/грн.

Результати факторного аналізу впливу чинників на фондівіддачу наведено в табл. 2.

У групі великих підприємств фондівіддача зростає. У ПрАТ ХКФ «Глобус» здебільшого за рахунок зміни віддачі активної частини основних виробничих засобів. У ПрАТ Видавничий дім «Високий замок» фактори мали різноспрямований вплив – фондівіддача зменшилася на 0,099 грн/грн за рахунок зміни структури основних виробничих засобів та зростає на 0,127 грн/грн за рахунок зміни віддачі активної частини основних виробничих засобів.

Чистий дохід у групі великих підприємств у ПрАТ ХКФ «Глобус» зріс на 339,9 тис. грн за рахунок зміни вартості основних виробничих засобів та на 174,0 тис. грн за рахунок зміни частки активної частини у вартості основних виробничих засобів. Натомість у ПрАТ Видавничий дім «Високий замок» відбулося зростання показника на 4733,8 тис. грн за рахунок зміни вартості та зменшення на 5671,5 тис. грн за рахунок зміни частки активної частини у вартості основних виробничих засобів.

Вплив факторів на зміну потреби в основних виробничих засобах у групі великих підприємств

має різноспрямований вплив – зміна суми чистого доходу від реалізації призвела до зростання показника, а зміна фондоемності до зменшення. У підсумку потреба в основних виробничих засобах зростає.

У групі середніх підприємств у ПАТ Київська поліграфічна фабрика «Зоря» фондівіддача зменшилась на 0,034 грн/грн за рахунок зростання від зміни структури основних виробничих засобів на 0,161 грн/грн та зменшення від зміни віддачі активної частини основних виробничих засобів на 0,195 грн/грн. У ПАТ Білоцерківська книжкова фабрика та ПАТ «ВІПОЛ» відбулося зростання фондівіддачі за рахунок зміни віддачі активної частини основних виробничих засобів. Зміна структури основних виробничих засобів відчутного впливу не мала.

У ПАТ Київська поліграфічна фабрика «Зоря» збільшення чистого доходу від реалізації на 892 тис. грн відбулося за рахунок зміни вартості основних виробничих засобів на +1732,8 тис. грн, частки активної частини у вартості основних виробничих засобів на +4000,6 тис. грн та на -4841,4 тис. грн за рахунок зміни віддачі активної частини основних виробничих засобів. У решті підприємств групи основний вплив на зростання чистого доходу від реалізації мала зміна віддачі активної частини основних виробничих засобів та значно менший вплив через зміну частки активної частини у вартості основних виробничих засобів. Зміна ж вартості основних виробничих засобів призвела до зменшення показника.

У групі середніх підприємств потреба в основних виробничих засобах зменшилася в усіх підприємств, окрім ПАТ Київська поліграфічна фабрика «Зоря», де показник становить 1088 тис. грн. До такого значення показника призвело зростання обох факторів майже в однаковому розірі. У ПАТ Білоцерківська книжкова фабрика показник змінився на -1227 тис. грн за рахунок зміни суми чистого доходу від реалізації на 6278 тис. грн та зміни фон-

Таблиця 2

Аналіз впливу факторів на фондівіддачу, 2014–2015 рр.\*

Підприємство	Зміна фондівіддачі за рахунок			Зміна чистого доходу від реалізації за рахунок				Зміна потреби в основних засобах за рахунок		
	зміни структури основних виробничих засобів	зміни віддачі активної частини основних виробничих засобів	Загальна сума зміни	зміни вартості основних виробничих засобів	частки активної частини у вартості основних виробничих засобів	віддачі активної частини основних виробничих засобів	Загальна сума зміни	зміни суми чистого доходу від реалізації	зміни фондоемності	Загальна сума зміни
<b>Великі підприємства</b>										
ПрАТ ХКФ «Глобус»	0,004	0,560	0,564	339,9	174,0	25394,2	25908	31902	-31484	418
ПрАТ Видавничий дім «Високий замок»	-0,099	0,127	0,027	4733,8	-5671,5	7243,6	6306	4907	-1223	3684
<b>Середні підприємства</b>										
ПАТ Київська поліграфічна фабрика «Зоря»	0,161	-0,195	-0,034	1732,8	4000,6	-4841,4	892	560	528	1088
ПАТ Білоцерківська книжкова фабрика	0,002	0,319	0,321	-1256,9	33,3	7654,6	6431	6278	-7505	-1227
ПАТ «ВІПОЛ»	0,001	0,166	0,167	-8,7	19,2	2187,4	2198	3171	-3183	-13
<b>Малі підприємства</b>										
ПрАТ ЛКФ «Атлас»	0,000	-0,040	-0,040	-170,4	-0,8	-339,9	-511	-1492	995	-497
ПрАТ Волинська обласна друкарня	0,128	-0,123	0,005	26,5	1068,5	-1029,0	66	88	-53	36
ПрАТ Видавництво «Закарпаття»	0,0004	0,0895	0,0891	-5,0	-11,7	2344,8	2328	25690	-25745	-55
ПрАТ Видавництво «Харків»	-0,015	-0,010	-0,025	-27,1	-293,0	-179,9	-500	-9655	9131	-524

\* Розраховано особисто автором на основі річної фінансової звітності підприємств [5]

доємності на -7505 тис. грн. У ПАТ «ВІПОЛ» значення показника становить лише -13 тис. грн за рахунок різноспрямованої зміни факторів.

У групі малих підприємств у ПрАТ ЛКФ «Атлас» чистий дохід від реалізації зменшився на 511 тис. грн. На зменшення показника найбільше вплинула зміна віддачі активної частини основних виробничих засобів на -339,9 тис. грн, зміна вартості основних виробничих засобів на -170,4 тис. грн. У ПрАТ Волинська обласна друкарня чистий дохід від реалізації збільшився на 66 тис. грн за рахунок зміни частки активної частини у вартості основних виробничих засобів на 1068,5 тис. грн., зміна віддачі активної частини основних виробничих засобів на -1029 тис. грн та зміна вартості основних виробничих засобів на 26,5 тис. грн. У ПрАТ Видавництво «Закарпаття» чистий дохід від реалізації зріс на 2328 тис. грн головним чином за рахунок зміни віддачі активної частини основних виробничих засобів на 2344,8 тис. грн. У ПрАТ Видавництво «Харків» чистий дохід від реалізації зменшився на 500 тис. грн головним чином за рахунок зміни частки активної частини у вартості основних виробничих засобів на -293,0 тис. грн, а також за рахунок зміни віддачі активної частини основних виробничих засобів на -179,9 тис. грн.

У групі малих підприємств також потреба в основних виробничих засобах зменшилася, окрім ПрАТ Волинська обласна друкарня, де значення показника становить 36 тис. грн й сформоване за рахунок зміни суми чистого доходу від реалізації на 88 тис. грн та зміни фондоемності на -53 тис. грн. У ПрАТ ЛКФ «Атлас» показник змінився на -497 тис. грн за рахунок зміни суми чистого доходу від реалізації на -1492 тис. грн та зміни фондоемності на 995 тис. грн. У ПрАТ Видавництво «Закарпаття» показник змінився на -55 тис. грн за рахунок зміни суми чистого доходу від реалізації на 25690 тис. грн та за рахунок зміни фондоемності на -25745 тис. грн. У ПрАТ Видавництво «Харків» показник змінився на -524 тис. грн за рахунок зміни суми чистого доходу від реалізації на -9655 тис. грн та зміни фондоемності на 9131 тис. грн.

Проведений факторний аналіз показав вплив факторів на фондовіддачу аналізованих поліграфічних підприємств.

З метою аналізу ефективності управління основними виробничими засобами поліграфічних підприємств з точки зору екстенсивного чи інтенсивного ведення господарства застосуємо матрицю значень використання основних виробничих засобів розмірності  $(m \times n)$  [6, с. 114–119]. Для обґрунтування алгоритмів оцінки ефективності управління основними засобами  $m$ -мірним вектором використано річну фінансову звітність досліджуваних підприємств [5]. Для виявлення чинників – емпіричних властивостей, притаманних підприємству, використано метод дворядкових матриць з  $n$ -реаліями їх коефіцієнтів:  $\{n\}=\{1, 2, 3\}$  (табл. 3).

Таблиця 3

Матриця вектору використання основних виробничих засобів підприємства

Показники	Позначення	2013 р.	2014 р.	2015 р.
Чистий дохід від реалізації	$a_{1n}$	$a_{11}$	$a_{12}$	$a_{13}$
Середньорічна вартість основних виробничих засобів	$a_{2n}$	$a_{21}$	$a_{22}$	$a_{23}$
Фондовіддача	$a_{3n}$	$a_{31}$	$a_{32}$	$a_{33}$

Оцінка екстенсивного або інтенсивного використання основних виробничих засобів досліджуваних поліграфічних підприємств здійснюється на підставі координат  $a_{2n}$  та  $a_{3n}$ .

Алгоритм визначення екстенсивного або інтенсивного використання основних засобів має такий вигляд. Якщо фондовіддача сягає  $a_{32}$ , а вартість основних виробничих засобів –  $a_{22}$ , то чистий дохід від реалізації становитиме  $(a_{32}a_{22})$ . Якби фондовіддача залишилася на попередньому рівні  $a_{31}$  при новій вартості основних виробничих засобів  $a_{22}$ , то чистий дохід становив би  $(a_{31}a_{22})$ . Тоді приріст чистого доходу від реалізації становив би  $(a_{32}a_{22} - a_{31}a_{22}) = a_{22}(a_{32} - a_{31})$ , а економія коштів для придбання основних виробничих засобів при досягнутій фондовіддачі –  $a_{32} > a_{31}$ , становитиме:

$$\Delta\phi(a_{2n}) = \frac{a_{22}(a_{32} - a_{31})}{a_{32}} = a_{22} \left(1 - \frac{a_{31}}{a_{32}}\right) > 0.$$

Якщо  $a_{31} > a_{32}$ , то  $\Delta\phi < 0$  і виникне потреба в імобілізації додаткових коштів на придбання основних виробничих засобів, щоб не зменшився чистий дохід від реалізації.

Якщо  $\Delta\phi > 0$  ( $a_{32} > a_{31}$ ) виникає надлишок старого устаткування, яке можна здати в оренду або реалізувати, а виручені кошти використати на придбання нового устаткування та технологій.

Інший алгоритм розрахунку ефективності використання основних виробничих засобів полягає в наступному. Якби вартість основних виробничих засобів залишалася незмінною на рівні  $a_{21}$ , а фондовіддача досягла б рівня  $a_{32}$ , то чистий дохід від реалізації становив би  $(a_{32}a_{21})$ . Якби вартість основних виробничих засобів зросла до  $a_{22}$ , а фондовіддача залишилася на старому рівні  $a_{31}$ , то чистий дохід від реалізації становив би  $(a_{31}a_{22})$ . Тоді при досягнутій фондовіддачі  $a_{32} > a_{31}$  економія коштів на придбання основних виробничих засобів становитиме:

$$\Delta'\phi(a_{3n}) = \frac{a_{22}a_{21} - a_{31}a_{22}}{a_{32}} = a_{21} - a_{22} \frac{a_{31}}{a_{32}} > 0.$$

Якщо  $a_{32} < a_{31}$ , то щоб зберегти обсяг чистого доходу від реалізації необхідно буде забезпечити приріст основних засобів на суму  $\Delta'\phi < 0$ .

Проаналізуємо за допомогою обох алгоритмів ефективність управління основними виробничими засобами підприємств та визначимо величину можливого вивільнення основних виробничих засобів або потрібних коштів на імобілізацію у основні виробничі засоби (табл. 4).

Проведений аналіз показав, що станом на 2015 р. у шести досліджуваних підприємствах (на одне більше, ніж у 2014 р.) – по два з кожної групи – спостерігався приріст чистого доходу від реалізації за рахунок ефективного використання основних виробничих засобів та економія імобілізаційних коштів для придбання основних виробничих засобів. У решті трьох підприємств (на одне менше, ніж у 2014 р.), одне з яких входить до групи середніх, а два до групи малих, спостерігається необхідність у додатковій імобілізації коштів на придбання основних виробничих засобів з метою підтримки рівня чистого доходу від реалізації.

Оцінка ж у динаміці показує позитивну зміну з екстенсивного на інтенсивне використання основних виробничих засобів у ПАТ Білоцерківська книжкова фабрика та ПАТ «ВІПОЛ». Негативна ж зміна на екстенсивне використання відбулася у ПАТ Київська поліграфічна фабрика «Зоря».

За результатами аналізу побудуємо матрицю ефективності управління основними виробничими



засобами досліджених поліграфічних підприємств (рис. 1).

Побудована матриця показала розподіл підприємств за інтенсивним та екстенсивним управлінням основних виробничих засобів поліграфічними підприємствами.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, проведене дослідження показало, що критерії розподілу підприємств за розмірами, викладені у Господарському кодексі України є неприйнятними для групування обраних для дослідження поліграфічних підприємств, тому було розроблено критерії для такого розподілу.

Факторний аналіз показав, що на зміну фондівддачі найбільше впливає зміна віддачі активної частини основних виробничих засобів, а в окремих підприємств майже однаковий, але різноспрямований вплив мають як зміна структури, так і зміна віддачі активної частини основних засобів.

На зміну чистого доходу від реалізації продукції найбільший вплив мала зміна віддачі активної частини основних засобів та, меншою мірою, частка активної частини у вартості основних виробничих засобів. Для деяких підприємств помітний вплив також здійснила зміна вартості основних виробничих засобів.

Фактори на зміну потреби в основних засобах мали здебільшого різноспрямований вплив, особливо у підприємств малого розміру.

Аналіз ефективності управління основними виробничими засобами

поліграфічних підприємство показав, що усі підприємства з групи великих, більшість з групи середніх та половина малих здійснюють інтенсивне використання основних виробничих засобів, що свідчить про ефективне управління. Одне підприємство з групи середніх та два з групи малих використовують основні засоби екстенсивно.

У подальших дослідженнях необхідно розробити заходи з підвищення ефективності управління основними виробничими засобами.

		<i>Чистий дохід від реалізації продукції</i>		Інтенсивне використання основних виробничих засобів
		приріст		
		ПрАТ ХКФ «Глобус» ПрАТ Видавничий дім «Високий замок» ПАТ Білоцерківська книжкова фабрика ПАТ «ВПОЛ» ПрАТ Волинська обласна друкарня ПрАТ Видавництво «Закарпаття»		<i>Економія іммобілізаційних засобів</i>
		ПАТ Київська поліграфічна фабрика «Зоря» ПрАТ ЛКФ «Атлас» ПрАТ Видавництво «Харків»		
<i>Додаткова іммобілізація засобів</i>		Екстенсивне використання основних виробничих засобів		
		скорочення		

Рис. 1. Матриця ефективності управління основними виробничими засобами аналізованих підприємств

Таблиця 4

Оцінка ефективності управління основними виробничими засобами за допомогою матриці значень використання основних виробничих засобів розмірності (m × n), 2014/2015 рр. (тис. грн)\*

Підприємство	$\Delta\phi(a_{2n})$				$\Delta'\phi(a_{3n})$	
	приріст чистого доходу за рахунок ефективного використання основних виробничих засобів	скорочення чистого доходу за рахунок неефективного використання основних виробничих засобів	економія іммобілізованих коштів ( $\Delta\phi(a_{2n}) > 0$ )	потрібна додаткова іммобілізація коштів для придбання основних засобів ( $\Delta\phi(a_{2n}) < 0$ )	економія іммобілізованих коштів ( $\Delta'\phi(a_{3n}) > 0$ )	потрібна додаткова іммобілізація коштів для придбання основних засобів ( $\Delta'\phi(a_{3n}) < 0$ )
<b>Великі підприємства</b>						
ПрАТ ХКФ «Глобус»	7672,2 25568,1	—	9447,3 18579,0	—	18206,8 18160,5	—
ПрАТ Видавничий дім «Високий замок»	6079,3 1572,2	—	4730,4 1197,7	—	186,9 —	— -2485,8
<b>Середні підприємства</b>						
ПАТ Київська поліграфічна фабрика «Зоря»	7034,2 —	— -840,8	4414,6 —	— -539,2	4056,1 —	— -1626,7
ПАТ Білоцерківська книжкова фабрика	— 7687,9	— -1152,7	— 5716,2	— -1125,3	— 6943,2	— -1377,3
ПАТ «ВПОЛ»	— 2206,7	— -2681,7	— 2566,6	— -3868,7	— 2579,1	— -3479,7
<b>Малі підприємства</b>						
ПрАТ ЛКФ «Атлас»	— —	-7474,2 -340,6	—	-21827,1 -1125,0	—	-21828,1 -627,5
ПрАТ Волинська обласна друкарня	690,6 39,5	—	925,8 52,6	—	867,8 17,1	—
ПрАТ Видавництво «Закарпаття»	117,7 2333,0	—	1299,3 12987,3	—	1342,8 13042,8	—
ПрАТ Видавництво «Харків»	— —	-427,4 -472,9	—	-8252,3 -17564,3	—	-5826,8 -17040,3

\* Розраховано особисто автором на основі річної фінансової звітності підприємств [5]

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Концептуальні засади забезпечення сталого розвитку інформаційної сфери України: моногр. / [Я. В. Котляревський, О. В. Мельников, А. М. Штангрет, Е. П. Семенюк, В. І. Воробійов]; ПрАТ «Укр. наук.-дослід. ін-т спец. видів друку». – Київ: Центр учбової літератури, 2016. – 148 с.
2. Організаційно-економічний механізм розвитку видавничо-поліграфічної галузі в процесі гарантування інформаційної безпеки України: моногр. / Я. В. Котляревський, А. М. Штангрет, О. В. Мельников. – Львів: Укр. акад. друкарства, 2012. – 214 с.
3. Воротіна Л. І., Котляревський Я. В. Стратегія управління підприємствами видавничо-поліграфічного комплексу: моногр. / Л. І. Воротіна, Я. В. Котляревський. – Львів: Укр. акад. друкарства, 2012. – 184 с.
4. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (ост. зміни 08.12.2016 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
5. Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/emitent>.
6. Управління основними фондами торговельного підприємства: моногр. / А. А. Садеков, О. В. Воскобаєва. – Донецьк: Ноулдж, 2011. – 209 с.

УДК 65.012

**Бохонко О.В.***магістр**Луцького національного технічного університету***Стрільчук Р.М.***кандидат економічних наук,**викладач кафедри економічної кібернетики**Рівненського державного гуманітарного університету***ТРАНСФОРМАЦІЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА» В СУЧАСНІЙ НАУКОВІЙ ДУМЦІ**

В статті узагальнено науковий зміст поняття «діагностика» в різних галузях знань. Розкрито сучасні підходи щодо тлумачення та запропоновано авторське бачення сутності поняття «економічна діагностика». Уточнено мету та завдання економічної діагностики на сучасному етапі розвитку підприємств.

**Ключові слова:** діагностика, економічна діагностика, науковий підхід, управління, підприємство.

**Bohonko O.V., Strilchuk R.M. ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЩНОСТІ ПОНЯТТЯ «ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА» В СОВРЕМЕННОЙ НАУЧНОЙ МЫСЛИ**

В статье обобщено научное содержание понятия «диагностика» в различных областях знаний. Раскрыты современные подходы к толкованию и предложено авторское видение сущности понятия «экономическая диагностика». Уточнено цели и задачи экономической диагностики на современном этапе развития предприятий.

**Ключевые слова:** диагностика, экономическая диагностика, научный подход, управление, предприятие.

**Bokhonko O.V., Strilchuk R.M. TRANSFORMATION OF ESSENCE CONCEPT OF «ECONOMIC DIAGNOSIS» IN MODERN SCIENTIFIC THOUGHT**

The scientific content of the term «diagnostics» in various fields of knowledge is summarized in the article. Modern approaches to the interpretation are revealed and the author's vision on the essence of the concept of «economic diagnosis» is suggested. Objective and tasks of economic diagnostics are specified at the modern stage of enterprises' development.

**Keywords:** diagnostics, economic diagnostics, scientific approach, management, enterprise.

**Постановка проблеми.** У зв'язку із високими темпами виробництва у всьому світі значну увагу приділяють питанням якісної економічної діагностики. Кожне підприємство має за мету рухатись за чітко визначеним шляхом до задуму. Реалії сьогодення відіграють велике значення у запланованому процесі досягнення цілі, виникають розбіжності реальної траєкторії руху від запланованої, які можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для діяльності підприємства, що вимагає їх завчасного діагностування.

Невизначеність і швидкоплинність сучасного ринкового середовища також викликає появу низки проблем в господарській діяльності підприємства, які призводять до зниження ефективності діяльності. Найчастіше це є наслідком впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища як результат несвоєчасного проведення економічної діагностики.

Кризові явища в Україні також зумовлюють необхідність глибокого вивчення стану діяльності підприємств

задля впровадження механізму запобігання їх банкрутству. За таких обставин економічна діагностика виступає важливим інструментом своєчасного розпізнавання кризового стану на підприємстві.

Отже, багатозначність застосування економічної діагностики в управлінні підприємствами вимагає дослідження трансформації сутності даного поняття, уточнення його змісту, мети і завдань на сучасному етапі економічного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значну увагу висвітленню змісту поняття «економічна діагностика» приділено у наукових працях українських та зарубіжних вчених сучасності. Зокрема, Н. Визгунов розкриває еволюцію підходів до системної діагностики підприємства [1]. А. Воронкова та А. Донець зосереджують увагу сутності та на особливостях діагностики конкурентоспроможності підприємства [3; 4]. Такі вчені як О. Дробишева [5] та О. Коваленко [6] узагальнюють підходи до визначення поняття «економічна

діагностика». Теоретичне забезпечення діагностики як превентивний захід запобігання банкрутства підприємства знаходить своє відображення в роботі Л. Соколової [20]. Низка авторів розкриває поняття діагностики з позицій забезпечення економічної безпеки промислового комплексу та підприємств зокрема [8; 13]. І. Кривов'язок пропонує застосовувати комплексний підхід в процесі визначення сутності та реалізації економічної діагностики, звертає увагу на особливості фінансової діагностики підприємства [9; 10]. Він також вказує на необхідність застосування діагностики в умовах кризи [11]. Ю. Саликов розглядає діагностику як пріоритетну умову створення інтеграційних формувань [17]. М. Самсонова пропонує застосовувати економічну діагностику з метою оцінювання стану ринку науково-технічної продукції [18].

Проте, ще й досі не існує чіткого розуміння сутності економічної діагностики, тому що як наука остання виникла віднедавна, а відтак існує чимало невіршених питань, які супроводжують її розвиток: походження поняття, змістовне наповнення, цілеспрямованість, завдання.

**Постановка завдання. Мета статті** полягає у дослідженні сутності економічної діагностики підприємства, встановленні її змісту, мети та завдань на сучасному етапі розвитку теорії управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сутність поняття «діагностика» пройшла складний шлях еволюції, спочатку його трактували з точки зору медицини. У дослівному перекладі із грецької «діагноз» перекладається як ідентифікація, виявлення. Тобто процес дослідження носія діагнозу задля одержання медичного висновку про стан здоров'я [5, с. 172]. Головною відмінною особливістю економічної діагностики від медичної, окрім об'єкта дослідження є те, що медична діагностика покликана вирішувати проблему, коли вона вже існує, а економічна – задля запобігання її виникненню.

Із розвитком механіки, на початку ХХ ст., методи діагностики почали знаходити своє відображення у техніці. Нині дана сфера діяльності є предметною областю здійснення діагностики. Діагностика широко застосовується для проведення аналізу та моніторингу результатів при будівництві, реконструкції та експлуатації будівель.

На рисунку 1 нами узагальнено зміст поняття «діагностика» в різних галузях знань та вказано на необхідність його тлумачення як функції управління.

Застосування економічної діагностики набуло найбільшого поширення для аналізу управління підприємством, її все частіше визначають як одну із найважливіших галузей знань сучасної теорії управління. Однак, поки що не існує загальноприйнятого понятійного апарату, порівняно із медичною і технічною науками, які мають достатню теоретичну базу діагностики. Значні труднощі спостерігаються й при розробці термінологічної бази, що спричинено її новизною як інструмента діагностики діяльності підприємства.

О. Муравйов, який провів перші загальні дослідження в області економічної діагностики

в Росії у 80-і рр. ХХ ст. вважає, що «економічна діагностика... повинна служити цілям експрес-аналізу, тобто аналізу швидкого і відносно дешевого... Можливо, що більш точним є визначення економічної діагностики як одного із прийомів аналізу, який дозволяє зробити висновок про будь-яку сторону діяльності об'єкта, не проводячи безпосередніх спостережень (вимірів) у цій сфері, а лише складаючи динаміку відповідних показників» [14, с. 42–43].

Дане трактування економічної діагностики показує її динамічність, проводиться порівняння показників у часовому вимірі, є необхідність визначення нормативних значень показників, які для різних періодів розвитку підприємства є найбільш інформативними. Із визначення О. Муравйова [14, с. 50], економічна діагностика розглядається з точки зору системи дій, які є необхідні для визначення діагнозу та виявлення певних порушень у діяльності підприємства.

На думку Н. Візгунова, діагностика підприємства являє собою процес управління і вивчення показників, які характеризують діяльність підприємства, ідентифікації відхилень фактичного стану об'єкта від планового і розробки на основі проведеного аналізу рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства [2, с. 262]. Проте, автори лишили поза увагою методичний інструментарій, за допомогою якого власне й здійснюється процес діагностики підприємства.

І. Кривов'язок під економічною діагностикою розуміє процес дослідження стану об'єкта, встановлення відхилення від нормального перебігу процесів за допомогою існуючого методологічного інструментарію з метою виявлення проблем, вузких місць, як нині існуючих, так і таких, що виникатимуть в майбутньому, а також їх усунення та визначення шляхів подолання засобом прийняття ефективних управлінських рішень [9, с. 12]. Разом з тим, автором не вказано на причини виникнення відхилень, хоча цілком зрозуміло, що необхідність встановлення факторів впливу на перебіг даного процесу підлягає увазі.

На думку А. Рогового, економічна діагностика дозволяє здійснити не лише комплексний аналіз фінансово-майнового стану підприємства, встановити фактори внутрішнього та зовнішнього впливів, але і визначає стратегічні пріоритети його подаль-

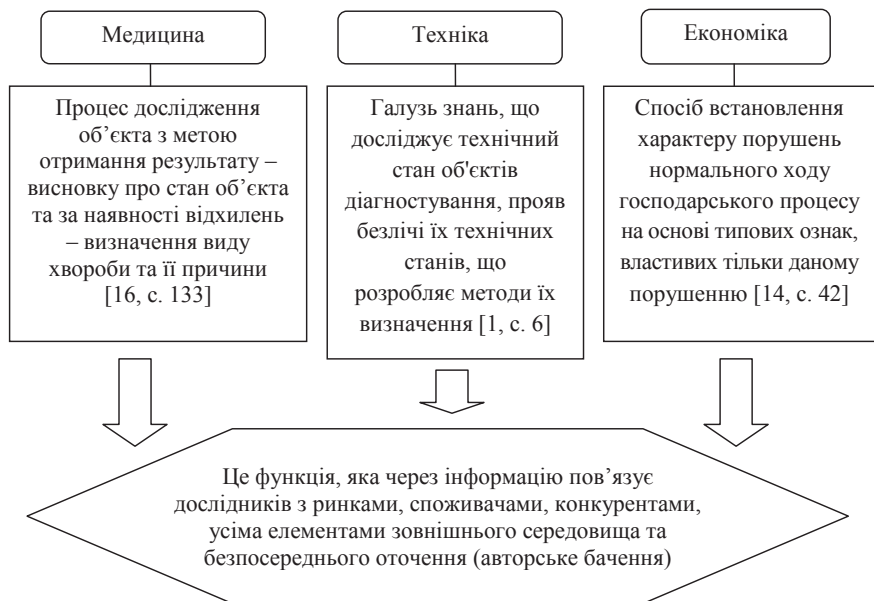


Рис. 1. Тлумачення змісту поняття «діагностика» у різних науках

шого функціонування [16, с. 457]. Проте, економічна діагностика визначає не лише стратегічні, але й тактичні пріоритети, завдяки чому прискорюється реагування на вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

М. Самсонова сучасну економічну діагностику ринку розглядає як ефективну комплексну систему спостережень, контролю і управління розвитком ринку і окремих її сегментів. Її використання дозволить отримати агреговане уявлення про ринок на основі синтезу будь-якої інформації, виявити найбільш значущі фактори, які впливають на розвиток даного ринку [18, с. 169]. Разом з тим, авторка лишає поза увагою вплив ринку на управління діяльністю підприємств, що має місце і в ринковій, і у регуляторній економіці.

С. Слущка та Л. Чебикіна трактують економічну діагностику як процес збору (шляхом постійного моніторингу) та обробки необхідної повної та достовірної інформації про стан управлінського об'єкту та являється інструментом об'єктивної оцінки ефективності економічної діяльності [19, с. 128]. Проте, автори не зазначають, з якою метою буде здійснюватись діагностування.

Л. Соколова та Т. Полозова вважають, що діагностика економічної системи – це сукупність досліджень щодо визначення цілей функціонування підприємства, методів їхнього досягнення і виявлення недоліків [20, с. 154]. Дане визначення, на нашу думку, є вузько спрямованим і може стосуватись багатьох процесів, наприклад, стратегічного планування, формування потенціалу підприємства тощо. Відтак, визначення є неповним і потребує удосконалення змісту.

Проведений нами аналіз сутності поняття «економічна діагностика», дозволяє виокремити наступні підходи до його визначення (табл. 1).

Аналіз наукової економічної літератури показав, що серед підходів до тлумачення сутності поняття «економічна діагностика» домінують системний та процесний підходи.

Це дозволяє трактувати поняття «економічна діагностика» наступним чином: це системний збір, аналіз, та опрацювання даних діяльності підприємства спеціальними методами, який передбачає послідовний підхід до формування цілей економічної діагностики, розроблення та реалізації діагностичних процедур, заходів поліпшень щодо встановлення стану підприємства і визначення шляхів його адаптації до реальних та перспективних умов ринкового середовища.

Головною метою економічної діагностики є встановлення діагнозу досліджуваного об'єкта та виявлення змін його стану з ціллю формування майбутніх перспектив розвитку. Лише при досягненні визначеної мети на основі формування аналітичної бази даних діагностики, ми можемо говорити про перехід до вибору економічної політики та стратегії шляхом розробки та прийняття управлінських рішень.

У зв'язку із мінливістю ринкових умов, функціонування підприємства є нестабільним і невизначеним як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. За допомогою діагностичних процедур ми можемо всебічно проаналізувати економічну діяльність підприємств, а також виявити перспективи його розвитку.

Основними завданнями економічної діагностики підприємства є [6, с. 23]:

Таблиця 1

Критичний аналіз сутності поняття «економічна діагностика»

Автор	Підхід до тлумачення	Переваги	Недоліки
Н. Візгунов [2, с. 262-269]	Процесний	- вказано на взаємозв'язок управління з діагностованими показниками; - спрямування рекомендацій на підвищення ефективності діяльності.	- не розкрито етапи реалізації діагностики підприємства; - лишається поза увагою інструментарій здійснення діагностики.
А. Воронкова [3, с. 138]	Управлінський	- діагностика конкурентоздатності потенціалу; - акцентується увага на зовнішньому середовищі.	- не розкрито механізм реалізації діагностики.
А. Донець [4, с. 58-59]	Ресурсний	- діагностика зводиться до оцінки ресурсного потенціалу підприємства та ефективності його використання.	- аналізується вузьке коло проблем діяльності підприємства.
Б. Коллас [7, с. 478]	Процесний	- небажані відхилення у господарській діяльності враховуються на етапі вибору корегуючих рішень.	-
І. Кошкіна та Е. Мубаракшина [8, с. 11]	Системний	- в основі діагностики лежать індикатори, які оцінюють внутрішні ресурси, готовність до сприйняття змін, управлінську та організаційну мобільність.	- не здійснює констатацію стану фінансово-господарської діяльності на момент проведення діагностики.
І. Кривов'язюк [9, с. 15]	Процесний	- встановлення відхилень від нормального перебігу процесів, включаючи існуючий методичний інструментарій.	- увага зосереджується на вузьких місцях.
Ю. Саликов [17, с. 97-98]	Фінансово-аналітичний	- дослідження системи управління, яка визначає її регулярну оцінку параметрів за даними фінансового обліку на основі стандартних процедур аналізу.	- основний акцент робиться на оцінці фінансового стану на основі аналітичної інформації.
М. Самсонова [18, с. 169-171]; С. Слущка та Л. Чебикіна [19, с. 128]	Інформаційно-аналітичний	- агреговане уявлення про стан системи та фактори впливу; - використання моніторингу; - формування інформаційної бази даних.	- залишається поза увагою вплив ринку на управління підприємством; - не визначено мети діагностики.
З. Соколовська [21, с. 164-165]	Системний	- всебічна оцінка стану об'єкта; - виявлення проблем функціонування та визначення шляхів їх вирішення, враховуючи коливання параметрів системи.	-

– об'єктивна оцінка результатів комерційної діяльності, комплексне виявлення невикористаних резервів, мобілізація їх для підвищення ефективності підприємства в майбутніх планових періодах, а також виявлення прорахунків у роботі їх винуватців, досягнення повної відповідності, матеріального та морального стимулювання за результатами праці та якості роботи;

– постійний контроль раціональності функціонування господарських систем, контроль за виконанням планів і бюджетів, контроль за процесами виробництва та реалізації продукції, а також своєчасне виявлення і використання поточних внутрішньовиробничих резервів з метою забезпечення виконання і перевиконання плану;

– прогнозування господарської діяльності, наукове обґрунтування перспективних планів, оцінка очікуваного виконання плану.

Таким чином, економічна діагностика покликана стати тим ефективним інструментом, який може застосовуватись управлінням з метою запобігання виникнення проблем в процесі функціонування підприємств, а також з метою встановлення перспективності їх розвитку.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки.

Економічна діагностика виступає важливою передумовою ефективного функціонування підприємств. Під час реалізації цілей та завдань управління діяльністю підприємства важливе значення відіграє дослідження наукових підходів щодо визначення змісту поняття «економічна діагностика», критичний аналіз яких дозволяє встановити змістовну основу та сфери її застосування.

На основі виявлених недоліків у трактуванні змісту поняття «економічна діагностика» вважаємо, що дане поняття слід тлумачити як системний збір, аналіз, та опрацювання даних діяльності підприємства спеціальними методами, який передбачає дослідницький підхід до формування цілей економічної діагностики, розроблення та реалізації діагностичних процедур, заходів поліпшень щодо встановлення стану підприємства і визначення шляхів його адаптації до реальних та перспективних умов ринкового середовища.

Для науки є досить важливим розвиток нових принципів та методів, за допомогою яких здійснюється економічна діагностика, яка допомагає підприємствам покращити свій економічний стан, стан системи управління, а також покращити використання потенціалу. Щоб здійснити усе вище перераховане в організації процесу економічної діагностики необхідно використовувати системно-процесний підхід, який має узгоджуватись з метою та завданнями економічної діагностики. Лише при детальному плануванні, моделюванні і постійному контролі знизиться ризик отримання недостовірних результатів діагностики підприємства.

Перспективи подальших досліджень, відтак, слід спрямувати в напрямку розробки методичної бази проведення економічної діагностики підприємства на засадах системно-процесного підходу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Біліченко В.В. Основи технічної діагностики колісних транспортних засобів: навч. посіб. / В.В. Біліченко, В.Л. Крещенецький, Ю.Ю. Кукурудзяк. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 118 с.

2. Визгунов Н.П. Эволюция подходов к системной диагностике предприятия: от «телеологических» к «конструкционным» моделям / Н.П. Визгунов, А.Н. Визгунов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2011. – № 6 (1). – С. 262–269.
3. Воронкова А.Е. Конкурентоспособность предприятия: механизм управления та диагностика / А.Е. Воронкова // Экономика промышленности. – 2009. – № 3. – С. 133–137.
4. Донець А.А. Методичний підхід до діагностики конкурентоспроможності готельних підприємств / А.А. Донець // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. – № 1 (16). – С. 58–64.
5. Дробишева О.О. Сучасні підходи до визначення поняття «економічна діагностика» / О.О. Дробишева, Д.В. Головіна. // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2014. – с. 175–176.
6. Коваленко О. В. Сутність діагностики стану господарської діяльності підприємства / О. В. Коваленко, М. О. Зайцева. // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2013. – № 5. – С. 21–26.
7. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия: Проблемы, концепции и методы: учеб. пособие / Б. Коласс; Пер. с фр. Я.В. Соколов. – М.: Финансы: ЮНИТИ, 1997. – 576 с.
8. Кошкина И.А. Методологический подход к проведению диагностики экономической безопасности промышленного комплекса / И.А. Кошкина, Э.Р. Мубаракшина // Современные исследования социальных проблем. – 2012. – № 8(6). – С. 4–20.
9. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. / І.В. Кривов'язюк. – Видання 2-ге. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 456 с.
10. Кривов'язюк І.В. Теоретичні засади фінансової діагностики підприємства / І.В. Кривов'язюк, О.Я. Кость // Економічні науки. Серія «Економічна теорія та економічна історія». Збірник наукових праць. Луцький державний технічний університет. Випуск 4(15). – Луцьк, 2007. – С. 232–247.
11. Кривов'язюк І.В. Кризові явища в українській економіці та їх зв'язок з циклічністю / І.В. Кривов'язюк // Економіка та держава. – 2010. – № 12. – С. 48–50.
12. Литвин З.Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства / З.Б. Литвин // Економічний аналіз. – 2015. – Том 21. № 2. – С. 152–156.
13. Локтионова Ю.А. Идентификация состояния экономической безопасности предприятия методами диагностики / Ю.А. Локтионова // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 4 (50). – С. 88–94.
14. Муравьев А.И. Теория экономического анализа: проблемы и решения / А.И. Муравьев. – М.: Финансы и статистика, 1988. – 144 с.
15. Посилкіна О.В. Економічна діагностика: навч. посіб. / О.В. Посилкіна, К.С. Світлична. – Х.: Вид-во НФаУ, 2014. – 133 с.
16. Роговий А.В. Економічна діагностика підприємства: теоретичні та практичні аспекти дослідження / А.В. Роговий // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 6. – С. 457–459.
17. Саликов Ю.А. Диагностика финансово-экономического состояния предприятия как приоритетное условие образования интеграционных форм / Ю.А. Саликов, Л.Н. Дмитриева, А.С. Барзенкова // Технологии пищевой и перерабатывающей промышленности АПК – продукты здорового питания. – 2014. – № 1. – С. 97–105.
18. Самсонова М.В. Использование экономической диагностики для оценки состояния рынка научно-технической продукции / М.В. Самсонова // Экономические науки. – 2012. – № 36–1/4. – С. 169–171.
19. Слуцкая С.В. Экономическая диагностика хозяйствующего субъекта как инструмент стратегического менеджмента / С.В. Слуцкая, Л.В. Чебыкина // Инновационная наука. – 2015. – № 10. – С. 128–130.
20. Соколова Л.В. Теоретичне забезпечення діагностики як превентивний захід запобігання банкрутства підприємства / Л.В. Соколова, Т.В. Полозова // Вісник НТУ «ХПІ». – 2014. – № 65(1107). – С. 154–162.
21. Соколовська З.М. Використання нечітких експертних систем в практиці економічних досліджень [Електронний ресурс] / З.М. Соколовська // Економіка: реалії часу: [електрон. журн.]. – 2012. – № 1. – С. 162–168.

УДК 334.722:658.114.5

**Табакхарнюк М.О.**  
кандидат економічних наук,  
заслужений економіст України,  
Голова наглядової ради «МТ-Інвест»

## КЛАСИФІКАЦІЯ УГОД ЗІ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ КОМПАНІЙ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Автором запропоновано комплексну класифікацію процесів злиття і поглинання компаній. Виявлено специфічні риси різних форм інтеграції підприємств. На основі реальних прикладів розкрито особливості інтеграційних процесів підприємств в Україні.

**Ключові слова:** злиття, поглинання, інтеграція підприємств, інтеграційні корпоративні угоди.

### Табакхарнюк М.А. КЛАССИФИКАЦИЯ СОГЛАШЕНИЙ ПО СЛИЯНИЯМ И ПОГЛОЩЕНИЯМ КОМПАНИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Автором предложена комплексная классификация процессов слияния и поглощения компаний. Выявлены специфические черты различных форм интеграции предприятий. На основе реальных примеров раскрыты особенности интеграционных процессов предприятий в Украине.

**Ключевые слова:** слияния, поглощения, интеграция предприятий, интеграционные корпоративные соглашения.

### Tabakharnyuk M.O. CLASSIFICATION OF MERGERS AND ACQUISITION AGREEMENTS IN MODERN ECONOMY

Author offers a detailed classification of companies' M&As. Specific features of the different forms of companies' integration are determined. Based on practical examples the author exposes peculiarities of integration between Ukrainian companies.

**Keywords:** mergers, takeovers, companies' integration, corporate integration agreements.

**Актуальність.** Понад століття компанії дедалі активніше використовують злиття і поглинання як вагомим джерелом зміцнення своїх позицій на ринку, розширення діяльності, забезпечення стійкого розвитку в умовах турбулентності і невизначеності середовища їх функціонування. Тим часом, менеджменту компаній, їх власникам, відповідальним органам державної влади дуже важливо вміти орієнтуватися у різних типах злиттів, оскільки це дає змогу виявляти основні цілі, що переслідують сторони при укладенні угоди, з високим ступенем ймовірності оцінити її ефективність і спрогнозувати можливі наслідки як для самих компаній, так і для суспільства. Це актуалізує завдання типологізації процесів злиття і поглинання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика злиттів і поглинань давно привертає увагу зарубіжних та вітчизняних дослідників. Вагомий внесок у дослідження теоретичних та прикладних аспектів злиттів і поглинань зробили Вестерфілд Р., Гохан П., Депаффіліс Дж., Джордан Б., Лажу А., Рід С., Росс С., Ульріх С., Давидова О., Македон В., Тарасова О., Филюк Г., сам автор цієї статті і ряд інших науковців і практиків.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значне накопичення емпіричних знань та теоретичних концепцій, ще відсутня узагальнююча теорія злиттів і поглинань на мікрорівні, існують розбіжності з ряду важливих методологічних питань ідентифікації їх видів, що ускладнює процес аналізу і прогнозування, а також регулювання.

**Мета статті** – розробка комплексної класифікації процесів злиття і поглинання компаній задля глибшого розуміння різноманітності та багатогранності цих економічних категорій, виявлення їх специфічних особливостей.

**Викладення основного матеріалу.** У більшості тлумачних словників поняття «класифікація» трактується як одна з універсальних процедур наукового мислення, яка являє собою систему впорядкованого розподілу множини об'єктів (процесів, явищ) на підмножини у логічній послідовності на основі певних ознак та класів (груп тощо) за допомогою узагаль-

неної, ідеалізованої моделі або типу. Необхідність у дослідницькій класифікації виникає у зв'язку з потребою впорядкувати розмаїття неоднорідних об'єктів, або вивчити певні закономірності на основі аналізу таких розмаїть.

Хоча класифікація певних об'єктів, процесів, явищ є певною мірою умовною і суб'єктивною відповідно до суб'єкта, який її здійснює, та його здатності розрізнити ознаки об'єктів класифікації, а також залежить від поставлених завдань і окресленої мети дослідження, вона є важливим аспектом їх аналізу й дає можливість їх систематизувати.

Зазначимо, критеріїв класифікації злиттів і поглинань може бути багато, враховуючи їх багатогранність та різноманітність. У цій статті проаналізовано існуючі підходи до класифікації цих явищ економічного життя, а також сформульовано власні ознаки та різновиди злиттів і поглинань, які, на думку автора, є найважливішими при їх аналізі.

Найбільш поширеними критеріями класифікації процесів злиття та поглинання, які використовуються сучасними дослідниками, є характер інтеграції компаній, географічна складова, ставлення менеджменту компаній до злиття, спосіб об'єднання потенціалу компаній, а також умови злиття.

Найчастіше злиття і поглинання компаній класифікують за *характером інтеграції*. За цією ознакою усі угоди зі злиття та поглинання поділяють на горизонтальні, вертикальні та конгломеративні. У більшості випадків фактор інтеграції має дуже стійку кореляцію із мотивацією угод. Цілком очевидно, що для угод горизонтального характеру притаманним є об'єднання підприємств однієї галузі, що виробляють споріднену продукцію. У результаті об'єднання таких компаній «об'єднується» і їх частки ринку, тим самим збільшуючи для нового підприємства відсоток існуючих та потенційних споживачів, а також сукупну виручку від реалізації товарів та послуг.

Класичним прикладом горизонтального злиття в Україні є угода між групами «Метінвест» та «Смарт-холдинг», що була оголошена у 2007 році. Головною метою злиття було об'єднання гірничо-металургійних активів двох холдингів. Так, в обмін на три гірничо-металургійні активи «Смарт-холдингу» – Макіїв-

ського металургійного заводу, Ігулецького гірничо-збагачувального комбінату, прокатного заводу *Promet Steel* (Болгарія) – «Смарт-холдинг» отримав блокувальний пакет, розміром 25%+1 акція у капіталі групи «Метінвест». За визначенням менеджменту, угода була «злиттям» компаній не лише за формою, але й за суттю [1]. Важливо зазначити, що і власники об'єднаних активів, й інші учасники ринку визнали, що вартість єдиної компанії після завершення угоди вища, ніж двох окремих компаній до угоди. За словами менеджменту компанії, укрупнення об'єктивно призвело до зменшення витрат, підвищення ефективності на таких ланках як логістика, продажі, закупівлі, ремонт тощо. Також з'явилась змога раціоналізувати інвестиційні програми.

Ще одним цікавим прикладом горизонтального злиття серед українських компаній є угода між Миргородським та Моршинським заводами мінеральних вод та їх дистриб'юторами – компаніями «Нова» та ІДС – у єдиний холдинг *IDS Group* у 2004 році. На той час миргородський виробник був лідером у сегменті газованої води, а моршинський – негазованої. Злиття двох компаній та їх мереж сприяло вирівнюванню продажів та більш рівномірному покриттю ринку: на той час «Миргородська» була краще представлена у центральному та східному регіонах, «Моршинська» – у західних областях України. Продажі «Миргородської» були менш динамічними порівняно з «Моршинською», але для розвитку останньої необхідні були інвестиції. Обсяги виробництва води відставали від обсягів збуту: потужності з її розливу зростали у середньому на 40% за рік, тоді, як продажі – на 100%. У таких умовах виникла необхідність залучення додаткових фінансових ресурсів. Власники компанії не розглядали публічний ринок капіталу, оскільки річний обсяг виручки був недостатнім для залучення цього виду коштів. Виходом із ситуації стало злиття з більшими за розмірами гравцем ринку, який зміг забезпечити необхідне фінансове підживлення. У свою чергу, для «Миргородської» об'єднання із «Моршинською» означало швидке захоплення сегменту столової низькомінералізованої природної води. Синергія від об'єднання двох компаній була відчутна вже наступного року: обсяг реалізованої продукції зріс практично у півтора рази. У 2005 році портфель торгових марок компанії «IDS Group» поповнився ще одним брендом – мінеральною водою «Трускавецька», розливом якої на той час займалося декілька дрібних виробників. Через угоди злиття та поглинання менеджменту групи вдалося об'єднати шість окремих підприємств. Це дало змогу вдосконалити виробничі процеси, підвищити контроль за якістю продукції, забезпечити систематичні кваліфіковані гідрогеологічні спостереження родовища. Також компанія «IDS Group» є ексклюзивним імпортером грузинської мінеральної води «Боржомі» в Україні. Таким чином, через угоди M&A групі вдалося збалансувати найпопулярніші види мінеральної води, що мають різні властивості, позиціонування на ринку та ціни, але, таким чином охопити усі смаки споживачів і ринки, що й допомогло компанії стати лідером на ринку мінеральних вод з великим відривом від конкурентів [2].

Окрім горизонтального злиття, за характером інтеграції компаній виділяють й інші типи злиття – вертикальне та конгломератне. Під вертикальним злиттям зазвичай мають на увазі об'єднання компаній різних галузей, що пов'язані між собою процесом виробництва кінцевого продукту, тобто розширення компанії-покупцем своєї діяльності через купівлю бізнесу компаній, що є основними контр-

агентами покупця, починаючи від джерел сировини, і закінчуючи доставкою продукції до кінцевого споживача, або сервісним обслуговуванням. На відміну від горизонтального типу злиття та поглинання, операції вертикальної консолідації рідко коли викликають необхідність їх погодження з антимонопольними органами, оскільки це прямо не призводить до суттєвого збільшення частки ринку й обмеження конкуренції. Позитивний ефект від вертикальної інтеграції полягає у налагодженні стійких господарських зв'язків, можливості контролю та економії ресурсів, економії трансакційних витрат, стимулюванні інноваційних розробок та технологій, збільшенні доданої вартості кінцевого продукту тощо. Очевидно, що виділити абсолютно всі причини вертикальної інтеграції неможливо, оскільки для кожної компанії вони будуть особливими через своєрідність бізнесу.

Якщо уважніше розглянути історію «IDS Group», то чітко видно, що злиття в один портфель мінеральних вод мало не лише горизонтальний, а й вертикальний характер, оскільки об'єднувались і дистриб'ютори цих компаній. До угоди злиття «Миргородського заводу мінеральних вод» та «Моршинського заводу мінеральних вод» кожен з них мав власну мережу дистриб'юторів. Варто зробити акцент на тому, що політика дистрибуції була різною: «Миргородська» орієнтувалася на міста-мільйонники, а дистрибуційні канали «Моршинської» були більш активні у менших містах та інших населених пунктах. Об'єднавшись, компанії змогли перехресно використовувати дистрибуційні канали одна одної, а, отже, й збільшити кількість потенційних споживачів та обсяги продажів. Те ж саме стосується й злиття компаній «Смарт-холдинг» та «Метінвест». Остання змогла використовувати придбані активи не лише для розширення ринку, але й для доповнення повного циклу виробництва металопродукції.

До угод, що мають чітко вертикальний характер, в Україні можна віднести й придбання у 2010 р. світовим лідером із виробництва кукурудзяної муки – міжнародною групою «GRUMA» з центральним офісом у Мексиці – двох локальних лідерів в Україні – компаній «Альтера» та «Альтера-2» (м. Черкаси), які є виробниками усіх видів продукції з кукурудзи на ринку України та в ряді країн СНД. Стратегія компанії «GRUMA» була спрямована на розширення діяльності на глобальному ринку через придбання активів у різних країнах.

Ще одним прикладом такого типу угод може бути купівля у 2006 р. компанією «Element Six» (Ірландія) Полтавського алмазного заводу – одного з найбільших в Україні виробників синтетичних алмазних порошоків та алмазного інструменту. Згідно з планами ірландської компанії, продукція українського заводу повинна постачатися в Ірландію для подальшої переробки з метою адаптації для внутрішнього використання при виготовленні полікристалічних виробів. Подібну схему використання сировини дочірніх компаній «Element Six» вже апробувала на інших ринках, де собівартість виготовлення продукції значно дешевша, порівняно із ринком головної компанії (компанії-покупця). Разом з тим, компанія «Element Six» є структурною одиницею і дочірньою компанією всесвітньовідомої міжнародної корпорації «De Beers», що спеціалізується на видобутку, обробці й продажу природних алмазів, а також на виробництві синтетичних алмазів для промислових цілей. Таким чином, ситуація з придбанням українського активу є чітко визначеним типом вертикальної інтеграції.

Конгломератне злиття має місце у тому випадку, коли компанії об'єднуються без видимої на перший погляд причини – відсутня виробнича взаємозалежність, покупець та продавець не є ані поставачальниками та споживачами сировини, ані конкурентами на ринку. Західні дослідники виділяють три види конгломератного злиття:

- злиття із розширенням продуктової лінії (product line extension mergers) – кооперація не конкуруючих між собою компаній, які мають схожі канали дистрибуції та процес виробництва;

- злиття із розширенням ринку (market extension mergers) – угода передбачає купівлю додаткових каналів реалізації продукції;

- чисте конгломератне злиття, коли об'єднання компаній не передбачає спільної діяльності.

Очевидно класичним прикладом конгломеративного злиття є низка угод, які сприяли формуванню в Україні сучасної структури фінансово-промислових груп. Конгломеративними є угоди формування телекомунікаційного напрямку діяльності групи «СКМ», основні активи якої зосереджені в гірничо-металургійному, енергетичному та фінансовому секторах економіки. Будучи міноритарним акціонером компанії «Астеліт» (оператор life:)), у 2005-2006 рр. група розширила свою діяльність на ринку телекомунікацій, придбавши групу компаній «Фарлеп» і групу компаній «Оптіма Телеком», а пізніше – компанії «Укртелеком», що надають послуги фіксованого зв'язку. Ще одним прикладом угод конгломеративного характеру є придбання фінансово-промисловими групами футбольних клубів та будівництво стадіонів. У цьому випадку власні захоплення акціонерів груп через угоди злиття та поглинання поступово мігрують у сферу їх бізнес-інтересів.

Усі угоди злиття та поглинання класифікують також за рівнем синергії. Наведені вище приклади свідчать про те, що горизонтальні та вертикальні угоди відносяться до *пов'язаних угод*. Пов'язані злиття і поглинання є стратегічним підходом до організації бізнесу та утворення вартості, оскільки дають змогу використовувати зв'язки між ланками формування вартості на різних етапах для зниження витрат, обміну досвідом і технологіями. Метою таких типів злиттів і поглинань є набуття додаткових конкурентних переваг, які в результаті сприятимуть подальшому підвищенню ринкової вартості бізнесу.

*Непов'язані типи* угод здебільшого характеризують конгломеративні злиття та поглинання. Мотивації до таких угод можуть мати абсолютно різний характер – від пошуку альтернативних напрямів бізнесу з вищим прибутком до задоволення особистих амбіцій покупців. У більшості випадків такі угоди здійснюються з метою підвищення фінансових результатів та диверсифікації діяльності, а не стратегічної кореляції. При фінансовому злитті компанії, що об'єдналися, не діють як єдине ціле; при цьому не очікується істотної економії на масштабах виробництва, але має місце централізація фінансової політики, яка сприяє посиленню позицій компанії на ринку цінних паперів, у фінансуванні інноваційних проектів тощо. У країнах з розвинутими ринковими відносинами збільшення вартості акцій компанії є однією з головних передумов, яка змушує їх вдаватися до угод із непов'язаним типом синергії. Хоча вже тут виникає певна суперечність: відсутність синергії на виробничому рівні компенсується синергетичним ефектом збільшення вартості цінних паперів або можливостей розширення джерел та видів фінансування подальшої діяльності.

В умовах глобалізації злиття та поглинання набувають глобальних масштабів. Так, за *географічною ознакою*, угоди М&А поділяються на локальні, або національні, та транснаціональні (transnational merger чи cross-border acquisition). За роки незалежності український ринок продемонстрував досить багато угод зі злиття та поглинання за участю іноземних інвесторів. Серед них і компанія «GRUMA», про яку мова йшла вище.

Наступною ознакою класифікації угод М&А є характер дій менеджменту компаній. При ворожому злитті топ-менеджери компанії-продавця не погоджуються з діями компанії-покупця, нерідко намагаються чинити опір через судові позови або активну протидію у засобах масової інформації. Тому часто у таких випадках пропозиція придбати акції робиться безпосередньо власникам акцій компанії (наприклад, трудовому колективу) без будь-яких консультацій з менеджментом. Кожен власник вирішує самостійно, продавати свою частку чи ні. При дружньому поглинанні злиття має бути «санкціоноване» як акціонерами, так і менеджментом компанії. Оскільки в Україні ринок цінних паперів не настільки розвинений, як на Заході, а кількість акцій, що котируються на біржі досить обмежена і, як правило, не має визначального впливу на прийняття рішень у компанії, здійснити вороже злиття через українські біржі досить просто на протипагу західним компаніям, окремі з яких мають до 100% акцій у публічному обігу. Разом з тим, в Україні є поширеними схеми викупу часток акцій підприємств у його працівників. У період активної приватизації дуже часто біля заводів чи великих підприємств чергували агенти, які скуповували ваучери працівників, концентруючи таким чином у своїх руках потенційні можливості для придбання досить великого пакету акцій певного підприємства.

У той же час, слід зазначити, що дружні поглинання мають не лише позитивні сторони. Як правило, відділення капіталу власності від капіталу контролю призводить до агентських витрат між менеджерами і власниками компаній. Найманій менеджер може перешкодити злиттю, яке було б прибутковим для акціонера, якщо при цьому він може втратити частину власного прибутку. Як зазначають західні дослідники, важливим аспектом такого злиття виступає виплата певної ренти менеджерам за їх згоду на поглинання. У випадку з ворожим злиттям, такі витрати відсутні. Тому його можна розглядати як альтернативний спосіб, що не залежить від згоди менеджерів.

Важлива відмінність угод злиттів та поглинань полягає у способі об'єднання. Зазвичай виділяють або корпоративні альянси, або корпорації. Якщо інтеграція компаній сконцентрована на конкретному напрямі бізнесу, що забезпечує отримання синергетичного ефекту тільки у цьому напрямі, у решті ж видів діяльності фірми діють самостійно, то йдеться про корпоративні альянси. При цьому компанії можуть обирати різні форми сумісних структур, наприклад, спільні підприємства. Зокрема, корпоративними альянсами можна було б визначити угоди, описані нами вище щодо об'єднання активів компаній «Метінвест» та «Смарт-холдинг», оскільки вони об'єднували лише власні гірничо-металургійні активи. При створенні корпорації об'єднуються всі активи компаній, що залучаються до операції, з метою отримання синергетичного ефекту за рахунок збільшення масштабів діяльності. Прикладом цього може бути створення «IDS Group».

Одна з головних відмінностей угод злиття й поглинання лежить у площині їх фінансування. З одного боку, об'єднання компаній може супроводжуватись



обміном акцій між учасниками (stock-swap merger), з іншого – відбуватися у формі грошових розрахунків. Грошова форма розрахунку та розрахунок акціями вважаються двома основними. Щодо грошових операцій, то тут роль обох сторін визначена й обмін грошей на акції завершує просту передачу власності. Але при обміні акціями часто незрозуміло, хто покупець, а хто продавець. У деяких випадках утримувачі акцій поглиненої компанії у результаті володіють більшою частиною компанії, яка скуповувала їхні акції. Компанії, що платять за поглинання акціями, перекладають частину своїх ризиків на компанію, що купується. Рішення використовувати акції замість грошових коштів може вплинути й на норму прибутку акціонерів.

Основна відмінність між грошовими операціями і додатковою емісією полягає в тому, що при грошових трансакціях власники компанії, яка здійснює поглинання, повністю несуть ризик за те, що очікуване зростання вартості, яке виражається у премії, за рахунок злиття не реалізується. При оплаті операцій злиття або поглинання за рахунок акцій цей ризик поділяється з акціонерами тієї компанії, яка запланована до поглинання. Точніше, при такій оплаті ризик того, що поглинання не забезпечить підвищення ринкової вартості розподіляється пропорційно часткам акціонерів обох компаній у новій комбінованій компанії. Якщо компанія приймає рішення фінансувати злиття додатковою емісією, то додана вартість для акціонерів компанії-ініціатора операції (різниця між очікуваним приростом вартості і платою, премією, за злиття) зменшиться. Зазвичай, у багатьох випадках злиттів і поглинань компанія, яка здійснює поглинання, настільки є більшою за об'єкт поглинання, що власники компанії-продавця у результаті отримують зовсім незначну частину нової компанії [3].

Пропозиції про купівлю, які фінансуються за рахунок акцій, можуть бути здійснені в двох формах – у формі фіксованої частки та фіксованої вартості. Що стосується фіксованої частки, то у такій пропозиції кількість акцій визначена точно, проте їх вартість на момент прийняття рішення щодо проведення операції і на момент її здійснення, залежно від вартості акцій компанії-покупця, може бути різною. Отже, у новій комбінованій компанії залишаються незмінними співвідношення часток власників компанії, що поглинається, і об'єкта поглинання. При іншій формі – фіксованій вартості – поглинаюча компанія випускає акції з фіксованою загальною вартістю. У таких операціях не обмежується кількість емітованих акцій аж до дати укладення угоди, і все залежить від поточної вартості акцій. У результаті, пайова участь у новостворюваній компанії залишається під сумнівом. У розглянутих випадках із компаніями «Метінвест», «Старт-холдинг» та Меткомбінат Ілліча йшлося про купівлю, яка фінансувалася за рахунок акцій. З погляду на те, що вартість компанії збільшується і згодом «Метінвест» планувала публічне розміщення акцій, така форма фінансування виявилася досить вдалою. Але, як свідчить практика фінансування, обмін акціями є більш популярною формою розрахунків у країнах Заходу. В Україні через нерозвиненість ринку цінних паперів, нерегульованість відносин власності та відносно високий рівень недовіри, поки що домінують розрахунки грошовими коштами.

В узагальненому вигляді класифікація злиттів і поглинань компаній наведена автором у таблиці 1.

Таблиця 1

**Класифікація інтеграційних корпоративних угод**

Класифікаційна ознака	Типи та види злиття та поглинання компаній
За характером інтеграції	– горизонтальні – вертикальні – конгломеративні: а) злиття із розширенням продуктової лінії б) злиття із розширенням ринку в) чисте конгломератне злиття
За рівнем синергії	– пов'язані – непов'язані
За національною приналежністю компаній, що об'єднуються	– національні – транснаціональні
За формою фінансування операції	– власні грошові кошти – залучення позикових коштів: а) викуп менеджментом б) викуп працівниками в) реструктуризація (приватизація, дивестування) – змішані – оплата частками – фонди венчурного капіталу
За ставленням менеджменту до операцій	– дружнє – вороже
За ступенем привабливості	– привабливі – непривабливі
За характером	– стратегічні – фінансові
За способом об'єднання компаній	– корпоративні альянси – корпорації: а) виробничі злиття та поглинання б) фінансові злиття та поглинання
За умовами злиття	– злиття на паритетних умовах: а) об'єднання компаній, функціонально пов'язаних по лінії виробництва або збуту продукції; б) злиття, у результаті якого виникає нова юридична особа в) повне або часткове поглинання; г) пряме злиття; д) об'єднання компаній, що супроводжується обміном акцій між учасниками; е) поглинання компанії із приєднанням активів за повною вартістю; – корпоративна (галузева) консолідація
За механізмом реалізації	– злиття (поглинання) із приєднанням всіх активів та зобов'язань – форвардне злиття – дочірнє злиття – фарватерне дочірнє злиття – А-, Б-, В- та Г-реорганізації

Джерело: [4]

**Висновки з проведеного дослідження.** Злиття і поглинання є однією з форм реорганізації бізнесу, яка дає змогу підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати довгостроковий розвиток компаній в умовах загострення конкуренції. Сучасна господарська практика пропонує широкий спектр типів злиттів і поглинань. Тип злиття залежить від ринкової ситуації, від стратегічної мети компанії, що є учасниками угоди, від ресурсів, якими вони володіють, від жорсткості норм антимонопольного законодавства та ряду інших факторів. У свою чергу, тип злиття впливає як на результативність постінтеграційної діяльності самих компаній, так і на розвиток національної економіки.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК::**

1. Простаков Г. Стальное слияние / Г. Простаков // Экперт. 15.10.2007. № 40 (136).
2. Струк О. Водні процедури /О, Струк // Контракти. № 11. 12-03-2007 р.
3. Македон В. Класифікація процесів корпоративних злиттів і поглинань. // В. Македон // Держава та регіони: Науково-виробничий журнал. Серія: Економіка та підприємництво. 2009. № 2. с. 124-128.
4. Табахарнюк М.О. Гра на мільйон: практика злиття та поглинання в Україні. /М.О. Табахарнюк. К.: Київська книжково-журнальна практика. 2012. 304 с.

УДК 331.108.4

**Тимошенко К.В.**

викладач кафедри туризму

Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця**АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ІНВЕСТИВАННЯ  
У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У статті розглянуто процедуру аналізу інвестування у людський капітал, який є основним фактором виробництва на сучасному етапі економічного розвитку. Обґрунтовано систему показників, яка визначає процес інвестування у людський капітал та його розвиток на підприємстві. Розроблено модель впливу процесу інвестування у людський капітал на його розвиток на підприємстві. Виявлено взаємозв'язок між напрямками фінансування та шляхами розвитку людського капіталу який сприяє підвищенню ступеня об'єктивності оцінки ефективності інвестиційних витрат.

**Ключові слова:** людський капітал, інвестиції в людський капітал, соціальний розвиток, економічні фактори, економічна система, процедура аналізу.

**Тимошенко К.В. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ИНВЕСТИРОВАНИЯ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье рассмотрена процедура анализа инвестирования в человеческий капитал, который является основным фактором производства на современном этапе экономического развития. Обоснована система показателей, которая определяет процесс инвестирования в человеческий капитал и его развитие на предприятии. Разработана модель влияния процесса инвестирования в человеческий капитал на его развитие на предприятии. Выявлена взаимосвязь между направлениями финансирования и путями развития человеческого капитала которая способствует повышению степени объективности оценки эффективности инвестиционных расходов.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, инвестиции в человеческий капитал, социальное развитие, экономические факторы, экономическая система, процедура анализа.

**Tymoshenko K.V. ANALYSIS OF THE PROCESS OF INVESTMENT IN THE HUMAN CAPITAL OF INDUSTRIAL ENTERPRISE**

The article deals with the procedure of analyzing investment in human capital, which is the main factor of production at the present stage of economic development. The system of indicators is substantiated, which determines the process of investing in human capital and its development in the enterprise. A model of the influence of the investment process in human capital on its development in the enterprise is developed. The interrelation between directions of financing and ways of development of the human capital which promotes increase of objectivity of an estimation of efficiency of investment costs is revealed.

**Keywords:** human capital, investment in human capital, social development, economic factors, economic system, analysis procedure.

**Постановка проблеми.** Досягнутий рівень економічного розвитку будь-якого суб'єкта господарювання значною мірою визначається та формується завдяки забезпеченню очікуваного ступеня економічної окупності від усіх наявних інвестиційних витрат підприємства в інноваційний розвиток виробництва.

Визначальною складовою таких витрат є інвестиції у людський капітал, здійснення яких на довгостроковій основі має сприяти сталому забезпеченню підприємства висококваліфікованою, досвідченою та вмотивованою на досягнення високих результатів праці робочою силою. Досягати високого рівня інноваційного розвитку підприємство може за умови перспективного забезпечення постійного та інтенсивного процесу нагромадження, збільшення та збереження людського капіталу у вигляді професійних знань, вмінь, навичок та здоров'я працівників. Водночас, раціональне використання інвестиційних витрат, спрямованих на професійний розвиток працівників, може бути забезпечене шляхом плану-

вання та обґрунтування доцільних із економічного погляду видів та обсягів інвестицій у людський капітал із врахуванням особливостей організації процесу інвестування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вирішенню проблем використання людського капіталу присвячена значна кількість праць зарубіжних і вітчизняних вчених. Так, О.М. Левченко досліджує сучасні засади функціонування системи безперервної професійної освіти та підготовки кадрів на українських підприємствах [6]. В.П. Антонюк формулює головні напрями зміцнення соціально-економічних основ формування людського капіталу, одним із яких є необхідність суттєвого вдосконалення системи підвищення кваліфікації працівників в умовах підприємства [1, с. 47]. Л.С. Лісогор, досліджуючи сучасні аспекти розвитку людських ресурсів України, обґрунтовує необхідність поліпшення якості освітніх послуг та налагодження ефективного зв'язку між системою освіти і ринком праці [5]. Н.В. Ушенко конкретизує умови продуктивного

використання людського капіталу та наголошує на визначальності значенні матеріальної винагороди у справі забезпечення тривалого зростання рівня продуктивності та результативності праці персоналу підприємства [11]. Більшість науковців при обґрунтуванні умов створення та вимог забезпечення достатнього рівня ефективності інвестування у людський капітал спрямовують дослідження на розв'язання окремого, пов'язаного лише із власними науковими інтересами, блоку питань, що виключає можливість застосування комплексного підходу до формування основних вимог та напрямів оптимізації процесу планування й організації інвестування професійного розвитку працівників підприємства.

**Постановка завдання. Мета статті** полягає в формуванні процедури аналізу інвестування в людський капітал як визначальний чинник соціального розвитку та напрямів раціоналізації процесів інвестування підприємством коштів у нього із метою досягнення умов продуктивного та перспективного професійного розвитку працівників.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Інвестування у професійний розвиток персоналу має здійснюватися підприємством на довгостроковій основі безперервно та у достатньому обсязі, створюючи тим самим підґрунтя для високоефективної діяльності у найближчій перспективі та сприяючи скорішій реалізації цілей, визначених підприємством як стратегічні. Для цього має виконуватися умова, відповідно до якої професійний рівень кожного працівника підприємства зростатиме одночасно зі змінами вимог ринку, роботодавця або технологічних вимог виробництва до компетентності особи, яка посідає певну посаду або працює на певному робочому місці. Водночас неконтрольований та економічно необґрунтований процес інвестування коштів у професійний розвиток працівників може скоротити очікувані підприємством позитивні результати окупності інвестиційних витрат у людський капітал та навіть значно знизити рівень мотиваційного спонукання працівників. Отже, доцільним є здійснення більш ретельного критичного аналізу щодо вибору прийнятних з економічного погляду видів інвестицій у людський капітал та впровадження заходів із оптимізації інвестиційних потоків, що спрямовує підприємство на професійний та особистісний розвиток працівників.

Узагальнення наявного вітчизняного та зарубіжного досвіду у сфері інвестування у людський капітал дозволило сформулювати основні вимоги та визначальні напрями оптимізації процесів інвестування підприємством коштів у людський капітал із метою досягнення ним умов продуктивного та перспективного професійного розвитку працівників.

1. Інвестиції у професійний розвиток та перепідготовку персоналу шляхом виробничого навчання слід здійснювати на всіх рівнях ієрархічної системи управління: від безпосереднього керівника до окремого робітника найнижчої ланки. Виконання цієї умови дозволить запобігти дисбалансу між якістю та швидкістю здійснення процесів розробки і впровадження управлінських рішень та наблизити досягнення стратегічних цілей підприємства.

2. Інвестування у людський капітал має, в першу чергу, здійснюватися у найбільш перспективних та потенційних працівників, здатних до вдосконалення та професійного розвитку. Разом із тим, більш доцільним є також вкладення коштів у розвиток молодих, перспективних та талановитих працівників, які свідоно прийшли на підприємство на тривалий період

часу і прагнуть кар'єрного зростання. Такий вибір дозволить підприємству максимально наблизити у часі термін окупності від здійснених інвестицій.

3. Ретельне обґрунтування доцільності проходження працівниками певного виду навчання та підвищення кваліфікації в межах підприємства або у спеціалізованих навчальних закладах. Досягнення означеної умови можливо шляхом співставлення обсягів вкладених коштів та отриманих знань і навичок при використанні кожного з альтернативних напрямів навчання. При цьому на користь внутрішньовиробничого навчання говорить той факт, що воно дозволяє максимально наблизити програми навчання до специфіки виробничого процесу та закріплювати отримані знання на практиці безпосередньо під час навчання.

4. Підприємство має створити належні умови та всебічно сприяти найбільш повному та комплексному закріпленню і подальшому використанню професійних знань і практичних навичок, набутих працівниками під час професійного навчання та підвищення кваліфікації.

5. Періодичність підвищення кваліфікації працівників має відповідати нормативним вимогам та повністю задовольняти потреби підприємства у кваліфікованому та досвідченому персоналі, що забезпечить високий рівень ефективності інвестування у людський капітал.

6. Підприємство має сприяти створенню у працівників достатнього рівня мотивації до власного професійного розвитку та наочно демонструвати ті переваги, які вони зможуть отримати у разі успішного закінчення професійного навчання і досягнення більш високого професійно-кваліфікаційного рівня. Визначальне місце у системі стимулів та мотивів належить матеріальній складовій, яка є найбільш дієвим та результативним інструментом коригування професійної поведінки працівника.

7. Підприємству слід стимулювати впровадження системи обов'язкового поширення нових знань, навичок та досвіду від працівників, які пройшли навчання до всіх інших працівників підприємства, що має значно збільшити масштаби окупності від коштів, інвестованих підприємством у професійний розвиток працівників. Так, на великих конкурентоспроможних промислових підприємствах України створюються спеціальні підрозділи (Школи передового досвіду, «банки ідей» та ін.), основною метою яких є своєчасне виявлення та практична допомога у швидкій передачі передового досвіду та знань від окремих професіоналів усім іншим працівникам [2; 3].

8. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів із розвитку персоналу шляхом інвестування робиться на підставі комплексної системи показників, які мають кількісно та якісно характеризувати всі аспекти здійснення процесу інвестування підприємством коштів у людський капітал та визначати окремі складові ефективності інвестування.

9. Закріплення на законодавчому рівні безпосередньої відповідальності роботодавця щодо забезпечення відповідного сучасним вимогам виробництва кваліфікаційного рівня та компетентності працівників шляхом створення системи безперервного професійного розвитку всіх без виключення професійно-кваліфікаційних груп персоналу.

10. Запровадження на державному рівні національних стандартів професійного розвитку, які закладаються в основу створення в умовах кожного суб'єкта господарювання ефективної системи безперервного професійного розвитку, підготовки та перепідготовки персоналу.

Відповідно до послідовності процедур інвестування підприємством коштів у професійний розвиток працівників процес планування інвестиційних витрат має складатися з шести основних процедур, спрямованих на вибір мети інвестування, цільової аудиторії, певних навчальних програм із професійного розвитку, основних постачальників освітніх послуг із професійного розвитку, обґрунтування доцільного обсягу інвестицій та виконання оцінки результативності й ефективності для підприємства здійснених інвестицій у людський капітал. Означена послідовність процедур планування здебільшого є умовною та може змінюватися залежно від ступеня пріоритетності для підприємства у кожний конкретний період часу окремої складової планування.

Виходячи з того, що кожна процедура планування має певні особливості, пов'язані зі специфікою здійснення окремих складових процесу інвестування у людський капітал, доцільним є конкретизування та визначення сутності, умов і принципів організації всіх процедур та етапів планування.

Кожен суб'єкт господарювання стикається з однаковими, проте різними за ступенем та інтенсивністю прояву складностями або невизначеностями, подолання яких із метою наближення моменту економічної окупності інвестиційних витрат має здійснюватися в оперативному режимі.

Один з моментів виникнення таких складностей об'єктивно пов'язаний із необхідністю чіткого та своєчасного формулювання і подальшого коригування підприємством головної мети інвестування коштів у людський капітал. Залежно від спрямованості політики розвитку підприємства, нагальної потреби у підвищенні професійного рівня працівників та обізнаності керівництва щодо соціально-економічної доцільності інвестування у людський капітал мета може бути встановленою на різні за тривалістю проміжки часу та залежно від цього носити стратегічний (перспективний) або оперативний характер. При цьому стратегічна мета має бути лише єдиною, тоді як оперативних цілей може бути встановлено підприємством декілька, реалізація кожної із яких здійснюватиметься як послідовно, так і одночасно.

Мета інвестування у людський капітал має встановлюватися на підставі комплексного обґрунтованого співставлення фактичного та очікуваного (еталонного) рівня кінцевих або трудових показників діяльності підприємства.

Після визначення та обґрунтування мети інвестування у людський капітал виникає необхідність планування контингенту працівників, які мають протягом найближчого часу (звичайно за одиницю часу планування береться один рік) пройти певний вид професійного розвитку або перепідготовки.

Основною складністю цього етапу виступає необхідність об'єктивного встановлення досягнутого професійно-кваліфікаційного рівня працівників та оцінки реальної потреби у професійному розвитку персоналу.

На практиці розв'язання завдання щодо визначення ступеня першочерговості та обсягів здійснення професійного розвитку або перепідготовки працівників може бути реалізовано різними шляхами, які умовно можна згрупувати у три основні напрями діагностики: експертна оцінка безпосереднього керівника професійних якостей, виконавської дисципліни та результативності праці окремо кожного працівника у його підпорядкуванні та обґрунтоване визначення на цій основі доцільності здійснення програм професійного навчання; визначення керівництвом підприємства та фахівцями з управ-

ління персоналом необхідної чисельності працівників, які мають найближчим часом пройти професійне навчання у результаті зміни технології та умов виробництва та індивідуальна оцінка кожним працівником власного потенціалу і наявної потреби у професійному навчанні. Об'єктивного визначення контингенту працівників, у професійний розвиток яких мають бути інвестовані кошти підприємства, можна досягти завдяки одночасному комплексному використанню всіх перелічених напрямів оцінки. Отже, у процесі виявлення потреби у професійному навчанні мають брати безпосередню участь самі працівники, їх керівники та фахівці відділу, функції якого на підприємстві спрямовані на ефективне управління персоналом.

У сучасних умовах залежно від рівня функціональної відповідальності особи, місця її посади в організаційній ієрархії управління підприємством та ступеня впливу її управлінських рішень на загальну результативність діяльності підприємства багаторазово зростає необхідність у скороченні періоду часу, який має проходити між попередньою та наступною процедурами професійного розвитку [3; 4, с. 209; 9, с. 146; 10, с. 140]. У результаті сьогодні для середньостатистичного підприємства, стратегія професійного розвитку якого спрямована на активізацію або стабілізацію професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу, може бути рекомендованою така періодичність підвищення рівня кваліфікації працівників:

- для управлінського персоналу вищої ланки управління – не рідше одного разу на рік;
- для фахівців середньої та нижчої ланок управління – один раз на два роки;
- для робітників – один раз на три роки.

Така градація залежно від дії внутрішніх та зовнішніх умов може змінюватися у бік як збільшення, так і зменшення вимог фахівців з управління персоналом до терміну періодичності професійного навчання всіх або окремої групи працівників.

Для оцінки впливу здійснених на підприємстві інвестицій на розвиток людського капіталу доцільно обчислити рівняння залежності, використавши метод багатовимірного статистичного аналізу – канонічний аналіз.

Дана рекомендація спирається на аналітичних та практичних можливостях методу канонічних кореляцій, а саме: а) скорочення багатовимірного простору ознак об'єктів до системи пар найбільш корельованих складних ознак; б) статистична оцінка взаємозв'язку елементарних ознак і нових виділених ознак та взаємозв'язку в системі складних ознак; в) статистична оцінка значущості виділених пар складних ознак; г) визначення значень виокремлених складних ознак у системі; д) побудова ієрархічної системи складних і елементарних ознак, що комплексно описують об'єкт; е) розробка досконалого обчислювального алгоритму з використанням спеціальних програмних середовищ. Автором монографії [7] також був сформульований перелік практичних задач, які можна розв'язувати за допомогою методу канонічних кореляцій: визначення внутрішніх латентних факторів соціального та економічного розвитку підприємства; визначення неявних складних факторів розвитку підприємства в розрізі «витрати – результати»; визначення внутрішніх неявних факторів економічного розвитку підприємств у регіоні; визначення внутрішніх неявних факторів економічного розвитку об'єктів і суб'єктів економіки в країні; діагностика ступеня інформативності показни-

ків, що визначають фактори розвитку підприємств; оцінка ступеня інформативності підсистем основних показників діяльності підприємств; наукова обґрунтованість виявлених економічних факторів розвитку підприємств; визначення типів економічного розвитку підприємств за критерієм виявленої системи факторів, що формують даний розвиток; визначення та оцінка виявленої структури факторів, що обумовлюють економічний розвиток підприємств, регіону, країни; розробка збалансованої системи показників, що забезпечує дієвість системи управління на різних рівнях; розробка комплексного економічного аналізу з урахуванням різних рівнів управління. Наведені аналітичні та практичні можливості математичного методу канонічних кореляцій послужило для обґрунтування вибору даного методу для визначення причинно-наслідкових зв'язків в системах показників, які характеризують інвестування на підприємствах, з однієї сторони, та розвиток людського капіталу – з іншої. Розвиток людського капіталу на промисловому підприємстві рекомендовано визначати за такою системою частинних показників, а саме показнику внутріфірмових зв'язків ( $x_1$ ), питомої ваги працівників, що підвищили кваліфікацію ( $x_2$ ), показнику неформальних відносин на підприємстві ( $x_3$ ), показнику загального рівня освіти працівників ( $x_4$ ), рівня соціальної підтримки працівників ( $x_5$ ), відрухування на соціальні потреби ( $x_6$ ), витрати на охорону здоров'я ( $x_7$ ), обсягу власного капіталу на одного працівника ( $x_8$ ), фондоозброєності ( $x_9$ ), обсягу реалізованої продукції на одного працівника ( $x_{10}$ ) [8]. В якості факторів впливу позначимо показники інвестицій на промислових підприємствах, що досліджувались, а саме  $y_1$  – частка капітальних інвестицій у загальному капіталі підприємства,  $y_2$  – частка капітальних інвестицій у професійний розвиток та перепідготовку персоналу,  $y_3$  – частка інвестицій у соціальний розвиток підприємства у власному капіталі,  $y_4$  – частка додаткової заробітної плати у фонді оплати праці,  $y_5$  – частка працівників, які працюють в умовах за санітарно-гігієнічними нормами. Апробацію запропонованої процедури аналізу інвестування в людський капітал було здійснено на даних підприємств: ПАТ «Турбоатом», ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «Завод ім. Фрунзе», завод ім. Малишева, ПАТ «Харківській підшипниковий завод» протягом останніх шести років. Рівняння залежностей результативних ознак розвитку людського капіталу від інвестицій, що здійснювались на даних підприємствах мають вигляд:

$$r_U V_1 = 0,991, \quad p\text{-value} = 0,0002,$$

$$\begin{cases} U_1 = -0,145x_1 + 0,03x_2 - 0,28x_3 - 0,202x_4 + 0,701x_5 + 0,183x_6 + 0,02x_7 + 0,261x_8 - \\ - 0,0719x_9 - 0,713x_{10}, \\ V_1 = 0,101z_1 + 0,057z_2 - 0,263z_3 - 0,378z_4 + 0,913z_5. \end{cases}$$

Згідно значущості коефіцієнта канонічної кореляції маємо одну систему рівнянь, решту слід вилучити, оскільки відповідні коефіцієнти канонічної кореляції не значущі. Таким чином, за системою рівнянь, а саме за величиною коефіцієнтів в рівняннях ( $a_i \geq 0,3$  та  $b_j \geq 0,3$ ) маємо, що найтісніше зв'язані показники  $y_5$  (частка працівників, які працюють в умовах за санітарно-гігієнічними нормами),  $y_4$  (частка додаткової заробітної плати у фонді оплати праці) та  $x_{10}$  (обсяг реалізованої продукції на одного працівника),  $x_5$  (рівень соціальної підтримки працівників).

Для продовження аналізу процесу інвестування у людський капітал промислового підприємства слід визначити вплив здійсненого інвестування на

загальний рівень розвитку людського капіталу на підприємствах, що досліджувались. Для необхідно обчислити регресійні моделі залежності рівня розвитку людського капіталу від показників, що характеризують процес інвестування в людський капітал. В якості результативної ознаки є інтегральний показник розвитку людського капіталу, який був обчислений за допомогою побудови таксономічного показника розвитку [8]. Обчислені моделі мають вигляд:

$$I = \sqrt{0,341 + 0,027 \ln z_1}, \quad R^2 = 3,292,$$

$$I = \frac{1}{0,041 + 2,211z_2^2}, \quad R^2 = 1,589,$$

$$I = \frac{1}{2,236 - 0,688z_2^2}, \quad R^2 = 0,534,$$

$$I = \sqrt{0,309 - 0,382z_4^2}, \quad R^2 = 2,762,$$

$$I = \exp(-1,117 + 0,57z_5^2), \quad R^2 = 5,233.$$

Отже, маємо на підприємствах, що досліджувались процеси інвестування майже не впливають на рівень розвитку їх людського капіталу. Серед всіх напрямів інвестування лише збільшення частки працівників, які працюють в умовах за санітарно-гігієнічними нормами має значення у збільшенні рівня розвитку людського капіталу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Керівництво підприємств, що досліджувались, приділяє увагу розвитку соціально-економічним умовам діяльності робітників і інвестує саме в заходи, що забезпечують розвитку соціально-економічної політики, але не достатньо інвестує в навчання та розвиток персоналу, мало коштів вноситься у розвиток молодих, перспективних та талановитих працівників, які свідомо прийшли на підприємство на тривалій період часу і прагнуть кар'єрного зростання, що стримує термін окупності від здійснених інвестицій. На підприємствах, що досліджувались не достатньо виділяється коштів на підвищення кваліфікації, не вносяться кошти і в внутрішньовиробничі навчання, яке, як було вже сказано, дозволяє максимально наблизити програми навчання до специфіки виробничого процесу та закріплювати отримані знання на практиці безпосередньо під час навчання.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антонюк В.П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку: моногр. / Валентина Полікарпівна Антонюк / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2007. – 348 с.
2. Бартон Т.Л. Риск-менеджмент: практика ведучих компаній / Томас Л. Бартон, Уільям Г. Шенкир, Пол Л. Уокер: пер. с англ. Т.В. Клекоты і др.; под ред. В.А. Кравченко. – М.: ИД «Вільямс», 2008. – 208 с.
3. Власюк О.С. Індекс людського розвитку: досвід України / О.С. Власюк, С.І. Пирожков / Національний ін-т стратегічних досліджень; ПРООН / О.П. Янішевський (ред.). – К.: ПРООН, 1995. – 84 с.
4. Курило І.О. Соціально-економічна структура населення: еволюція, сучасність, трансформації: моногр. / Ірина Олексіївна Курило. – К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2006. – 472 с.
5. Лісогор Л.С. Освітні детермінанти розвитку людських ресурсів в Україні / Л.С. Лісогор // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 8. – С. 29-33.
6. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрямки трансформації в контексті міжнародного досвіду / О. Левченко // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 1. – С. 30-35.
7. Малярець Л. М. Вимірювання ознак об'єктів в економіці: методологія та практика: наук. вид. / Л. М. Малярець. – Х.: ХНЕУ, 2006. – 384 с.

8. Тимошенко К.В. Оцінка тенденцій формування та використання людського капіталу промислових підприємств // Бізнес інформ. – 2017. – № 2. – С. 131-136.
9. Управление развитием людских ресурсов: [Монография] / Н.И. Верхоглядова, С.В. Ильина, Н.А. Ивашкова, О.В. Лавриченко / В.О. Ин-т підприємництва «Стратегія». – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. – 317 с.
10. Управление трудовым потенциалом: Наук. видання / В.С. Пономаренко, В.М. Гриньова, М.М. Салун та інш. – Харків: ХНЕУ, 2006. – 348 с.
11. Ушенко Н. В. Напрями відтворення людського капіталу та їх вплив на економічний розвиток країни // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 9. – С. 88.

УДК 005.93:658.8

**Цимбалюк К.А.**  
аспірант кафедри маркетингу  
та міжнародної торгівлі  
Національного університету біоресурсів  
і природокористування України

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ПОЗИЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ

У статті розглянуто роль концепції соціально-етичного маркетингу в діяльності підприємств. Встановлено умови її ефективної, системної і комплексної реалізації. Визначені основні етапи та особливості впровадження концепції соціально-етичного маркетингу в діяльності підприємств. Охарактеризовані переваги впровадження в діяльність підприємства соціально-етичного маркетингу. Висвітлені напрями розвитку управління потенціалом соціально-етичного маркетингу.

**Ключові слова:** концепція маркетингу, соціально-етичний маркетинг, соціальна відповідальність, конкурентоспроможність підприємства, управління підприємством.

#### **Цымбалюк К.А. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ С ПОЗИЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭТИЧНОГО МАРКЕТИНГА**

В статье рассмотрена роль концепции социально-этического маркетинга в деятельности предприятий. Установлены условия ее эффективной, системной и комплексной реализации. Определены основные этапы и особенности внедрения концепции социально-этического маркетинга в деятельности предприятий. Охарактеризованы преимущества внедрения в деятельность предприятия социально-этического маркетинга. Раскрыты виды развития управления потенциалом социально-этического маркетинга.

**Ключевые слова:** концепция маркетинга, социально-этический маркетинг, социальная ответственность, конкурентоспособность предприятия, управление предприятием.

#### **Tsymbaliuk K.A. THE THEORETICAL BASES OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT FROM THE POSITION OF THE SOCIAL-ETHICAL MARKETING**

In the article reviewed the role of the concept of social-ethical marketing activities on enterprises. Also, established the conditions of effective, systematic and comprehensive implementation. Identified basic stages and features of introduction the concept of social-ethical marketing activities on enterprises. Characterized the benefits of implementation social-ethical marketing on enterprise. Highlights areas of potential social-ethical marketing management.

**Keywords:** marketing concept, social-ethical marketing, social responsibility, competitiveness, management.

**Постановка проблеми.** Сьогодні кожне підприємство як суб'єкт господарювання на початку своєї діяльності формує мету, яка показує основний напрям щодо визначення стратегії підприємства на кожному управлінському рівні. Отже, навіть у мету підприємства закладають важливість праці на користь суспільства та майбутніх поколінь. Окрім цього, існують особливості впровадження соціально-етичного маркетингу, постають питання щодо актуальності інструментарію, за допомогою якого відбувається управління підприємством на таких засадах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у вивчення різних аспектів реалізації концепції соціально-етичного маркетингу в діяльність підприємств здійснили вітчизняні та зарубіжні вчені, а саме: Д.І. Акімов, А.Н. Асаул, Ю. Зеленко, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Т. Левіт, О.І. Вікарчук, В.М. Заріцька, І.І. Соколи, М.М. Поляруш [1; 4; 5; 6], та інші. Проте недостатньою є адаптація зазначеної концепції в діяльність вітчизняних підприємств.

**Постановка завдання.** На основі викладеного матеріалу можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в уточненні теоретичних засад та мето-

дології застосування соціально-етичного маркетингу в управлінні діяльністю підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасна концепція маркетингу є результатом багаторічної еволюції поглядів на цілі та процес розвитку господарювання. У свій час формування концепції маркетингу відбувалося під впливом науково-технічного прогресу, який забезпечив величезну різноманітність товарів, високі темпи їх оновлення. Проте подальша історія розвитку людства сприяла виникненню концепції соціально-етичного маркетингу.

Концепція соціально-етичного маркетингу є самодостатнім продовженням розвитку як теоретичної маркетингової думки так і практичної маркетингової діяльності. Її метою є задоволення потреб не тільки суб'єктів, які безпосередньо взаємодіють між собою, але й суспільства в цілому, при чому дана концепція не обмежує своє застосування виключно неприбутковою сферою, відкриваючи можливості для її впровадження у комерції. Результатом її застосування є формування загальносуспільного блага як самоцілі соціально-орієнтованої діяльності, без особистісних втрат суб'єктів взаємодії [1].

З появою та розвитком соціально-етичної концепції, маркетинг перетворюється на ключовий елемент управління міжособистісними та суспільними процесами, окреслює сучасне концептуальне бачення і принципово новий підхід здійснення в Україні перетворень в управлінні маркетингом підприємств, та формуванням конкретних завдань і механізмів їх реалізації на мікро- та макрорівні.

Соціально-етичний маркетинг базується на новій філософії підприємництва, орієнтованій на задоволення розумних, здорових потреб споживачів. Норми соціально-етичного маркетингу лімітують підприємницьку ініціативу і виробничу діяльність, ставлять її в залежність від орієнтирів суспільного розвитку та поліпшення оточуючого середовища [2].

Соціально-етичний маркетинг відіграє важливу соціальну та економічну роль в сучасних умовах функціонування економіки та підприємств. Ділова етика та соціальна відповідальність об'єктів господарювання є суміжними та взаємозалежними категоріями і тісно пов'язані з рівнем управління підприємством. Такий вид маркетингу слід розглядати з позицій внутрішнього та зовнішнього використання на підприємстві. З однієї сторони, його можна використовувати при управлінні людськими ресурсами, охороною праці, змінами тощо. Тобто це аспекти впливу з позиції внутрішнього використання. З позиції зовнішнього вжитку, основним аспектом виступає макросередовище, в якому здійснює свою діяльність підприємство та намагається вирішити глобальні питання про права людини, навколишнього середовища тощо [3].

Соціально-етичний маркетинг передбачає комплексний підхід до підвищення ефективності управління підприємством та мінімізації ризиків, пов'язаних із взаємодією з зовнішнім середовищем, через оптимізацію управління такими аспектами діяльності підприємства, як: сталий розвиток підприємства, управління економічними, екологічними та соціальними показниками діяльності підприємства; права споживачів та індекс задоволеності споживачів; захист економічної конкуренції; збалансоване виробництво і споживання; прозорість структури корпоративного управління та захист прав акціонерів; реалізація екологічних прав громадян; захист основних прав і свобод людини [4].

Концепція вимагає від керівництва підприємств домагатися рівноваги між трьома цілями підприємницької діяльності: прибутком підприємства, нестатками й потребами споживачів та інтересами суспільства. Застосування концепції соціально-етичного маркетингу має на увазі, що разом з потребами покупців існують інтереси суспільства, які усвідомлюються й приймаються покупцями; результативність підприємства залежить, у тому числі, і від публічного уявлення, що формується на підставі ставлення підприємства до інтересів суспільства; споживачі при будь-яких рівнях умов віддають перевагу продуктам, які виробляє підприємство, що враховує інтереси суспільства [5].

Суспільна позиція підприємства також може виступати атрибутом дотримання керівництвом підприємства концепції соціально-етичного маркетингу. Іноді, якщо

немає великих розходжень у товарах, якості або цінах подібних товарів та їхніх виробників, споживачі будуть купувати товари підприємств, яким небайдужі інтереси суспільства.

У центрі уваги концепції соціально-етичного маркетингу – повага до людини, середовища її перебування й можливостей майбутніх поколінь. Маркетолог, згідно з цієї концепцією, просуває «зміну поведінки», або «бажану поведінку» споживача, здійснюючи наступні маркетингові заходи: втілення в життя нового образу дій (поведінки); відмова від потенційної поведінки, що може зашкодити індивіду, суспільству в цілому; модифікація поточної поведінки; відмова від старих звичок [5].

Роль концепції соціально-етичного маркетингу для підприємства доцільно розглядати з двох позицій – внутрішньої та зовнішньої. З погляду внутрішньої позиції основна увага приділяється таким аспектам, як управління людськими ресурсами, управління безпекою робочого процесу, адаптація до змін, управління впливом навколишнього середовища і природних ресурсів. Із зовнішньої позиції враховуються місцеві спільноти, ділові партнери, права людини, глобальні аспекти [3].

Особливості впровадження підприємствами соціально-етичної концепції маркетингу є такими:

- соціально-етичний маркетинг у своєму широкому сенсі слід розглядати як парадигму (певний порядок, головний принцип) взаємовідносин в суспільстві, коли індивідуальні цінності залежать від

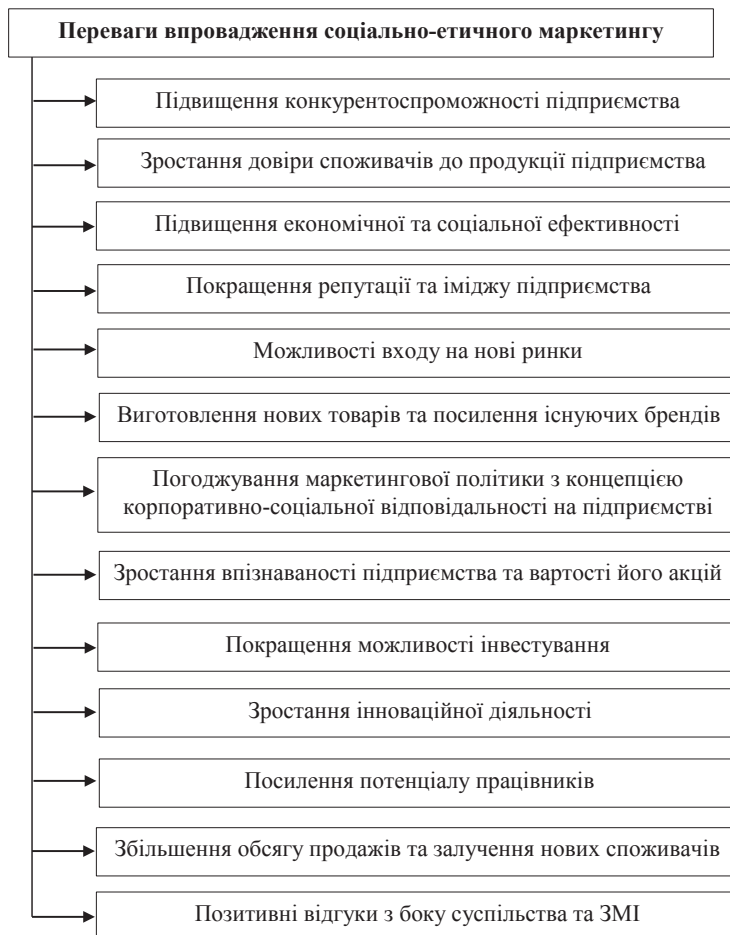


Рис. 1. Переваги впровадження соціально-етичного маркетингу

Джерело: узагальнено авторами на основі [3; 6; 7]

цінностей спільноти; тобто добробут суспільства має стати пріоритетною ціллю господарювання для всіх економічних суб'єктів, своєрідним фундаментом їх власного добробуту;

- позиція підприємства в питаннях дотримання соціально-етичних принципів маркетингу значною мірою залежить від позиції її керівників, які мають виробити для себе і своїх підлеглих основні принципи добропорядної поведінки у сфері економічного життя суспільства;

- соціально-етичний маркетинг має стати своєрідною новою філософією спілкування ринкових суб'єктів, коли всі вони (а не лише споживачі) прагнуть підвищити якість власного життя [2].

Використання соціально-етичного маркетингу підвищує конкурентоспроможність підприємства в цілому, підвищує репутацію, незалежність та знову конкурентоспроможність бренду підприємства, іміджу [6]. Тим самим при підвищенні конкурентоспроможності за рахунок соціально-етичного маркетингу зростає повага та довіра споживачів до підприємства як на внутрішньому такі на зовнішньому ринку. Макросередовище підприємства стає стабільнішим, лояльним та «привітним» до підприємства, яка має низку конкурентних переваг в порівнянні з іншими об'єктами господарювання на цьому чи інших ринках.

Таким чином, виділяють велику кількість переваг впровадження соціально-етичного маркетингу. На рисунку 1 представлені найпоширеніші з них.

Як головний принцип соціально-етичного маркетингу можна виділити: досягнення балансу інтересів бізнесу, громадян і суспільства в цілому. Саме тому впровадження цієї концепції в економіку повинно відбуватися системно та комплексно, що можливо за таких умов:

- соціально-етичний маркетинг повинен впроваджуватись на всіх рівнях управління економікою, починаючи з макrorівня і закінчуючи рівнем суб'єктів бізнесу, що досягається виконанням одного з основних принципів – моральної та соціальної відповідальності;

- впровадження соціальних цінностей у процесі як становлення, так і функціонування бізнесу;

- сучасний етап розвитку економіки, заснований на інформаційних технологіях, диктує необхідність переходу до управління маркетингом не за функціональною схемою, а за схемою процесу, яка відображає не тільки економічні, а й інформаційні та соціальні аспекти такої діяльності [8].

Існують головні компоненти соціально-етичного маркетингу для його впровадження на підприємстві та його розвитку, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність та повинні бути виконані якісно та безвідмовно, задля ефективності та появи конкурентних переваг. Підприємство, що збирається впровадити цей вид маркетингу на підприємстві повинно глибоко досліджувати потреби споживачів, соціальні та екологічні наслідки виробництва та споживання товарів та послуг, які вона надає.

По-перше, наявність реклами виступає важливим компонентом соціально-етичного маркетингу. Вона має надавати точну та достовірну інформацію щодо продукції та послуг. Реклама має бути нейтральною і не містити провокації. По-друге, підприємство повинно вести свою власну політику соціально-відповідального маркетингу, яка має бути прописана в документах підприємства, в статуті, цілях чи кодексах поведінки. По-третє, ознайомити з принципами цього виду маркетингу споживачів підприємства, адже вони самостійно повинні бути обізнані щодо продукції чи послуг (нових чи старих), які надає підприємство. По-четверте, підготовка та інформованість працівників маркетингового відділу про наявність нової політики соціально-етичного маркетингу [7].

В нашій країні використання соціально-етичного маркетингу підприємствами вважається доброю волею та їх вільним вибором. Але в інших країнах соціально-етичний маркетинг – це саморегульована норма ведення бізнесу, що робить підприємства сильнішими та конкурентоспроможними в порівнянні з нашими.

Оцінювання потенціалу соціально-етичного маркетингу підприємства є складним завданням, адже це поняття складається з двох самостійних елементів – стану та перспектив розвитку підприємства з урахуванням соціальної орієнтованості. Впровадження концепції соціально-етичного маркетингу підприємства малодосліджене. На рисунку 2 запропоновано визначити напрями розвитку управління потенціалом соціально-етичного маркетингу підприємства.

Матриця дає змогу розглянути чотири типи співвідношення між рівнем розвитку та рівнем застосування соціально-етичного маркетингу підприємства:

- стратегія реалізації програми розвитку соціально-етичного потенціалу;
- стратегія збереження темпів розвитку соціально-етичного потенціалу;
- стратегія реструктуризації діяльності;

Рівень соціально-етичної орієнтованості управління маркетингом підприємства

		Рівень соціально-етичної орієнтованості управління маркетингом підприємства	
		Низький	Високий
Потенціал розвитку соціально-етичного маркетингу підприємства	Високий	1 Запровадження та реалізації принципів соціально-етичного маркетингу підприємств	2 Збереження потенціалу розвитку соціально-етичного маркетингу підприємства, формування стандартів соціально-етичного маркетингу підприємства
	Низький	3 Реструктуризації управління маркетинговою діяльністю підприємств	4 Підвищення результативності управління соціально-етичним маркетингом підприємств

Рис. 2. Матриця напрямів управління потенціалом соціально-етичного маркетингу підприємства [9]



• стратегія підвищення результативності управління соціально-етичним потенціалом.

Перший квадрант цієї матриці відображає стратегію запровадження та реалізації принципів соціально-етичного маркетингу підприємства, яка характерна для більшості підприємств, які розпочинають розробляти програми розвитку маркетингової діяльності на майбутній період з урахуванням потенціалу розвитку соціально-етичного маркетингу. Для них пріоритетними напрямками програм є збільшення обсягів продажу, підвищення рівня конкурентоспроможності, наявність соціальних програм для співробітників, підвищення рівня кадрового потенціалу підприємства, інноваційна діяльність, виконання договірних стандартів, підвищення лояльності цільових груп підприємства, прозорість фінансового стану, розвиток благодійної діяльності підприємства.

Другий квадрант наведеної матриці характеризує ситуацію, коли підприємство має високий рівень соціальної орієнтованості та відповідальності в бізнесі та застосовує стратегію збереження потенціалу розвитку соціально-етичного маркетингу підприємства. Ця стратегія характерна для підприємств із сильним менеджментом і спрямована на формування стандартів соціально-етичного маркетингу підприємства. Для них пріоритетними напрямками в розробці та реалізації маркетингових програм розвитку підприємства є відповідність діяльності міжнародним стандартам соціальної відповідальності бізнесу (стандарт SA 8000, стандарти серії AA 1000, стандарт GRI, проекту стандарту серії ISO 26000, стандарти Саншайнз надання корпоративних звітів для зацікавлених сторін), високий рівень фінансового, кадрового, виробничого, інноваційного, економічного потенціалів, відповідальна ділова практика, участь у програмах збереження навколишнього середовища, участь у суспільних програмах з державними, науково-дослідними, навчальними установами, високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Третій квадрант характеризує ситуацію, коли на підприємстві відсутня позитивна динаміка в розвитку всіх сфер управління, тому доцільне застосування стратегії реструктуризації управління діяльності підприємства, тобто зміна менеджменту і цільових установок розвитку маркетингу підприємства, кардинальна зміна пріоритетів при розробці на перспективу маркетингових програм розвитку та управління підприємством з урахуванням принципів соціально-етичного маркетингу (відповідність економічних, соціальних, екологічних показників діяльності підприємства вимогам чинного законодавства).

Четвертий квадрант цієї матриці відображає стратегію підвищення результативності управління соціально-етичним маркетингом підприємства, яка характерна для підприємств, які функціонують, дотримуючись чинного законодавства, норм і стандартів, розробляють та вдосконалюють соціально-етичний маркетинг (корпоративна філантропія, волонтерська робота в інтересах суспільства, благодійність) програми соціальної відповідальності бізнесу [8].

Також необхідно окремо зазначити таке поняття як етична поведінка – розглядається як один із принципів соціальної відповідальності (поряд із такими, як: прозорість, підзвітність, повага інтересів зацікавлених сторін і взаємодія з ними, дотримання верховенства закону, міжнародних норм поведінки, прав людини) [10]. Мається на увазі, що поведінка підприємства повинна базуватися на таких цінностях, як чесність, справедливість, доброспорядність сто-

совно людей, тварин, навколишнього середовища, а також зобов'язання реагувати на дії та рішення, що впливають на інтереси зацікавлених сторін.

Ураховуючи те, що маркетинг є підсистемою загальної системи управління і функцією менеджменту, соціальна відповідальність підприємства забезпечується відповідальною маркетинговою діяльністю, яка реалізується через етичне ставлення до споживача, суспільства та навколишнього середовища. Отже, етичний маркетинг, з одного боку, можна вважати інструментом забезпечення соціально відповідального бізнесу підприємства і «стійкого споживання», а з іншого, – розглядаючи окремо підсистему маркетингу, він може бути прийнятим як самостійна концепція маркетингу (сучасний етап розвитку концепції соціально-етичного маркетингу). Таким чином, етичний маркетинг розглядається як вищий ступінь розвитку концепції соціально-етичного маркетингу.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити висновок, що впровадження соціально-етичного маркетингу на підприємстві в цілому визначається підвищенням рівня соціально-економічного розвитку підприємства та забезпеченням реалізації державної соціальної політики. Особливо це стосується промислових та агропромислових підприємств, які з одного боку, забезпечують найбільшу частку валового продукту в країні, а з іншого – характеризуються значною кількістю негативних соціальних результатів свого функціонування. За сучасних нестабільних умов господарювання та ведення бізнесу конкурентні переваги є на вагу золота, та викликають необхідність звернути увагу на низку обов'язкових для виживання підприємства якостей, таких як ефективність виробництва і збуту, стабільність, якість та кількість продукції, її екологічність, використання ресурсів та інше.

Впровадження компонентів соціально-етичного маркетингу на підприємстві та його розвитку, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність та повинні бути виконані якісно та безвідмовно, задля ефективності та появи конкурентних переваг. Підприємство, що збирається впровадити цей вид маркетингу на підприємстві повинна глибоко досліджувати потреби споживачів, соціальні та екологічні наслідки виробництва та споживання товарів та послуг, які вона надає.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Заріцька, В. М. Вплив концепції соціально-етичного маркетингу на комунікаційну політику компанії / В. М. Заріцька, Є. С. Дорошкевич // Ефективна економіка. – 2016. – № 5. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5010>
2. Овечкіна О. А. Планування маркетингу: навчальний посібник / О. А. Овечкіна, Д. В. Солоха, К. В. Іванова, В. В. Морева, О. В. Белякова, О. Б. Балакай. – 2-ге видання, перероб. та доп. – К.: ЦУЛ, 2013. – 352 с.
3. Гульченко І. Г. Соціальна сутність маркетингу // Вісник Московського університету. Сер.: Соціологія і політологія. – 1996. – № 2. – С. 33-38.
4. Буцацька І.О. Соціально-етичний маркетинг підприємств / І.О. Буцацька, Т.В. Дубовик // Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво – Запоріжжя, 2011. – № 3. – С. 131–136
5. Соколи І. І. Сутність і значення соціально-етичної концепції маркетингу в управлінні національним господарством України [Електронний ресурс] / І. І. Соколи, М. О. Каташинська // Економічний простір. – 2014. – № 91. – С. 84-93. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escpros\\_2014\\_91\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escpros_2014_91_10).
6. Поляршу М. М., Слободяник Н. П. Значення соціально-етичного маркетингу в сучасних умовах функціонування підпри-

- емства. Вінницький торговельно-економічний інститут, Україна. – Економічні науки: маркетинг і менеджмент. – 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=38878>.
7. Вікарчук О. І. Соціально-етичний маркетинг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи: матеріали дев'ятої міжнародної науково-практичної конференції. Житомир. – 2015. – С. 22-24.
  8. Дубовик Т. Соціально-етичний маркетинг підприємств / Т. Дубовик, І. Бучацька // Держава і регіони. – 2011. – № 3. – С. 131-135.
  9. Мазаракі А. А. Соціально-етичний маркетинг: монографія / А. А. Мазаракі, Є. В. Ромат, Г. В. Алданькова, Л. І. Андрєєва, К. В. Березовик; ред.: А. А. Мазаракі, Є. В. Ромат; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К.: КНТЕУ, 2013. – 327 с.
  10. Решетнікова І. Л. Етичний маркетинг як концепція маркетингової діяльності / І. Л. Решетнікова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 91-96.

УДК 331.104

**Червона О.Ю.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Львівського національного університету  
імені Івана Франка

**Жеребецька О.В.**  
магістр  
Львівського національного університету  
імені Івана Франка

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена дослідженню та узагальненню особливостей управління персоналом підприємства у конкурентному середовищі. Визначено та розглянуто основні елементи системи управління персоналом. Запропоновано впровадження нових підходів до управління персоналом з врахуванням сучасних тенденцій у бізнесі.

**Ключові слова:** персонал, система управління персоналом, керівник підприємства, розвиток персоналу.

### Червона О.Ю., Жеребецька О.В. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена исследованию и обобщению особенностей управления персоналом предприятия в конкурентной среде. Определены и рассмотрены основные элементы системы управления персоналом. Предложено внедрение новых подходов к управлению персоналом с учетом современных тенденций в бизнесе.

**Ключевые слова:** персонал, система управления персоналом, руководитель предприятия, развитие персонала.

### Chervona O.Yu., Zhrebetska O.V. FORMING OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM FOR PROVIDING COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE

The article is devoted to the research and generalization the features of management enterprise's personnel in a competitive environment. There are determined and considered the basic elements of system of human resource management. The introduction of new approaches to personnel management are here proposed taking into account modern trends in the business.

**Keywords:** personnel, personnel management system, managers and personnel development.

**Постановка проблеми.** Основним фактором економічного зростання та ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах є наявність людських ресурсів, їх здатних успішно вирішувати виробничі, комерційні та фінансові завдання. Від професійного рівня працівників та вчасного виконання поставлених завдань залежать темпи розвитку і розширення обсягів виробництва, стійке економічне зростання та досягнення цілей діяльності підприємств. За рахунок ефективного використання та розвитку персоналу, впровадження оптимальної стратегії й концепції управління персоналом забезпечується конкурентоспроможність підприємницьких структур. Тому, актуальними є питання щодо формування ефективної системи управління персоналом підприємства у сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам управління персоналом та шляхам їх вирішення присвятили свої наукові праці такі вчені, як: Л.В. Балабанова, Л.В. Батченко, Т.В. Білорус, Д.П. Богиня, С.Г. Дзюба, Л.І. Іванкіна, О.В. Крушельницька, О.Ф. Новікова, Г.В. Осовська,

С.М. Сидорук, Г.М. Чепурда та ін. Зважаючи на вагомий внесок авторів щодо формування теоретичних засад менеджменту персоналу та враховуючи складність й багатоаспектність цієї проблеми, питання формування ефективної системи управління трудовими ресурсами підприємств в сучасних конкурентних умовах та євроінтеграції України потребують подальших досліджень.

**Мета дослідження** полягає у визначенні існуючих проблем менеджменту персоналу та формуванні ефективної системи управління персоналом підприємств в умовах конкурентного середовища.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасних умовах не втрачають актуальності нові підходи та способи формування кадрового потенціалу, застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Все більше керівників підприємств визнають, що кращі конкурентні переваги забезпечують здібності, навички та вміння персоналу даного підприємства у порівнянні з іншими. Нова тех-

ніка, обладнання, сировина будь-якої якості однаково доступні всім конкурентам на існуючому ринку, тому особливості роботи персоналу, їх знання, рівень підготовки і кваліфікації, постійний розвиток, своєрідна організація роботи і стимулювання найманих працівників можуть стати перевагою, недосяжною для конкурентів. Особливо цінними є спеціалісти, які здатні виділитись оригінальністю, неординарністю своїх робіт, ідеями, бажанням експериментів і прийняттям ризикованих, незвичних рішень.

Система управління персоналом – це сукупність взаємопов'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які впорядковують та направляють діяльність персоналу на досягнення поставлених цілей.

Існує багато точок зору, щодо основних складових елементів системи управління персоналом. Така різноманітність пов'язана з наявністю різних підходів до розуміння системи управління персоналом й ефективного поєднання її складових елементів, тобто підсистем [3].

Система управління персоналом включає такі основні елементи (Рис. 1).

1) суб'єкт управління, тобто джерело керівного впливу, той, хто здійснює управління, виконує функції керівництва і впливу на об'єкт з метою приведення його в новий, бажаний для суб'єкта стан;

2) об'єкт управління – функціонує під керівним впливом; те, на що спрямовано цей вплив суб'єкта;

3) керівний вплив, тобто комплекс цілеспрямованих й організуючих команд, засобів, прийомів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни в його стані;

4) зворотні зв'язки, тобто інформація для суб'єкта про результативність керівного впливу і зміни в об'єкті [1].

Суб'єктом управління персоналом на підприємстві є керівник – вища ланка адміністративного управління. Умови, що склалися на ринку на даний час, вимагають від керівника сучасних підходів до управління, оскільки його місце та роль на підприємстві є дещо іншими ніж 10 років тому.

В наш час керівник повинен бути координатором команди фахівців, приймати управлінські рішення, щоденно направляти працівників на досягнення спільних цілей. Раніше вважалося, що для того, щоб стати успішним керівником, необхідно певний час попрацювати фахівцем. Це часто приводило до внутрішнього набору керівників, які розуміли особливості виробничої діяльності, однак не мали управлінських навиків. Головним завданням керівника є постановка цілей і вироблення стратегії їх успішного досягнення. Немає необхідності для менеджера вищої ланки мати бездоганні знання у вузькій сфері, проте він повинен максимально ефективно використовувати знання своїх підлеглих.

Цілі та мета діяльності підприємства є в пріоритеті для керівника, і йому немає потреби відволікатись на справи, які можуть бути вирішені співробітниками самостійно. Такий професіонал здатний аналізувати конкретне явище і дуже швидко реагувати на нього [4]. Ефективний керівник не тільки сам розвивається, але і допомагає підлеглим розкрити свій потенціал, схвалює та нагороджує ініціативність.

Важливою психологічною якістю сучасного керівника є спосіб його мислення. Під час прийняття практичних рішень керівник повинен швидко оцінити ситуацію та підходити до прийняття управлінських рішень, оповуючись на наступних принципах:

- перспективно і проблемно, що допомагає заздалегідь передбачити можливі труднощі і виробити стратегію їх подолання;
- системно, оскільки керівник зобов'язаний розглядати будь-яку справу з різних позицій і передбачати всі впливові фактори;
- обґрунтовано і практично оцінювати ситуацію, відрізнити реальний стан речей від удаваного;
- консервативно і одночасно непересічно, що вимагає від керівника вмінь гармонійно поєднувати свій накопичений досвід і новаторство свіжих підходів;
- оперативно реагувати на будь-які зміни і тенденції у сучасних швидкозмінних умовах ведення бізнесу; важливо діяти максимально швидко та раціонально;

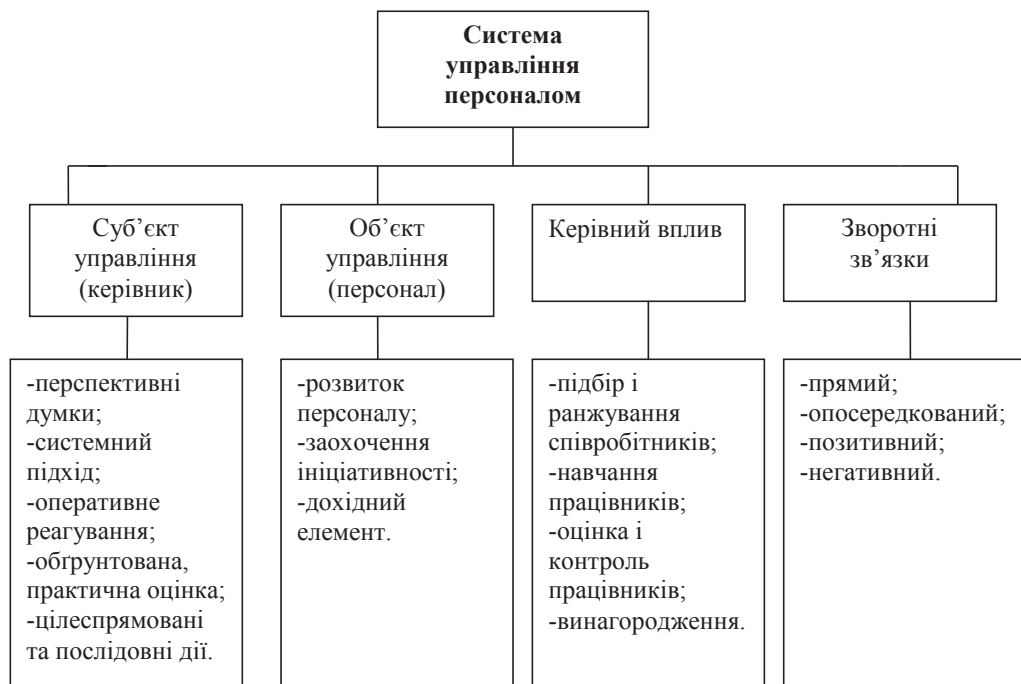


Рис. 1. Елементи системи управління персоналом

– цілеспрямовано і послідовно приймати рішення, правильно виставляти пріоритети, фільтрувати поставленні перед ним завдання;

– самокритично дивитися на свої дії «зі сторони» і приймати до уваги позитивний досвід інших фахівців. Керівник повинен постійно розвиватися і покращувати свої професійні навички [4].

Сучасний керівник має навчитись поєднувати в собі якості талановитого управлінця і лояльного колеги. У суспільстві існує стереотип, ніби головною роллю керівника є контроль підлеглих. На практиці, така поведінка з боку керівництва, як постійна недовіра, веде до того, що працездатність співробітників суттєво знижується.

Довірчі відносини породжують в колективі взаємну відповідальність і сумлінність. При цьому, працівники починають прагнути до самовдосконалення, їх ефективність підвищується, а наслідок – позитивний результат.

На сучасних підприємствах персонал, як об'єкт управління, давно не вважається витратним елементом, який потрібно скорочувати. Сьогодні це – ресурс, яким важливо правильно керувати, створювати умови для його розвитку та вкладати в нього кошти.

Першочерговим завданням кадрової політики підприємства є ефективне використання персоналу в системі управління та його розвиток.

Під використанням персоналу слід розуміти комплекс заходів, що спрямований на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників.

Отже, ефективне функціонування будь-якої організації, насамперед, визначається ступінню розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність підприємства постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг [6].

Для керівника важливо бачити в своєму підлеглому ініціативну особистість, яка здатна приймати самостійні рішення, брати на себе відповідальність і розвиватися.

Тому, сьогодні більшість організацій використовує такий підхід до управління персоналом, за яким здійснюють капіталовкладення безпосередньо у самих працівників, у їх формування і розвиток. Вкладення у людські ресурси стають дедалі вигіднішими і сприяють виживанню фірми на ринку. При цьому, керівники пояснюють витрати, пов'язані з персоналом, не як даремні, а як інвестиції у людський капітал – основне джерело прибутку.

Розвиток персоналу, професійне навчання можна проводити на робочому місці, поза робочим місцем, чи навіть поєднувати. Підготовка кадрів безпосередньо на робочому місці має оперативний характер, завжди конкретна, оскільки орієнтована на засвоєння визначеного трудового процесу, виконання конкретної роботи, не вимагає великих витрат, скорочує період адаптації.

Навчання поза робочим місцем пов'язано з більшими фінансовими витратами та відволіканням працівника від його службових обов'язків. В той же час – є досить ефективним, адже дає можливість оцінити роботу з іншого погляду, освоїти нову інформацію.

Основні підходи до розвитку персоналу, які доцільно використовувати на сучасних підприємствах – це тренінг, Кейс Стаді, коучинг, E-learning, самонавчання (рис. 2). Цільове застосування певного підходу до розвитку персоналу забезпечить бажаний ефект і сприятиме досягненню цілей підприємства.

Ще однією важливою складовою системи управління персоналом є керівний вплив як комплекс цілеспрямованих й організуючих команд, засобів, прийомів і методів, які впливають на об'єкт і забезпечують досягнення реальних змін в його стані.

Для отримання позитивних результатів роботи персоналу керівний вплив має базуватись на таких методологічних засадах, як: по-перше, на кожному підприємстві мають залучатися потрібні для досягнення цілей людські ресурси, тобто має здійснюватися підбір і ранжування співробітників;

по-друге, на всіх без винятку підприємствах необхідно проводити навчання працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями; по-третє, треба здійснювати оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей; по-четверте, кожне підприємство в тій або іншій формі має винагороджувати своїх співробітників, тобто компенсувати витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства.

Усе, що пов'язано з винагородою, є зоною підвищеної чутливості і найменші зміни в цій сфері можуть викликати непередбачені наслідки. Останнім часом тут простежуються нові тенденції, а саме:



Рис. 2. Сучасні підходи розвитку персоналу підприємства

– дедалі ширшого поширення набувають системи плати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства компетенціями (знаннями);

– збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів. Провідні компанії прагнуть тісно пов'язати фінансові інтереси своїх працівників із власним фінансовим станом. Понад 70% компаній використовують метод пільгового продажу акцій своїм працівникам, 66% – надають їм можливість брати участь у розподілі прибутків, 70% – створює спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу;

– працівникам надаються «гнучкі» пільги. Замість традиційного обов'язкового набору пільг – медичного страхування, страхування життя тощо – сучасні компанії надають своїм працівникам можливість вибирати ті пільги, що їм потрібні (у рамках визначеного бюджету) [5];

– поступове зниження впливу на визначення розміру заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія на користь компетенцій і ринку праці. Ця тенденція не дає працівникам «спочивати на лаврах» і змушує займатися самовдосконаленням навіть ветеранів із 20-30 річним стажем.

Одним з найбільш вагомих елементів в системі управління персоналом, можна вважати – зворотній зв'язок, за допомогою якого працівник управляє своєю поведінкою, орієнтуючись на колегу чи іншу особу. Зворотний зв'язок — це процес обміну змістовною та оціночною реакцією працівників на інформацію і поведінку один одного.

Зворотній зв'язок – необхідний психологічний фактор, що стимулює ефективну діяльність. Менеджер повинен вміло оперувати цим фактором, добре знати зміст психологічного впливу і способи подачі зворотного зв'язку. Для кожної людини, незалежно від її соціального статусу, матеріального становища, віку, статі тощо, важливо знати, як його оцінюють оточуючі, яке значення має його праця. Зворотній зв'язок дозволяє людині орієнтуватися в середовищі, вносити корективи у свою діяльність і формувати адекватну самооцінку. Якщо керівник прагне успіху, то управління повинно ґрунтуватися на щоденному зворотному зв'язку. Тобто, персонал повинен знати і позитивні, і негативні сторони своєї роботи.

Розрізняють такі форми зворотного зв'язку:

– свідомо або несвідомо дозований, коли керівники надають неповну або неточну інформацію, вважаючи необхідним приховати деякі обставини аби запобігти негативним реакціям персоналу;

– прямий і опосередкований. Прямий зворотний зв'язок характеризується відвертою і однозначною

формою повідомлення [2]. Опосередкований зворотний зв'язок — це дещо завуальована інформація, щоб певним чином вплинути на працівника, для коригування його поведінки. Такий зворотний зв'язок негативно позначається на процесі управління;

– позитивний або негативний зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок повинен бути на підприємстві, не залежно від того чи буде він позитивним, чи ні. Звичайно, що підлеглі побоюються почути критику в свою сторону, можливі неприємні наслідки, але він розумітиме, що його роботу помічають і рахують її важливою. Щодо керівників, то негативну зворотну інформацію щодо підлеглих вони часто розглядають як ефективну форму управлінського спілкування. Разом з тим негативний зворотний зв'язок у управлінському спілкуванні має об'єктивну основу, оскільки не всі працівники однаково ставляться до своїх функціональних обов'язків.

Керівник повинен розуміти, яка форма зворотного зв'язку є найбільш впливовою, використовувати цей елемент так, щоб працівник почувався причетним до справ компанії та відчував себе значимим.

**Висновки з проведеного дослідження.** Для успішного функціонування на ринку у сучасних висококонкурентних умовах підприємствам особливу увагу необхідно приділяти побудові системи управління персоналом. Всі елементи системи управління персоналом: суб'єкт управління, об'єкт управління, керівний вплив та зворотний зв'язок мають будуть доцільно сформовані, злагоджено функціонувати та забезпечувати досягнення цілей підприємства. Головні завдання при формуванні системи управління персоналом полягають у визначенні: пріоритетів та розумінні на що важливо робити акцент; способів впливу при керуванні персоналом; як заохочувати та розвивати працівників на підприємстві, щоб результат роботи персоналу був позитивним та приносив економічний і соціальний ефекти.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління сучасного підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua>
2. Підручник: Політологія – Сутність зворотного зв'язку, його значення для ефективного управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lubbook.org/book>
3. Підручник: Менеджмент – Мотивація персоналу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://textbooks.net.ua>
4. Портрет сучасного керівника. [Електронний ресурс]. – Режим доступу з:<http://mykniga.com.ua/>
5. Стрехова С.В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.irbis-nbuv.gov.ua/](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/)
6. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченості конкурентоспроможності працівників і організації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua>

УДК 338.5.01

**Чукурна О.П.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу  
Одеського національного політехнічного університету***Пилипенко Д.С.***аспірант  
Одеського національного політехнічного університету***Парфенов М.Ю.***аспірант  
Одеського національного політехнічного університету*

## РОЛЬ ABC-XYZ-АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПОСЛУГАМИ ВЕБ-СТУДІЙ

Стаття присвячена технології проведення ABC-XYZ аналізу на ринку веб-послуг в Інтернеті. Розглянуто особливості проведення ABC-XYZ аналізу в системі управління послугами веб-студій. Розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління веб-послугами. Запропоновано адаптований варіант ABC-XYZ аналізу для веб-студій, який є ефективним інструментом формування стратегії управління веб-послугами в Інтернеті.

**Ключові слова:** веб-послуги, веб-студія, ABC-XYZ аналіз, Інтернет-маркетинг.

### **Чукурна Е.П., Пилипенко Д.С., Парфенов М.Ю. РОЛЬ ABC-XYZ-АНАЛИЗА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ УСЛУГАМИ ВЕБ-СТУДИЙ**

Статья посвящена технологии проведения ABC-XYZ анализа на рынке веб-услуг в Интернете. Рассмотрены особенности проведения ABC-XYZ анализа в системе управления услугами веб-студий. Разработаны рекомендации по повышению эффективности системы управления веб-услугами. Предложен адаптированный вариант ABC-XYZ анализа для веб-студий, который является эффективным инструментом формирования стратегии управления веб-услугами в Интернете.

**Ключевые слова:** веб-услуги, веб-студия, ABC-XYZ анализ, Интернет-маркетинг.

### **Chukurna E.P., Pilipenko D.S., Parfenov M.Yu. THE ROLE OF ABC-XYZ-ANALYSIS IN THE CONTROL SYSTEM OF WEB STUDIO SERVICES**

The article is devoted to the technology of ABC-XYZ analysis on the market of web services on the Internet. Features of ABC-XYZ analysis in the web services management system are considered. Recommendations are developed to improve the effectiveness of the web services management system. An adapted version of ABC-XYZ analysis for web studios is offered, which is an effective tool for forming a strategy for managing web services on the Internet.

**Keywords:** Web services, web studio, ABC-XYZ analysis, Internet marketing.

**Постановка проблеми.** В сьогоденні проблема управління товарним портфелем послуг є однією з ключових проблем маркетингу. Розвиток інтернет-маркетингу, виникнення специфічних видів послуг та різноманітних форм просування послуг в інтернеті потребує пошук нових методів стратегічного управління товарним портфелем. В цьому аспекті використання ABC-XYZ-аналіз дозволяє вирішити це завдання. Традиційно ABC-XYZ-аналіз розглядають виключно як інструмент управління товарними запасами в системі складської логістики, тому немає наукових робіт, присвячених його використанню, як інструменту управління послугами, особливо в сфері Інтернет-маркетингу. Проте, поява нових для традиційних ринків видів послуг, в тому числі й в інтернеті, ставить нові науково-практичні завдання щодо формування ефективних систем управління послугами. Вибір маркетингового інструментарію, який використовується при просуванні послуг та ідей в Інтернеті, обумовлений певними особливостями віртуального ринку: наявністю великих масивів інформації про товари та послуги; можливістю оцінка ціни незалежно від місця знаходження покупця; появою віртуального ринку вільної конкуренції для однорідних товарів через велику кількість продавців; відсутністю психологічних чинників впливу на поведінку споживачів та їх вибір; зниженням логістичних витрат й відповідно цін на 20-30%, саме нижча ціна є основною мотивацією купівлі; можливістю виходу на міжнародні ринки з мінімальними витратами та ін. Врахування всіх цих особливостей віртуаль-

ного ринку в Інтернеті також потребує ефективних методів та інструментів управління, що обґрунтовує тему даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами використання маркетингових технологій, інструментів та методів в Інтернеті займається багато зарубіжних та українських науковців, таких як: Л. Вебер [1], О.В. Зозульов [2], М.А. Окландер [3], М. Стелзнер [4], М. Хайятт [5], Р. Холідей [6]. Проте, системи управління послугами та товарним портфелем підприємств в Інтернеті, вивчалися недостатньо.

**Постановка завдання.** Однак, ABC XYZ-аналіз є універсальним інструментом і надає можливості його використання в будь-яких сферах маркетингової діяльності, в тому числі й в системі управління послугами. Тому, метою статті є формування рекомендації з управління послугами веб-студій за допомогою ABC-XYZ-аналізу

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Чотири складові маркетингу-мікс, з погляду продавця, є тими інструментами маркетингу, за допомогою яких здійснюється вплив на покупців. З точки зору покупців, призначенням кожного маркетингового інструменту є збільшення вигод споживачів. Роберт Лотерборн вважає, що чотири «Р» продавця відповідають чотирьом «С» споживача. Концепція «4С» споживача включає такі елементи: нужди та потреби споживача (consumer needs and wants), витрати споживача (consumer cost), зручність (convenience), комунікацію та обмін інформацією (communication). Останніми роками концепція «4 Р» поповнилась новими

елементами – люди (people), упаковка (package) або для сфери послуг фізичне оточення (physical environment), персональний продаж (personal selling) і отримала назву «7P». Особливо цей підхід притаманний для сфери послуг.

Основним елементом концепції маркетингу-мікс є товар, яким з точки зору маркетингу називають все те, що призначене для задоволення потреб споживачів і пропонується на ринку для привернення уваги, придбання, використання або споживання. З усіх елементів маркетингу-мікс для віртуального ринку, в умовах якого працюють веб-студії, головним елементом комплексу маркетингу стає «communication» або «promotion». Ціна є також вагомим елементом комплексу маркетингу веб-студій, особливо значення це набуває в умовах загострення конкуренції за послугами-аналогами. Підвищення ціни на

послуги веб-студій може бути доцільним при умовах зростання оцінки «promotion», оскільки споживачі почнуть платити за довіру та бренд. Оскільки веб-студії займаються просуванням своїх послуг в Інтернеті, вони контролюють свої позиції у видачах пошукових систем. Інша сторона «promotion», за якою веб-студії мають можливість ефективно заявити про себе – це виконання послуг для відомих компаній. Саме ця сторона діяльності потребує від веб-студій створення механізму ефективного управління портфелем послуг, а інструментом такого управління може бути ABC-XYZ-аналіз. На прикладі веб-студії «Up-Site», яка створювала сайти для таких брендів як: «Таврія В», «Star Podium», «Карабінер», «Бумеранг Тур», «Vise Pro» було проведено ABC-XYZ-аналіз її послуг в Інтернеті. Цей інструмент був використаний з метою розподілу послуг веб-студії

Таблиця 1

**Результати ABC-XYZ-аналіз у для веб-студії «Up-Site»**

Послуга	Ціна, грн	Кількість замовлень за березень, грн	Кількість замовлень за квітень, грн	Кількість замовлень за травень, грн	Загальний прибуток, грн	Частка в обороті %	Частка в обороті з накопичувальним підсумком %	Група
Створення сайту	10000	30000	10000	40000	90000	19,42	19,42	A
Маркетингові веб-дослідження	7500	15000	7500	30000	60000	12,95	32,37	A
Контекстна реклама (налаштування)	2500 грн	12500	15000	20000	47500	10,25	42,62	A
Технічна SEO оптимізація (технічне завдання та його виконання)	1500	9000	10500	12000	33000	7,12	49,75	A
Копірайтінг	50 за 1000 символів	12550	10000	8500	31050	6,70	56,45	B
Розробка мобільних додатків	750 за 1 час	30000	0	0	30000	6,47	62,92	B
Розробка дизайну сайтів	500 за годину	18000	9000	0	27000	5,83	68,75	B
Консалтинг та аудит	5000	5000	15000	0	25000	5,40	74,14	B
Крауд-маркетинг	40 за 1 посилання	8120	10240	5200	23560	5,08	79,23	B
SMM	2500 в місяць	2500	10000	10000	22500	4,86	84,08	C
Контекстна реклама (ведення)	1250 в місяць	5000	7500	8750	21250	4,59	88,67	C
Мобільна адаптація	2500	7500	2500	7500	20000	4,32	92,99	C
Рестайлінг	3750	0	3750	7500	15000	3,24	96,22	C
Технічна SEO оптимізація (технічне завдання)	500	4000	2500	3000	10000	2,16	98,38	C
Адміністрування	1500 в місяць	3000	1500	3000	7500	1,62	100,00	C
Онлайн-консультація	Безкоштовно				0	0,00	100,00	C
				Всього:	463360			

залежно від їхнього вкладу в загальний оборот студії. ABC-аналіз є одним з методів раціоналізації, який може використовуватися в усіх функціональних сферах діяльності підприємства. ABC-аналіз дозволяє: виділити найбільш суттєві напрями діяльності; направити ділову активність в сферу підвищеної економічної значущості та одночасно понизити витрати в інших сферах за рахунок усунення зайвих функцій і видів робіт; підвищити ефективність організаційних і управлінських рішень завдяки їх цільовій орієнтації.

За результатами розрахунку, всі послуги веб-студій можна розділити на наступні три групи. Цей розподіл був пристосований для робіт з формуванням замовлень послуг. Послуги групи «А» – не чисельна група найважливіших послуг, розмір замовлень за якими потрібно постійно контролювати, точно визначити витрати, пов'язані із формуванням замовлення та його обробкою. Послуги групи «В» – займають середню за важливістю позицію; за ними здійснюється звичайний контроль та збір інформації про можливе поновлення замовлень. Послуги групи «С» – найчисленніші товари, на частку яких припадає найменша частина всіх коштів вкладених в формування замовлень по ним; розрахунки розміру і періоду замовлення не ведуться; поповнення замовлень реєструється, але їх рівень не відслідковується. На прикладі веб-студії «Up-Site» було розраховано вклад кожної послуги в загальний оборот підприємства за допомогою ABC-аналізу (табл. 1).

Проаналізувавши таким чином внесок кожної послуги в загальний оборот веб-студії «Up-Site», можна зробити висновки, що позиції які відносяться до групи «А» є лідерами продажу, на них треба постійно звертати увагу. Недопустимий дефіцит спеціалістів, що забезпечують виконання цих замовлень, потрібно постійне просування й реклама за ним.

Також слід зауважити, що найприбутковішою послугою є «Створення сайту», яка відноситься до категорії «А» й опосередковано впливає на інші послуги. Сайт можна створити, але він ніколи самостійно не з'явиться у пошуковій системі. Для цього треба налаштувати окремі файли, які будуть координувати діяльність робіт, завантажити сайт на CMS, створити семантичне ядро, постійно слідкувати за усіма процесами, проводити SEO оптимізацію та наповнювати сайт контентом. Тому клієнти з послугою «створення сайту» часто замовляють SEO оптимізацію (група А). Для більш ефективної SEO оптимізації потрібні маркетингові веб-дослідження (група А). Одним з важливих та необхідних SEO інструментів є контекстна реклама (група А). Ми бачимо, що вся група «А» створена з так званих послуг – компонентів. Авжеж, бувають ситуації коли ці послуги замовляють окремо, але «створення сайту» дуже часто стає поводом для придбання інших послуг.

Група «В» також складається з послуг які позиціонуються й як комплементарні, й окремо. Дивно, що послуга «розробка дизайну сайту» знаходиться так низько. Треба звернути на це увагу та зрозуміти причини цього – недостатня кваліфікація, вигідніші пропозиції у конкурентів (особливо у фрілансерів) чи інші. Необхідно розглянути позиції «Розробки мобільних додатків», оскільки це потенційно вигідна ніша. Багато сайтів створюють додатки для того, щоб «юзерам» було зручно користуватися ресурсом зі смартфонів, тому, якщо підприємство буде зростати та розширювати свій штат – відділ розробки мобільних додатків буде важливим елементом у цьому процесі.

До групи «С» входить послуга «SMM». Але це не означає що від неї потрібно позбутися. Справа в тому, що майже на кожному підприємстві є свій штат SMM, людей, які займаються веденням груп у соціальних мережах. Крім того, багато фрілансерів пропонують цю послугу дешевше, тому веб-студія не завжди може заробити на цьому. Але SMM потрібно залишити для повного спектру послуг. Також з групи «С», SMM є найперспективнішим видом послуг на даному етапі. В групі «С» можна побачити послугу «Технічна SEO оптимізація (технічне завдання)». В групі «А» є послуга «Технічна SEO оптимізація (технічне завдання та його виконання)». Стає зрозуміло, що клієнти частіше замовляють завдання та його виконання, оскільки це справа фахівця. Але деякі клієнти замовляють лише технічне завдання. Можливо, клієнт хоче сам його виконати, або в нього є команда, яка виконає дешевше ніж веб-студія «Up-Site», але послуга існує. Вона не приносить ніяких збитків, оскільки її виконання не займає багато часу та не потребує великих зусиль, але, інколи більше, інколи менше – вона приносить прибуток.

Основними плюсами використання ABC-аналізу для веб-студій є наступні: можливість зрозуміти важливість товарів; швидкий результат й швидке застосування управлінських рішень; регулярне проведення та порівняння з попередніми періодами дає можливість відстежити стадії життєвого циклу товарів.

Основними недоліками ABC-аналізу для веб-студій є наступні: потрібно враховувати багато додаткових факторів; потрібен масив даних для аналізу за певний період; важливою умовою є стабільність на ринку товарів, якщо відбуваються якісь непередбачені ситуації (різка інфляція, політичні хвилювання, тощо), дані ABC-аналізу можуть бути неточні; необхідність використовувати великий період аналізу, оскільки за певний період споживачі могли придбати престижну послугу, яка потрапить до групи «А». Виходячи з цих даних підприємство може почати витрачати зайві кошти на рекламну кампанію цієї послуги, але, оскільки вона є елітною, можливо, у наступному кварталі її ніхто не придбає. Також це відноситься до сезонів та трендів.

Для розуміння стабільності попиту на послугу необхідно провести XYZ-аналіз. XYZ-аналіз – це аналіз, що дозволяє розробити класифікацію послуг й ресурсів компанії залежно від характеру їх споживання та точності прогнозування змін в їх потребі протягом певного часового циклу. Якщо при ABC – аналізі визначальне місце при віднесенні товарів до тієї чи іншої групи має розмір внеску певного товару, то при XYZ – аналізі така роль відводиться ступеню рівномірності попиту і точності його прогнозування. Алгоритм проведення можна представити в трьох етапах:

1. Визначення коефіцієнту варіації для аналізованих ресурсів, який визначається за наступною формулою (1):

$$v = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}}{x} \times 100 \quad (1)$$

де:  $x_i$  – значення параметра по оцінюваному об'єкту за  $i$ -й період;

$\bar{x}$  – середнє значення параметра по оцінюваному об'єкту аналізу

$n$  – число періодів.

2. Угрупування ресурсів відповідно до зростання коефіцієнту варіації;



### 3. Розподіл за категоріями X, Y, Z.

Категорія X – це ресурси, які характеризуються стабільною величиною споживання, незначними коливаннями в їх витраті і високою точністю прогнозу. Значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі від 0 до 10%.

Категорія Y – це ресурси, які характеризуються відомими тенденціями визначення потреби в них (наприклад, сезонними коливаннями) й середніми можливостями їх прогнозування. Значення коефіцієнта варіації – від 10% до 25%.

Категорія Z – споживання ресурсів нерегулярно, які-небудь тенденції відсутні, точність прогнозування невисока. Значення коефіцієнта варіації – понад 25%.

Об'єктом аналізу є послуги веб-студії «Up-Site». Параметр – сума продажів. Період проведення аналізу – квартал. Результати розрахунку послуг, які надаються веб-студією «Up-Site» за допомогою XYZ-аналізу представлені в таблиці 2.

Відсутність групи «X» показує що за цей квартал не було стабільного попиту на будь-яку з послуг. Але

досить багато послуг відносяться до групи «Y», що є добрим показником. Послуги групи «Y» характеризуються відносно стабільною динамікою споживання. Як можемо побачити, майже всі послуги з групи «A» відносяться до групи «Y». Кілька послуг з групи «C» перемістились на верхні позиції, до групи «Y». Це говорить нам про те, що деякі послуги групи «C» приносять мало прибутку, але приносять стабільно.

Перевагами використання XYZ-аналізу для веб-студій є: використання аналізу для прогнозування стабільності попиту; визначення проблемних видів послуг з нестабільними продажами.

Недоліками XYZ-аналізу для веб-студій є: потрібна стабільність показників, без струсів ринку; необхідні дані за кілька років для повноцінного аналізу; складно працювати з сезонними послугами; неможливо використовувати для послуг з коротким життєвим циклом.

З метою вдосконалення системи просування послуг веб-студій необхідно провести об'єднаний ABC-XYZ аналіз, який надасть можливість поєднати дані щодо вкладу послуг в оборот веб-студії та ста-

Таблиця 2

Результати розрахунку послуг, які надаються веб-студією «Up-Site» за допомогою XYZ-аналізу

Послуга	Ціна, грн	Кількість замовлень за березень, грн	Кількість замовлень за квітень, грн	Кількість замовлень за травень, грн	Загальний прибуток, грн	Середнє значення	Значення підкорінного вираження	Коефіцієнт варіації %	Група
Технична SEO оптимізація	1500	9000	10500	12000	31500	10500,00	1500000,00	11,66	Y
Створення сайту	10000	30000	30000	40000	100000	33333,33	2222222,22	14,14	Y
Копірайтинг	50 за 1000 символів	12550	10000	8500	31050	10350,00	2795000,00	16,15	Y
Контекстна реклама (налаштування)	2500 грн	12500	15000	20000	47500	15833,33	9722222,22	19,69	Y
Технична SEO оптимізація (технічне завдання)	500	4000	2500	3000	9500	3166,67	388888,89	19,69	Y
Контекстна реклама (ведення)	1250 в місяць	5000	7500	8750	21250	7083,33	2430555,56	22,01	Y
Крауд-маркетинг	40 за 1 посилання	8120	10240	5200	23560	7853,33	4269155,56	26,31	Z
Адміністрування	1500 в місяць	3000	1500	3000	7500	2500,00	500000,00	28,28	Z
Мобільна адаптація	2500	7500	2500	7500	17500	5833,33	555555,56	40,41	Z
SMM	2500 в місяць	2500	10000	10000	22500	7500,00	12500000,00	47,14	Z
Маркетингові веб-дослідження	7500	15000	7500	30000	52500	17500,00	87500000,00	53,45	Z
Розробка дизайну сайтів	500 за годину	18000	9000	0	27000	9000,00	54000000,00	81,65	Z
Рестайлінг	3750	0	3750	7500	11250	3750,00	9375000,00	81,65	Z
Консалтинг та аудит	5000	5000	15000	0	20000	6666,67	38888888,89	93,54	Z
Розробка мобільних додатків	750 за 1 час	30000	0	0	30000	10000,00	200000000,00	141,42	Z
Онлайн-консультація	Безкоштовно				0	0,00	0,00	-	
				Всього:	452610				

	А	В	С
У	- Створення сайтів - Технічна SEO оптимізація (технічне завдання та його виконання) - Контекстна реклама (налаштування)	- Копірайтинг	- Технічна SEO оптимізація (технічне завдання) - Контекстна реклама (ведення)
Z	- Маркетингові веб-дослідження	- Крауд-маркетинг - Розробка дизайну - Консалтинг та аудит - Розробка мобільних додатків	- Адміністрування - Мобільна адаптація - SMM - Рестайлінг

Рис. 1. Об'єднаний ABC-XYZ аналіз для веб-студії «Up-Site»

більність попиту на них (рис. 1.). Поєднання даних про співвідношення кількості та вартості ABC – аналізу з даними про співвідношення кількості та структури споживання XYZ – аналізу дозволяють отримати цінні інструменти планування, контролю й управління для системи управління послугами.

Послуги групи «AY» і «BY» – висока споживча вартість, середній ступінь надійності прогнозу споживання. Такі послуги забезпечують основний прибуток, тому треба постійно слідкувати за якістю цих послуг та підвищувати кваліфікацію фахівців.

Послуги групи «AZ» і «BZ» – при високому товарообігу відрізняються низькою прогнозованістю витрат. У випадку веб-студії «Up-Site» – це дорогі послуги, які замовляють не стабільно. В даному конкретному випадку не має сенсу щось змінювати, оскільки заробітна плата робітників – фіксована, а послугами, які потрапили до даної групи, займаються фахівці з відділів SEO та front-end розробки, які крім того відповідають за послуги з категорій «AY» і «BY». Це означає що веб-студія «Up-Site» не несе ніяких збитків, навіть, якщо ці послуги ніхто ні разу не замовить навіть за весь квартал. Єдине питання – до послуги «Розробка мобільних додатків», оскільки цим займається окремий відділ з окремою заробітною платою. Необхідно підвищити стабільність запитів для даної послуги, щоб цей відділ не почав приносити збитків.

До групи товарів «CZ» потрапляють послуги, які приносять невеликий прибуток та попит на які є нестабільним та важким (а інколи й не можливим) для розрахунків. Однак, не зважаючи на те, що послуга «Рестайлінг» виділена в окрему категорію, будь-який фахівець з дизайну володіє знаннями для виконання цієї роботи. Це означає, що наявність такої послуги

не принесе збитків. Витрачати кошти на рекламу не має значення, тому що ця послуга взагалі не дуже затребувана, оскільки більшість сучасних сайтів підприємств (які витрачають гроші на просування в інтернеті) виконанні професіоналами, попит на рестайлінг падає. Та ж сама ситуація з мобільною адаптацією: при розробці дизайну сайту створюється адаптивний варіант, який однаково добре відображається на дисплеї монітору та смартфона. Адмініструванню та SMM потрібна більш якісна рекламна кампанія.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведений ABC-XYZ аналіз на прикладі веб-студії «Up-Site» дозволяє дійти висновку, що цей інструмент

надає можливість отримати цілком адекватні висновки щодо подальшого розвитку портфелю послуг компанії. ABC-XYZ аналіз є дієвим інструментом формування замовлень на веб-послуги та їх ефективного управління, з метою скорочення витрат. Запропонований адаптований варіант ABC-XYZ аналізу для веб-студій є ефективним інструментом формування стратегії управління веб-послугами в Інтернеті.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вебер Л. Эффективный маркетинг в Интернете. Социальные сети, блоги, Twitter и другие инструменты продвижения в Сети / Л. Вебер. – М.: Изд МИФ, 2010. – 320 с.
2. Домашева Е.А., Зозульов О.В. Підходи та системи оцінювання ефективності маркетингових інтернет-комунікацій // Маркетинг і цифрові технології: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. 26-27 травня 2016 р., м. Одеса / Г.О. Оборський, С.В. Філіпова, М.А. Окландер; Одеськ. нац-ний пол-ний ун-т. – Одеса: ТЕС, 2016. – 214 с. – С. 60-62.
3. Окландер М.А. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу / М.А. Окландер, О.О. Романенко // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. – 2015 (12). – С. 362-371.
4. Стелзнер М. Контент-маркетинг. Новые методы привлечения в эпоху Интернета / М. Стелзнер. – М.: Изд МИФ, 2010. – 288 с.
5. Хайятт М. Платформа. Как стать знаменитым в интернете. Пошаговое руководство для тех, кому есть что сказать или что продать / М. Хайятт. Пер. О. Медведь. – М.: Изд МИФ, 2012. – 304 с.
6. Холидей Р. Хакер маркетинга. Креатив и технологии. – М.: Азбука бизнес, 2014. – 128 с.
7. Чукурна Е.П., Давыдова А.В. Использование ABC-XYZ-анализа в управлении затратами грузооборота в транспортной логистике // Бюллетень науки и практики. Электрон. журн. 2017. № 2 (15). С. 42-52. Режим доступа: <http://www.bulletennauki.com/chukurna-davydova>

УДК 33:338

**Шемаєва Л.Г.**

*доктор економічних наук, професор,  
Національного інституту стратегічних досліджень  
Відділу фінансової безпеки  
Харківської національної академії міського господарства  
імені О.М. Бекетова*

**Виннік І.**

*аспірант кафедри фінансів і економічної безпеки, обліку та аудиту  
Харківської національної академії міського господарства  
імені О.М. Бекетова*

## АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ОБОРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Кадрове забезпечення державного управління є однією з ключових проблем державотворення. Існує безпосередня залежність результативності й ефективності управління в державі від його кадрового потенціалу. Це, в свою чергу, істотно впливає на життєдіяльність країни, добробут її громадян, міжнародний авторитет держави. Владні структури звинувачуються в несистемному кадровому комплектуванні апарату державного управління. Все це є наслідком того, що в Україні ще не склалася цілісна система кадрового забезпечення державного управління. Причин такого стану чимало, одна з них – традиційний емпіризм у роботі з кадрами та недостатня наукова розробленість проблеми кадрового чинника у прийнятті й реалізації державних управлінських рішень.

**Ключові слова:** Кадрове забезпечення, державне управління, підприємство, оборонно-промисловий комплекс, кадровий потенціал.

### **Шемаєва Л.Г., Виннік І. АНАЛИЗ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ УКРАИНЫ**

Кадровое обеспечение государственного управления является одним из основных проблем государствообразования. Существует непосредственная результативность и эффективность управления в зависимости от его кадрового потенциала. Это, в свою очередь, существенно влияет на жизнедеятельность страны, благосостояние ее граждан, международный авторитет государства. Властные структуры обвиняются в несистемном кадровом комплектовании аппарата государственного управления. Все это означает, что в Украине не было складировано система кадрового обеспечения внутреннего управления. Причин такого состояния немало, один из них – традиционная апатия у работников и специалистов в области науки и техники с точки зрения кадрового фактора в принятии и реализации государственных управленческих решений.

**Ключевые слова:** Кадровое обеспечение, государственное управление, предприятие, оборонно-промышленный комплекс, кадровый потенциал.

### **Shemayeva L.G., Vinnyk I. ANALYSIS OF STAFFING DEFENSE INDUSTRY COMPANIES UKRAINE**

Staffing governance is one of the key challenges of state building. There is a direct correlation management effectiveness and efficiency in the state of its human resources. This, in turn, significantly affects the livelihoods of the country, the welfare of its citizens, and the international authority of the state. The authorities are accused of non-system personnel staffing the state apparatus. This is due to the fact that Ukraine has not formed a complete system of government staffing. The reasons for this state of many, one of them – in the traditional empiricism of scientific personnel and insufficient staffing problems elaborated factor in making and implementation of state administrative decisions.

**Keywords:** Human resources, public administration, business, the military-industrial complex, human resources.

**Постановка проблеми.** За роки незалежності в Україні визначено пріоритетні напрями розвитку освіти, створено її сучасну нормативно-правову базу, здійснюються реформування з опорою на прогресивні національні та світові освітні традиції та стандарти, гуманістичну філософію освіти. У Національній доктрині розвитку освіти проголошено пріоритет освіти в державній політиці, сформульовано систему концептуальних ідей щодо стратегії та основних напрямів розвитку освіти в першій чверті XXI ст.

Важливою складовою вітчизняної системи освіти є військова, яка спрямована на кадрове забезпечення Збройних Сил (ЗС) [8] України та має сприяти відтворенню їх кадрового потенціалу, забезпечувати високу якість підготовки військових фахівців, безпосередньо впливати на зміцнення обороноздатності держави. Створення системи військової освіти (СВО) та її пріоритетний розвиток у будівництві ЗС України стали актуальним науковим і практичним завданнями.

**Аналіз останніх досліджень публікацій.** З урахуванням сучасних тенденцій в економіці особливого значення набувають питання підвищення якості систем управління на рівні підприємств, оскільки сучас-

ний етап реформування суспільно-економічних відносин спрямований саме на створення середовища здорової конкуренції, зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Це підтверджується результатами фундаментальних системних досліджень з питань управління економічним розвитком підприємств, які висвітлюються у працях вітчизняних вчених [5-11]: Гейця В., Герасимчука В., Голікова В., Дайновського Ю., Кардаша В., Колода А., Крамаренко В., Кудряшова А., Кузьміна О., Лукінова І., Павленка А., Піддубної Л., Подсолонка В., Чумаченка Н. Проблеми підвищення якості систем управління досліджуються у роботах Андрієнко В., Безверхого С., Богині Д., Долішного М., Лимонової Л., Одиної Г., Пащенко І., Плоткіна Я., Сіліна Р., Чернеги О.

Існують численні розробки іноземних вчених щодо забезпечення якості системи управління підприємством шляхом удосконалення системи управління персоналом – праці [7-13] Акбердіна Р., Бляхмана Л., Генкіна Б., Гібсона Дж., Іванцевича Дж., Кібанова А., Корогодіна І., Королькова В., Мільнера Б., Попова Г.

**Постановка завдання.** За таких умов нагальним є питання підвищення якості системи управління підприємством у контексті забезпечення відповідності взаємодії керуючої та керованої систем встановленим цільовим орієнтирам підприємств. Це уможливується за рахунок удосконалення відносин управління на основі підвищення якості реалізації функцій управління керівним складом підприємства. З ура-

хуванням цього підвищення якості системи управління підприємством на основі удосконалення функціональної взаємодії управлінського персоналу стає імперативом сьогодення.

Необхідність та актуальність вирішення проблем, пов'язаних із розробкою теоретико-методологічних та методико-практичних підходів до підвищення якості системи управління підприємством на основі забезпечення якості реалізації функцій управлінським персоналом функцій управління визначили тему дисертаційної роботи, обумовили зміст, мету і структуру досліджень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному світі національна технологічна база, що стабільно розвивається, є основою соціально-економічного розвитку держав [7]. Технологічна база та її кадрове забезпечення належать до важливих складових системи національної безпеки держави.

Аналіз розвитку в Україні базових технологій засвідчує, що розвиток практично всіх технологій, порівняно з розвинутими країнами, значно відстає. Упродовж останніх років спостерігається обвальний спад виробництва, значне скорочення обсягу науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) [10]. Конверсія оборонних галузей привела оборонно-промисловий комплекс України, і оборонну промисловість в цілому, до кризового стану.

Різко впав кадровий потенціал галузевих науково-дослідних інститутів та конструкторських бюро, особливо в оборонних галузях промисловості.

За період 2001-2015 року чисельність підприємств і організацій оборонно-промислового комплексу зменшилася у 5 разів, а чисельність працюючих – у 7 разів [4].

Загальна чисельність працівників оборонно-промислового комплексу нині складає 230 тис. чол., з яких 190 тис. працюють на підприємствах і в організаціях, які підпорядковані Мінпромполітики.

На багатьох оборонних підприємствах і організаціях скорочується прошарок працюючої вікової групи 35-45 років. Ця тенденція є небезпечною, оскільки може призвести до порушення наступності поколінь науково-технічних і виробничих кадрів, послаблення або втрати наукових шкіл і колективів, які формувалися десятиліттями, значного пониження науково-технічного потенціалу науково-дослідних і дослідно-конструкторських організацій оборонно-промислового комплексу.

Середньорічна чисельність працюючих на ДП Київський бронетанковий завод у 2015 році становила

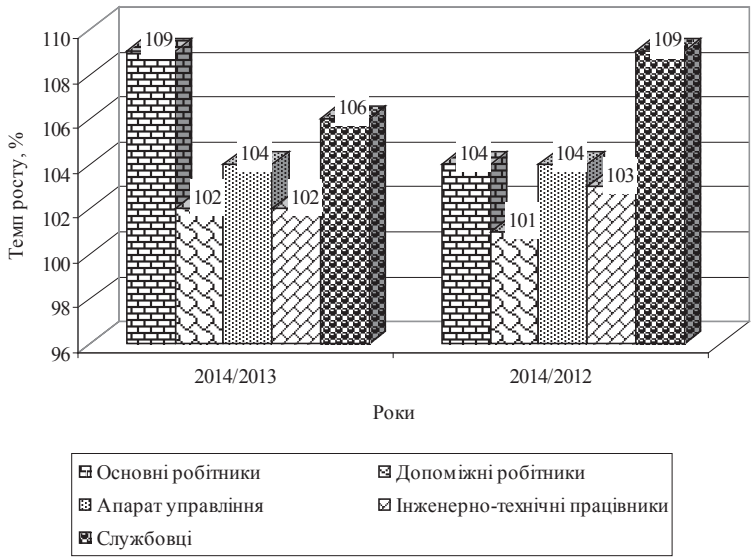


Рис. 1. Темпи росту чисельності працюючих, %

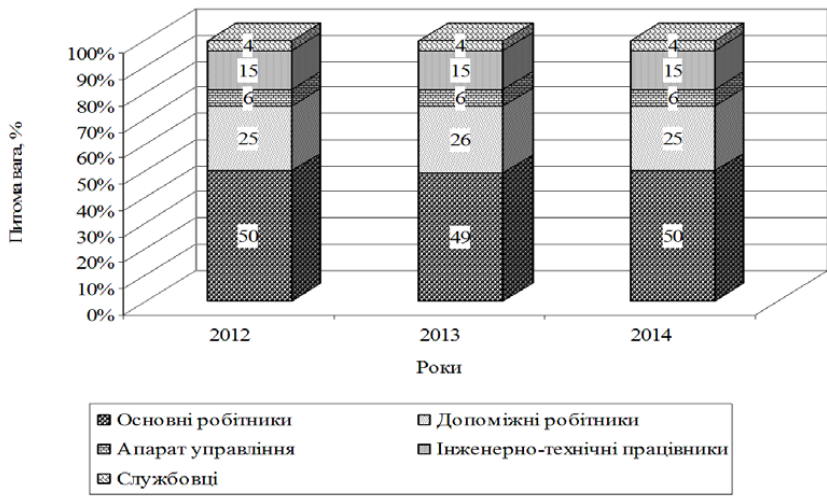


Рис. 2. Структура кадрів, %

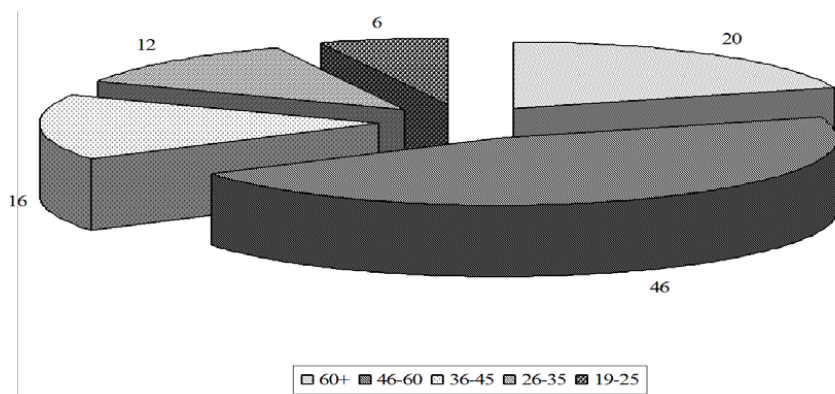


Рис. 3. Вікова структура кадрів у 2015 році, %

929 осіб. Цей показник зріс на 3% з 2013 року Зростання кількості працівників різних груп відбувалось рівномірно (рисунок 1).

Середній вік кваліфікованих спеціалістів, які працюють у цих сферах, нині вже знаходиться в діапазоні 40-65 років. Це, у свою чергу, зумовлює різке скорочення компаній, спроможних розробляти в нашій країні принципово нові зразки високотехнологічної продукції. Молоде покоління не вважає нині роботу вченого, інженера, конструктора, технолога престижною.

Проаналізуємо детальніше стан кадрового потенціалу досліджуваних підприємств.

Прискоренню зазначених тенденцій сприяє низька якість підготовки кадрів у період ринкових економічних перетворень, невідповідність структури спеціальностей потребам ринку.

У структурі кадрів домінують робітники: 50% складають основні робітники, 25% – допоміжні. На інженерно-технічних працівників припадає ще 15% (рисунок 2).

Переважну більшість у віковій структурі становлять працівники віком від 46 до 60 років (46%). П'яту частину складають особи вікової групи понад 60 років (рисунок 3).

У структурі кадрів за рівнем освіти домінують працівники з середньотехнічною або середньо спеціальною освітою (31%).

Працівники, що здобули повну вищу освіту, та ті, що мають середню освіту, складають по четвертій частині (рисунок 4).

Для отримання уявлення про особливості кадрів підприємства доречно розглянути структуру робітників основного та допоміжного виробництва за кваліфікаційним розрядом. Отже, двома домінуючими групами є робітники 4 та 5 кваліфікаційних розрядів, які становлять майже по третій частині у професійній структурі робітників. Робітники 6 розряду складають 15% (рисунок 5).

Середньомісячна заробітна плата одного працівника ДП Київський бронетанковий завод становить 4624 грн, що на 15% більше аналогічного показника по м. Києву та на 67% в галузі. Питома вага заробітної плати у повній собівартості реалізованої продукції складає 2,8%. Заборгованості з виплати заробітної плати підприємство не має.

Плинність кадрів висока, проте, вироблення товарної продукції на одного працюючого зросло в 2,45 рази. Ріст даного показника спричинений збільшенням замовлень на продукцію підприємства.

Вітчизняний оборонно-промисловий комплекс не має змоги задовольнити потреби Збройних Сил, інших утворених відповідно до законів військових формувань у сучасному озброєнні та військовій техніці в умовах проведення антитерорис-

тичної операції, в особливий період, а також для забезпечення обороноздатності країни у мирний час, що загрожую національній безпеці.

Різке погіршення стану реального сектору економіки, зменшення обсягів виробництва промислової продукції у 2014 році на 10,1 відсотка, у першому півріччі 2015 р. на 20,5 відсотка пов'язане, зокрема, із зниженням основних економічних показників діяльності підприємств оборонно-промислового комплексу.

За останні роки втрачені традиційні внутрішні та міждержавні коопераційні виробничі і науково-технічні зв'язки підприємств оборонно-промислового комплексу.

Матеріальна шкода, яку заподіяла Російська Федерація Україні внаслідок знищення підприємств оборонно-промислового комплексу у Донецькій та Луганській областях, а також «націоналізація»

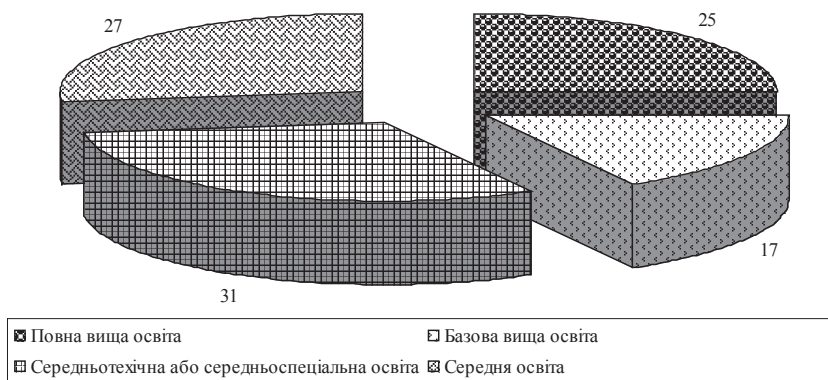


Рис. 4. Структура кадрів за рівнем освіти, %

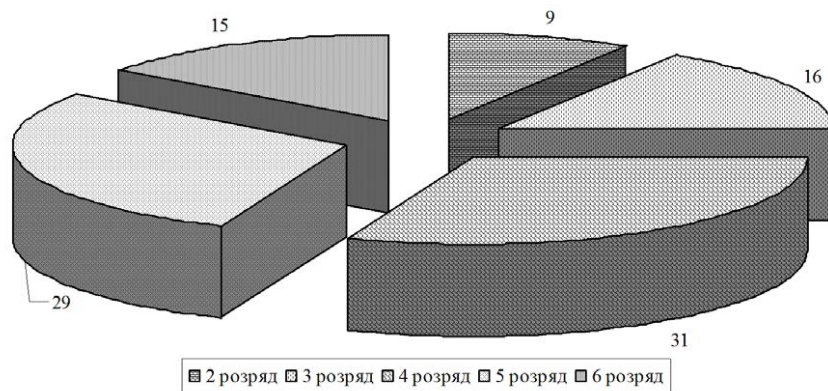


Рис. 5. Професійна структура робітників



Рис. 6. Характер залежності якості виноматеріалів від якості реалізації функцій управління лінійними керівниками [4]

та незаконне вилучення державного майна в Автономній Республіці Крим і м. Севастополі є одними з важливих факторів, які не дали змоги підприємствам оборонно-промислового комплексу забезпечити Збройні Сили, інші утворені відповідно до законів військові формування необхідним озброєнням та військовою технікою.

З метою формування методичних підходів до забезпечення якості системи управління підприємством на основі удосконалення реалізації функцій управління здійснено аналіз складу основних та специфічних функцій управління, які реалізуються особами керівного складу виноробних заводів в процесі їх управлінської діяльності.

За результатами аналізу виявлено, що підвищенню конкурентоспроможності виноробної продукції в значній мірі заважає недосконала організація управлінської праці, зокрема:

- відсутність конкретного механізму забезпечення такого рівня якості виконання функцій управління, який був би достатнім для набуття підприємством конкурентних переваг на ринку;

- низька мотивація лінійних керівників здійснювати заходи з підвищення якості власної роботи та роботи підлеглих;

- неефективна структура комунікацій, що значно утруднює ефективне управління трудовими ресурсами підприємства.

Результати розподілу функцій управління в системі управління підприємством показали, що управлінська діяльність виноробних заводів в значній мірі орієнтована на регулювання техніко-технологічних чинників виробництва. Проте в меншій мірі приділяється увага розвитку кадрової складової системи управління підприємством, яка являє собою могут-

ній потенціал підвищення якості продукції та конкурентоспроможності підприємства в цілому.

На основі застосування методу експертних оцінок із залученням 154 осіб керівного складу визначено таку сукупність чинників підвищення якості реалізації функцій управління: рівень знань керівника, глобальне та системне мислення, ініціативність, організаційні здібності, вміння забезпечувати контроль, проводити тренінги, знання методології коучингу. На підставі проведеного кореляційного аналізу встановлено існування певного зв'язку між ступенем реалізації якостей лінійними керівниками та досягненням їхніми дільницями (цехами) необхідного рівня якості виноматеріалів

Для оцінки заходів з забезпечення якості системи управління на основі удосконалення функціональної взаємодії управлінського персоналу підприємством розроблено комплексну систему показників якості системи управління підприємством (рис. 7).

Дана система показників дозволяє оцінити заходи з підвищення якості системи управління підприємством в залежності від функціонального призначення управлінської діяльності.

**Висновки з проведеного дослідження.** Процес кадрового забезпечення якості системи управління підприємством характеризується довгостроковістю та інноваційною спрямованістю. З огляду на це ефективність реалізації заходів із забезпечення якості системи управління підприємством на основі удосконалення функціональної взаємодії управлінського персоналу вимагає чітко визначеної програми дій з боку вищого керівництва підприємства. Запропоновано використовувати кадрову стратегію як засіб удосконалення якості системи управління підприємством.

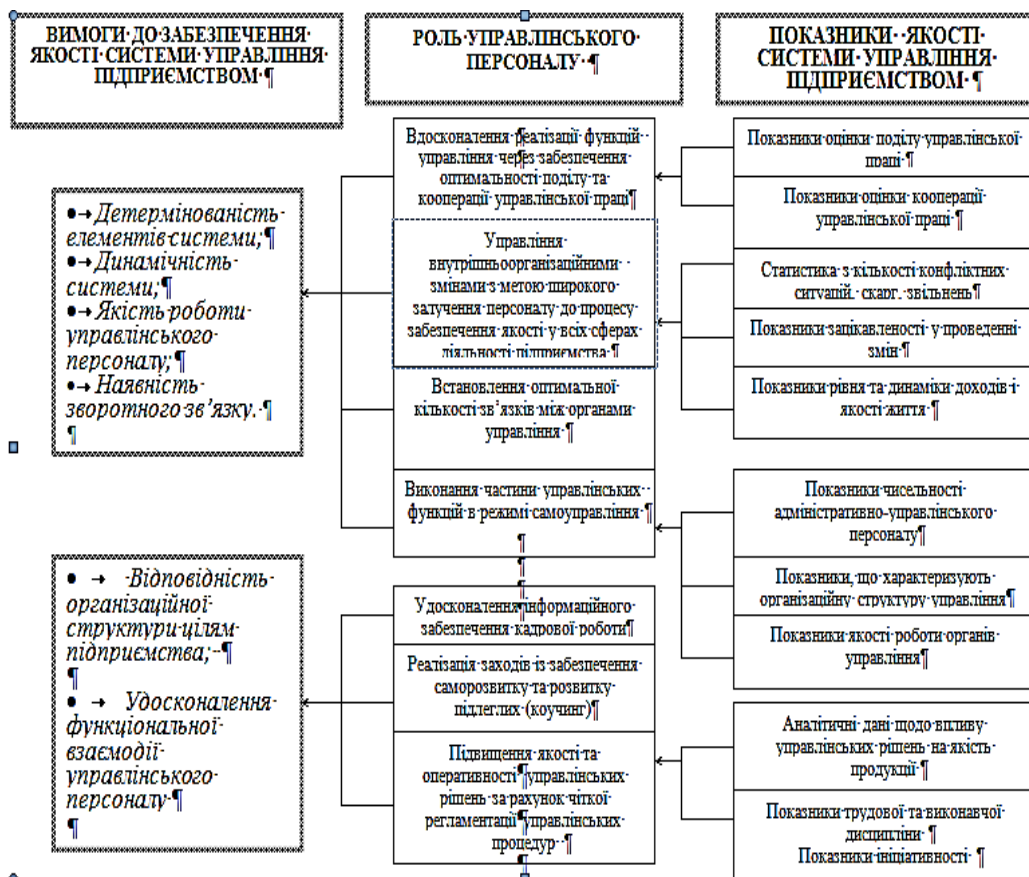


Рис. 7. Система показників якості системи управління підприємством [8]

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / Н.С. Краснокутська. – К.: Вид-во ЦНЛ, 2005. – 352 с.
2. Сердак С.Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання / С.Е. Сердак // Академічний огляд. – 2008. – № 2. – С. 83-88.
3. Кадровий потенціал як головний фактор управління змінами на підприємстві / Т.В. Бауліна // Економіка і управління. – 2008. – № 1. – С. 67-71.
4. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
5. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник / Л.В. Балабанова. – Донецьк, 2006. – 562 с.
6. Проблемні питання формування ефективної системи управління оборонно-промисловим комплексом України / В. П. Горбулін, В. В. Зубарев, П. П. Скурський, О. П. Кутувий // Національна безпека: український вимір. – 2009. – № 4(23). – С. 11–20.
7. Мазур Н. Н. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие для специалистов и предпринимателей / Н. Н. Мазур, В. Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2009. – 587 с.
8. Семенишин А. В. Господарсько-правове забезпечення оборонно-промислового комплексу в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук / А. В. Семенишин. – Х., 2014. – 20 с.
9. Стратегія реформ – 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://reforms.in.ua/2020/Strategy2020updUA-5.pdf>.
10. Задихайло Д. В. Господарсько-правове забезпечення економічної політики держави: монографія / Д. В. Задихайло. – Х.: Юрайт, 2014. – 456 с.
11. Сарапука Е.В. Качественные характеристики трудового потенциала /Е.В.Сарапука. //Вісник Донецького університету. Серія В. Економіка і право. – № 1. – 2011. – С. 128–135.
12. Сарапука О.В. Методика якісної оцінки трудового потенціалу /О.В.Сарапука. //Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетингом в контексте стратегии развития Украины – Донецьк: ДонИЭП, 2012. – С. 398–406.
13. Сарапука О.В. Система планування кадрового потенціалу підприємств /О.В.Сарапука. //Фінансово-економічні проблеми розвитку регіонів України: Всеукр. наук.-практ. конф.: тези доп. – ТНУ, т.II: Наука і освіта, 2010. – С. 196–197.

## СЕКЦІЯ 5

# РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 332.012.2

**Козирєва О.В.**  
доктор економічних наук,  
доцент кафедри управління та економіки підприємства  
Національного фармацевтичного університету

**Козирєва А.К.**  
студент  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЦЕНТР-ПЕРИФЕРІЙНИХ ВІДНОСИН МІЖ РЕГІОНАМИ КРАЇНИ

Стаття присвячена дослідженню підходів до визначення центр-периферійних відносин між регіонами країни. Узагальнено теоретичні підходи до визначення центр-периферійних відносин між регіонами країни та визначено відмінності між англо-американською, німецькою та вітчизняною геополітичними школами. Досліджено особливості структуризації моделі «центр-периферія» та закономірності утворення й розвитку центральних, напівпериферійних й периферійних регіонів в країні.

**Ключові слова:** просторове розміщення продуктивних сил, регіон, центр-периферійні відносини, район.

#### **Козырева Е.В., Козырева А.К. ИССЛЕДОВАНИЕ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЦЕНТР-ПЕРИФЕРИЙНЫХ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ РЕГИОНАМИ СТРАНЫ**

Стаття посвящена исследованию подходов к определению центр-периферийных отношений между регионами страны. Обобщены теоретические подходы к определению центр-периферийных отношений между регионами страны и определены различия между англо-американской, немецкой и отечественной геополитическими школами. Исследованы особенности структуризации модели «центр-периферия» и закономерности образования и развития центральных, полупериферийных и периферийных регионов в стране.

**Ключевые слова:** пространственное размещение производительных сил, регион, центр-периферийные отношения, район.

#### **Kozyreva O.V., Kozyreva A.K. ANALYSIS OF APPROACHES TO THE IDENTIFICATION OF CENTER-PERIPHERAL RELATIONS BETWEEN THE COUNTRY'S REGIONS**

The article is devoted to the study of approaches to the determination of the center-peripheral relations between the regions of the country. The theoretical approaches to the determination of the center-peripheral relations between the regions of the country are generalized and the differences between the Anglo-American, German and Russian geopolitical schools are determined. The structural features of the «center-periphery» model and the patterns of formation and development of central, semi-peripheral and peripheral regions in the country are studied.

**Keywords:** spatial distribution of productive forces, region, center-peripheral relations, district.

**Постановка проблеми.** Тривалий період часу з 1991 по 2016 рр. соціально-економічний розвиток регіонів України характеризувався поглибленою диференціацією та стійкою нерівномірністю. Зростання розриву між максимальними та мінімальними значеннями показників соціально-економічного розвитку регіонів, зокрема ВРП на одну особу, склало 8,8 разу у 2014 р.; наявних доходів населення – у 10,3 разу у 2015 р.; рівня безробіття за методологією МОП – 2,8 разу за січень – вересень 2016 р.; обсягів реалізованої промислової продукції – 38,9 разу за січень – вересень 2016 р., що свідчить про збереження центр-периферійних відносин між регіонами в соціально-економічному просторі країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичні аспекти формування інноваційних поштовхів для поживлення економічного зростання у проблемних периферійних регіонах країни представлені в роботах Е. Венаблеса, О. Гонти, Н. Кондратенко, Л. Суарес-Вілла, Ч. Харріса, Б. Хорєва.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Значна кількість напівпериферійних і периферійних регіонів країни з боку держави потребує підтримки, спрямованої на вирівнювання їх соці-

ально-економічного розвитку, а також впровадження механізму сприяння активізації господарської діяльності в полюсах економічного зростання. Вибір і реалізація цих заходів вимагає відповідного теоретико-методологічного забезпечення.

**Мета статті.** Головною метою цієї статті є аналіз підходів до визначення центр-периферійних відносин між регіонами країни у просторовій економіці України.

**Виклад основного матеріалу.** Процес управління розвитком регіонів країни реалізується у таких ключових сферах, як соціальний, економічний та просторовий розвитку.

Тому, наукове забезпечення управління регіональним розвитком передбачає використання теоретико-практичного інструментарію теорій просторового розвитку, у першу чергу теорії «центр-периферія».

Однією з важливіших характеристик простору економіки є ієрархічність її об'єктів.

Вперше ця проблема була помічена географами та отримала свій розвиток у політичній географії і геополітиці, зокрема у теорії «центр-периферія». Найповніше даною теорією займалися англо-американська та німецька геополітичні школи.



Представниками англо-американської геополітичної школи є Х. Маккіндер (1861 – 1947 рр.), А. Мехен (1840 – 1914 рр.) і Н. Спайкмен (1893-1943 рр.).

Х. Маккіндер у доповіді «Географічна роль історії» (1904 р.) представив модель світу у вигляді трьох півконцентричних кругів: хартленду (осьовий ареал), римленд (внутрішній півмісяць) і верлдісленд (зовнішній півмісяць) [1, 2].

А. Мехен у роботі [3] виділив наступні шість факторів, які визначають морську міць (центральне положення) провідних країн світу: географічне положення; природні ресурси та клімат; протяжність території; чисельність населення; національний характер; державний лад.

Н. Спайкмен запропонував десять критеріїв, які визначають геополітичну могутність країни (центру): площа території; природа кордонів, чисельність населення, корисні копалини; економічний та технічний розвиток; фінансова могутність; етнічна однорідність; рівень соціальної інтеграції; політична стабільність, національний дух [4].

Представниками німецької геополітичної школи є: Ф. Ратцель (1844-1904 рр.), К. Хаусхофер (1869-1946 рр.), К. Шмидт (1888-1985 рр.).

К. Хаусхофер сформулював концепцію «панрегіонів», згідно з якою світ поділяється на три меридіональних понадрегіони: Пан-Америка (ядро), Євро-Африка (ядро Німеччина), Пан-Азія (ядро Японія) і периферію (Латинська Америка, Африка, Австралія) [5, 6].

Ф. Ратцель висунув ідею щодо визначальної ролі географічних факторів для роз-

витку суспільства. Крім того, автор сформулював сім основних законів просторового зростання країни [7].

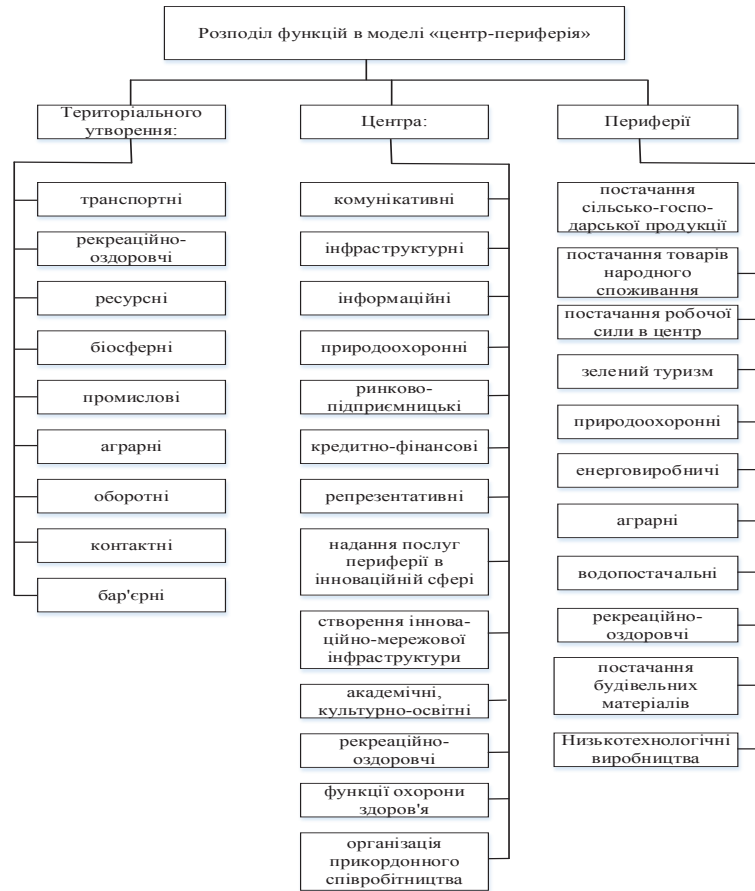


Рис. 1. Схема розподілення функцій в моделі «центр-периферія» [10]

Таблиця 1

Основні динамічні і структурні характеристики центру, напівпериферії та периферії [9]

Характеристика	Центр	Напівпериферія	Периферія
Динаміка розвитку	Невисокі але стійкі темпи розвитку	Динамічний але нестійкий розвиток	Нестійкий розвиток при його низькому початковому рівні
Економічна структура	Висока й зростаюча частка невиробничої сфери. Концентрація функцій прийняття рішень і науково-дослідних розробок (генерація науково-технічного прогресу). Структурна перебудова й «вимивання» старих галузей	Висока частка зайнятих у промисловості. Концентрація виконавчих функцій, пов'язаних з науково-технічним прогресом при сильній залежності від центру. Розвиток сучасних галузей з готовою технологією (формування «безголової» економіки)	Підвищена частка зайнятих у традиційних галузях первинного сектору й сфери послуг. Участь у територіальному поділу праці через галузі, що не визначають науково-технічний прогрес. Слабка внутрішня інтеграція і обмеженість участі в різних формах поділу праці
Соціальна структура	Бюрократизація структури робочих місць (зростання не-виробничих підрозділів у всіх сферах). Поляризація соціальної структури населення. Орієнтація населення на підвищення свого статусу	Перевага робітників з традиційними навичками індустріальної праці. Відносно гомогенний соціальний склад населення. Орієнтація на підвищення заробітків при посиленні соціальної нерівності	Перевага працівників з традиційними навичками аграрної праці. Гомогенний або різко контрастний склад населення. Орієнтація на збереження традиційних життєвих цінностей, їх конфлікт з новими вимогами
Загальна орієнтація	Посилене значення креативних та інноваційних функцій. Орієнтація на розвиток з максимальним ресурсозбереженнями	Періодичне посилення інноваційних або консервативних функцій при сталості адаптивних механізмів. Орієнтація на зростання по можливості з розвитком і збереженням ресурсів	Збереження консервативності, часткове впровадження адаптивних функцій. Орієнтація на зростання і максимальне використання ресурсів
Територіальна структура	Урбанізований район, що має тенденції до розширення. Висока територіальна концентрація населення і господарства. Моно-центризм і концентричність (поліцентрична структура як виключення)	Активна урбанізація поліцентричного або агломеративного характеру. Висока або середня територіальна концентрація	Прискорена поляризація території, варіанти: - збереження традиційних соціально-економічних укладів; - деградація поза полюсами росту; - опосередковане освоєння нових районів

Фундаментальним підґрунтям формування теорії «центр-периферія» стала теорія світсистемного аналізу, яка була розроблена Г. Франком, І. Валлерстайном, С. Аміном, Дж. Аррічі.

Попередник даної теорії Ф. Бродель описував взаємозалежність в суспільстві «світ-економіці» [8]. У неї, на думку автора, свій центр і периферія. Ф. Бродель виділяв: вузький центр; другорядні, однак досить розвинені області і величезні зовнішні околиці. Центр з'єднує найбільш передові і найбільш різноманітні. Напівпериферія має в своєму розпорядженні лише частину таких переваг. Периферія має рідкісне населення, архаїчна і експлуатується з боку центру і напівпериферії.

На думку О. Грицай, Г. Йоффе, А. Трейвиш для регіонів, які належать до центру, напівпериферії і периферії характерний цілий ряд динамічних і структурних характеристик (табл. 1).

Ці ж автори виділяють три основні ієрархічні типи регіонів: центральне, напівпериферійне і периферійне (табл. 2). Критеріями служать при цьому загальний рівень економічного розвитку, ступінь участі в територіальному розподілу праці і, що особливо важливо, відношення до інноваційного процесу.

К. Коломієць запропонував схему розподілу функцій в моделі «центр-периферія» (рис. 1) [10].

Згідно неї функції в моделі «центр-периферія» розподіляються на: територіального утворення, центру та периферії.

О. Гладкий розподілив функції між центральним ядром, ближньою та дальньою периферією наступним чином (табл. 3) [11].

Важливим аспектом в теорії «центр-периферія» виступає процес агломерації територій. Центральними темами у дослідженнях агломерацій виступа-

ють ефекти кластеризації (локалізації) і урбанізації. Ефект кластеризації призводить до локалізації підприємств у загальній сфері діяльності, а ефект урбанізації проявляється у концентрації на одній території організацій взагалі, безвідносно чи існують між ними тематична близькість.

Існує велика кількість емпіричних досліджень впливу агломераційних ефектів [12-14]. Так, Д. Шеффер та Л. Свейкаускас, проаналізувавши велику кількість емпіричних робіт, прийшли до висновку, що позитивно значні ефекти локалізації підтвердились у 47% випадків; як позитивно, так і від'ємно значимий вплив – у 10%; тільки від'ємно значимий вплив – у 24%; незначний – у 19% випадків (рис. 2).

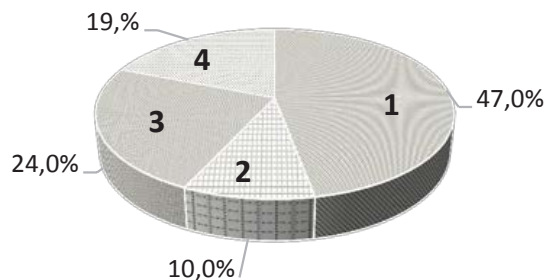


Рис. 2. Оцінка впливу ефектів локалізації [15]:  
1 – позитивно значиме; 2 – як позитивно, так від'ємно значиме; 3 – від'ємно значиме; 4 – незначне

Що стосується ефектів урбанізації, то позитивно значимий вплив останніх був у 45% випадків; як позитивно, так і від'ємно значимий вплив – у 10%; тільки від'ємний – у 7%; незначний – у 38% випадків (рис. 3).

Таблиця 2

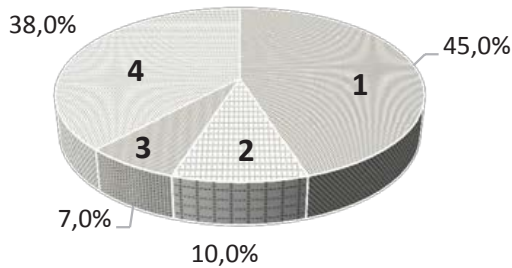
#### Класифікація типів центральних, напівпериферійних і периферійних регіонів країни [9]

Центральні регіони	Напівпериферійні регіони	Периферійні регіони
1. Багатофункціональні регіони столичного типу з провідною роллю четвертинного сектору і особливо специфічних столичних, тобто політико-ідеологічних і культурно-консолідуючих, функцій. В них складалась диверсифікована структура промисловості з переважанням верхніх поверхів і галузей НПП. Райони столичного типу зазвичай мають чітко ієрархізовану просторову структуру і дуже високу щільність економічної діяльності 2. Високоурбанізовані центральні райони з диверсифікованою структурою господарства і домінуванням галузей НПП, приближуючі в цьому відношенні до структури столичних районів, але з більш вираженою перевагою промислових функцій	1. Старопромислові райони зі змішаною, хоча і слабо диверсифікованою структурою економіки, із поєднанням традиційних галузей легкої і частково важкої промисловості 2. Старопромислові райони з перевагою галузей важкої індустрії і слабо диверсифікованою економікою. Більшість з них в силу ненасиченості галузями останніх двох циклів розвитку економіки знаходяться в стані стагнації або кризи 3. Райони та очаги індустріалізації, які виникли на базі традиційних регіональних (адміністративно-торгових) центрів або напівкустарних гнізд і кустів 4. Райони порівняно нової індустріалізації з високими темпами росту виробництва і населення, переважно на базі 3-го і 4-го циклів 5. Ареали, спеціалізовані на науково-рекреаційних функціях, у минулому або сільські, або дрібноміські, розташовані в курортних місцях або на периферії крупних центральних районів	1. Розвинуті аграрні з перевагою інтенсивного сільського господарства, який надає вагову частину продовольства у своїх країнах 2. Інші аграрні з перевагою малотоварних господарств, екстенсивного землекористування при високій зайнятості у сільському господарстві і у відповідних сферах, а в ряді випадків і у базових галузях промисловості 3. Райони тривалого ресурсного освоєння з осередками важкої промисловості, з населенням що склалось 4. Райони нового ресурсного освоєння з низькою щільністю населення і окремими ареалами гірничодобувної і лісної промисловості, гідроенергетики

Таблиця 3

#### Розподіл основних функцій центру і периферії регіону [11]

Центральне ядро	Ближньої периферії	Дальньої периферії
Ринково-підприємницькі Кредитно-фінансові і банківські Академічні науково-інноваційні Культурно-освітні, інтелектуальні Комунально-побутові і сільбищні Міжнародні, репрезентативні Інформаційні, комунікаційні Модульні високотехнологічні Соціально-орієнтовані виробничі Інфраструктурні	Прикладні науково-інноваційні Спеціалізовані освітні, культурні, розважальні Сельбищного розвантаження ядра Спортивні і рекреаційно-оздоровчі Аграрні високотехнологічні модульні виробничі Енерговиробничі Інфраструктурні Природоохоронні Транспортного розвантаження ядра	Аграрні низькотехнологічні Природоохоронні, Утилізації і переробки відходів



**Рис. 3. Оцінка впливу ефектів урбанізації [15]:**  
**1 – позитивно значиме; 2 – як позитивно, так від’ємно значиме; 3 – від’ємно значиме; 4 – незначне**

Серед переваг, пов’язаних з урбанізацією найбільш актуальними є інноваційні, які пов’язані з перехресною дифузією інновацій.

Модель дифузії інновацій може використовуватися як методологічна основа для моделювання процесів розвитку територій в рамках системи «центр-периферія». Базовими постулатами теорії дифузії інновацій є наступні [16]:

1. Пряма (механічна) дифузія являє собою процес розповсюдження інновацій між територіями, зазвичай, шляхом переносу інновацій від більш до менш розвинених територій.

До цього типу належать наступні форми розповсюдження інноваційного продукту:

- суцільна дифузія – процес безперервного розповсюдження нововведення шляхом охоплення великих за масштабом територій;

- ієрархічна (каскадна) дифузія передбачає поступове розповсюдження нововведень від центру, таким чином, напівпериферійні і периферійні території деякий час залишаються неохопленими;

- дифузія через переміщення базується на міграції нововведення між центрами, при цьому попередній центр втрачає своє значення, оскільки інновація мігрує до нового центру, де продовжує свій розвиток.

2. Опосередкована (стимулююча) дифузія стимулює перетворення у місцевому середовищі шляхом адаптації усіх або частини інститутів під впливом нововведення. В першу чергу це стосується глобаль-

них інновацій, або інновацій в системі управління територіальним розвитком.

Цей тип також має певні форми:

- трансформаційна дифузія, яка передбачає трансформацію інновації в місцевому середовищі шляхом трансформації під впливом місцевих факторів, отримання нових ознак та якостей. За цих умов місцеве середовище виступає в ролі вторинного інноваційного центру;

- синкретична дифузія – дана форма передбачає формування нововведення шляхом поєднання характеристик нововведення та місцевих особливостей;

- негативна дифузія формується у випадку негативної реакції місцевого середовища на нововведення. В цьому випадку нововведення не сприймається ні в якому виді, а замість цього посилюються ознаки місцевого середовища, які їй протистоять.

Таким чином, в рамках теорії дифузії інновацій описано механізм функціонування територіальних систем типу «центр-периферія» пов’язаних, як зазначають О. Гріцай, Г. Іоффе та А. Трейвіш [16], з постійними якісними перетвореннями соціально-економічних відносин в межах ядра, де паралельно із розвитком науково-технічного прогресу, виникають нові функції, концентруються новітні наукоємні види діяльності та виробництва, утворюються нові зв’язки. Все це забезпечує процес безперервної перебудови економічної системи, який супроводжується зростанням кваліфікаційного рівня ресурсів та зміною соціальної структури суспільства.

Пріоритет у вивченні процесів дифузії нововведень належить Т. Хагерстранду, який у 1952-1957 рр. в своїх наукових працях [17] заклав типізацію процесів дифузії нововведень (ПДН), хвилеву їх природу та стадійність, розробив методику імітаційного моделювання.

На думку Т. Хагерстранда сутність дифузії нововведень (ДН) полягає в тому, що згідно закону максимальної просторової експансії, нововведення, яке виникло в будь-якій точці простору, прагне до його максимального заповнення.

Процес дифузії інновацій можна розглядати як безперервний, але такий, що має певні проблеми та бар’єри (табл. 4).

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, теорія «центр-периферія» є потужним інстру-

Таблиця 4

**Проблеми та бар’єри на шляху дифузії інновацій [11]**

Проблеми дифузії інновацій		Бар’єри дифузії інновацій	
Конденсації	регіональна структура насичується інновацією до рівня, коли вона стає загальновідомою; рух у просторі завершується, а регіональна диференціація припиняється	Що абсорбують	Повністю поглинають культурне явище та перешкоджають його подальшому розповсюдженню; визначають чітку межу, за якою інновація не розповсюджується
Дифузія застарілих нововведень	Інновація втрачає новизну для центру та потрапляє на периферію	Що переривають	Фізичні перешкоди для дифузії
Периферійна інноваційність	Може бути наслідком негативної дифузії, коли під тиском обставин периферія починає генерувати свої інновації й бере роль активного консервативного полюсу	Проникні	Відфільтровують інноваційний потік, частково пропускаючи його на нову територію
Реорганізація центрів та периферій	Уся система «центр-периферія» змінюється	-	-
Статус інновацій	Нововведення можуть мати глобальний статус, в цьому випадку держава виконує функцію ретрансляції позичених інновацій, тобто виступає в якості центру не першого порядку в системі каскадної дифузії	-	-
Швидкість розповсюдження	Визначається рівнем опіру оточуючого середовища	-	-

ментом дослідження закономірностей просторового розвитку регіонів країни, застосування якого дозволить підвищити ефективність управлінських рішень у сфері стимулювання інновацій, забезпечити системний підхід до моделювання просторового розвитку регіонів, усунути глибокі соціально-економічні диспропорції всередині окремого регіону.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Mackinder H.J. The Geographical Pivot of History. The Geographical Journal, 1904, vol. 23. № 4, pp. 421–437.
- Маккіндер Х. Дж. Географическая ось истории // Полис. – № 4 – 1995. – 62–69.
- Mahan H. The Influence of Sea Power Upon History, 1660–1783. The Project Gutenberg eBook [Electronic resource]: <http://www.gutenberg.org/files/13529/13529-h/13529-h.htm>
- Spykman N. The Geography of the Peace, New-York, 1944
- Haushofer Karl. Why Geopolitic? // In book: The Geopolitics. Reader / C. Toal, S. Dalby, P. Routledge – London – New-York: Routledge, 1998. – 346p.
- Хаусхофер К. О геополитике. Работы разных лет. – М.: Мысль, 2001. – 426 с.
- Ratzel F. Politische Geographic / F. Ratzel. – Munchen, Leipzig, Oldenbourg, 1897. – 715s.
- Бродель Ф. Очерки истории / Фернан Бродель. – М.: Академический проект, 2015. – 432с.
- Центр и периферия в региональном развитии / О. В. Грицай, Г. В. Йоффе, А. И. Тревиш. – М.: Наука, 1991. – 168с.
- К. В. Коломієць Модель «центр-периферія» в регіональному вимірі // Вісник ОНУ. Сер.: Географічні та геологічні науки, 2014. Т. 19, вип. 4, с. 76–87.
- Гладкий О. В. Сучасні вітчизняні концепції регіональної економіки // Наукові записки Вінницького педуніверситету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Географія. – 2012. – Вип. 24. – С. 49–63.
- Shefer D. Localization economies in SMA's: A production function analysis // Journal of Urban Economics, vol. 13 (1), p. 55–64
- Sveikauskas L.A. The Productivity of cities // Quarterly Journal of Economics. Vol. 89 (3), p.393–413.
- Beaudry C., Schiffauerova A. Who's right, Marshall or Jacobs? The localization versus urbanization debate // Research Policy. Vol. 38 P. 318–337
- Пилипенко І. О. Історичні аспекти становлення та розвитку концепції «центр-периферія» / І. О. Пилипенко [Електронний ресурс]. – режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/nzvdpu\\_geogr/2008\\_15/istorichni%20aspektu](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/nzvdpu_geogr/2008_15/istorichni%20aspektu)
- Центр и периферия в региональном развитии / О. В. Грицай, Г. В. Йоффе, А. И. Тревиш. – М.: Наука, 1991. – 168с.
- Hagerstrand Torsten. The domain of human geography. У Chorley, Richard J. Directions in geography. London: Methuen, 1973. – pp. 67–87.

УДК 338.242:519.86

**Кучер С.Ф.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства та економічної теорії  
Бердянського державного педагогічного університету*

**Шарик А.С.**

*магістрант  
Бердянського державного педагогічного університету*

## СТРАТЕГІЇ АНАЛІЗУ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ПРИМОРСЬКОГО РЕГІОНУ

У даній статті проведено теоретизоване дослідження сутнісної аналізу розвитку приморського регіону в системі управління. Визначено вимоги, які висуваються до аналізу. Визначено фактори розвитку регіональних економічних систем. Досліджено типи проблематики розвитку приморських територій.

**Ключові слова:** приморський регіон, управління, стратегія, аналіз, регіон.

### **Кучер С.Ф., Шарик А.С. СТРАТЕГИИ АНАЛИЗА РЕГИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ ПРИМОРСКОГО РЕГИОНА**

В данной статье проведено теоретизированное исследование сущностной анализа развития приморского региона в системе управления. Определены требования, предъявляемые к анализу. Определены факторы развития региональных экономических систем. Исследованы типы проблематики развития приморских территорий.

**Ключевые слова:** приморский регион, управление, стратегия, анализ, регион.

### **Kucher S.F., Sharyk A.S. STRATEGIC ANALYSIS OF REGIONAL ECONOMIC SYSTEMS OF THE SEA COASTAL REGION**

In given article theoretical research of essence of the strategic analysis of development of region in a control system of economic stability is lead. It is determined requirements which are put forward to the strategic analysis. Factors of development of regional economic systems are determined. The strategic purposes of development of sea coastal area are formulated.

**Keywords:** sea coastal area, management, strategy, the analysis, region.

**Постановка проблеми.** Кризові явища в економіці України за останні 3-4 роки вимагають приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Тому все більше уваги приділяється регіональному розвитку держави, адже саме через наявність економічно сильних територій можна досягти позитивних зрушень в економіці країни в цілому. Всі наявні державні стратегії щодо реформування та подальшого розвитку економіки повинні пройти апробацію на рівні сільської, селищної, районної, міської громади, що викликає

необхідність у зміні підходів до управління даними процесами в рамках відповідного регіону.

Важливість розгляду даного питання підтверджується тим, що аспекти розвитку економіки приморських територій під різним кутом зору розглядаються як на законодавчому, так і на науковому рівні.

Аналіз провідних елементів процедури формування стратегічного плану приморського регіону, необхідного для забезпечення стійкості та розвитку являє собою етап до планових досліджень, на

якому системно аналізуються фактори середовища й ресурсного потенціалу соціально-економічної системи для визначення «поточного стану» або «сформованої ситуації» і виявлення умов для її подальшого функціонування й розвитку системи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У дослідженнях зарубіжних і вітчизняних авторів стратегічному аналізу приділяється велика увага. Він розглядається в якості одного з фундаментальних етапів стратегічного планування. Крім того, проводяться дослідження в області стратегічного аналізу зовнішнього навколишнього середовища [1, 2, 3, 4, 5]. Однак методологічні основи проведення стратегічного аналізу розробляються переважно для підприємств.

Відзначаючи різноманіття фундаментальних підходів до розкриття окремих сторін досліджуваної тематики, варто підкреслити, що теоретико-методологічні аспекти стратегічного аналізу розвитку приморських регіонів є затребуваними для наукового пошуку.

**Мета дослідження.** Мета даного дослідження полягає в розвитку теорії і методології стратегічного аналізу розвитку економічних систем приморських територій в Україні на прикладі приморського міста Бердянськ.

Основні результати дослідження. Проблема проведення стратегічного аналізу соціально-економічної системи приморського міста вимагає свого вирішення, як у методологічному, так і в методичному плані. Представляється доцільним, щоб у процесі стратегічного аналізу дотримувалися вимоги:

1. Стратегічний аналіз функціонування соціально-економічної системи приморського регіону повинен включати два основних етапи: аналіз зовнішнього навколишнього середовища та аналіз ресурсного потенціалу. Природно, що ці два етапи взаємозалежні, оскільки результат стратегічного аналізу є синтезом висновків отриманих на кожному із цих етапів. Однак цілі дослідження й інформаційна база дозволяють розглядати їх окремо.

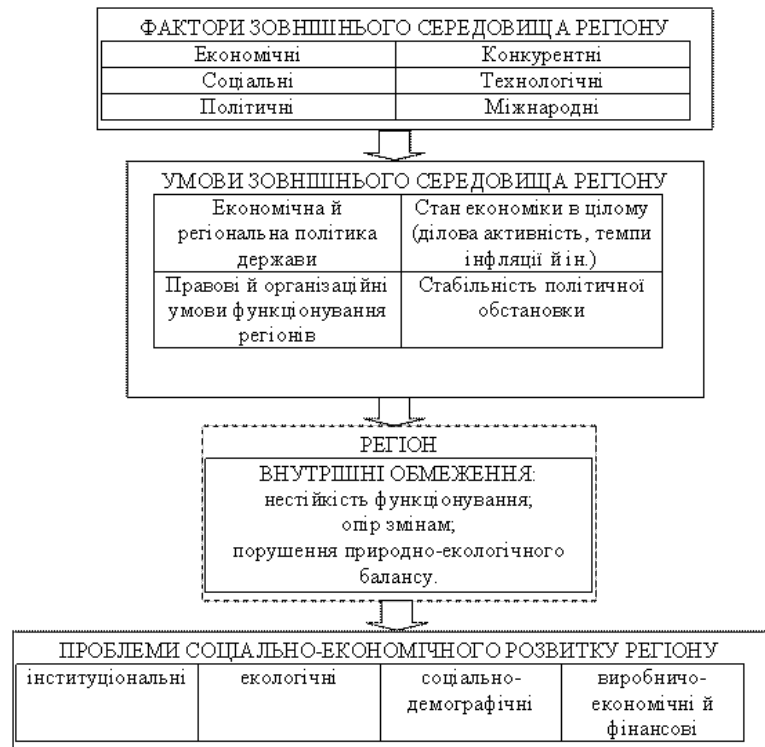
2. У процесі розробки вітчизняної концепції проведення стратегічного аналізу приморського регіону необхідно враховувати зарубіжні розробки в даній сфері, адаптуючи їх до умов вітчизняної економіки, що дозволить, по-перше, представити процес стратегічного аналізу системно,

а по-друге, висунути певні вимоги до ринкової інфраструктури з розрахунку необхідних показників і проведенню аналітичних досліджень із проблем, які цікавлять регіональну соціально-економічну систему.

3. Процедура стратегічного аналізу і його кожного етапу вимагає подальшого пророблення, аж до методичних рекомендацій, що забезпечують впровадження даного елемента в практичну діяльність.

Найбільш важливим в умовах цього аналізу є виділення таких негативних факторів, як:

- 1) депресивний стан економіки й необхідність фінансової підтримки ряду господарських суб'єктів;
- 2) нерівномірність соціально-економічного розвитку міст і районів, що вимагають надання дотацій територіям, що не забезпечують власну дохідну базу бюджету;
- 3) низький рівень матеріального забезпечення працівників бюджетної сфери, пенсіонерів, студентів;



**Рис. 1. Взаємозв'язок дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища регіону й комплексу регіональних проблем**

Систематизовано автором за результатами досліджень та з використанням джерел [6, 7, 8]

Таблиця 1

**Показники розвитку курортно-рекреаційного комплексу м. Бердянська за 2012-2015 роки**

№ з/п	Назва показника	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік
1.	Кількість розміщених об'єктів санаторно-курортної сфери в місті	117	118	118	97
2.	Кількість функціонуючих об'єктів санаторно-курортної сфери, в т.ч.:	100	102	82	66
	санаторії	6	6	6	6
	дитячі заклади оздоровлення та відпочинку	12	12	11	8
	засоби розміщення (база відпочинку, пансіонати, готелі)	82	84	65	52
3.	Кількість санаторно-курортних методик лікування, од.	160	172	180	180
4.	Кількість дітей оздоровлених в дитячих закладах оздоровлення та відпочинку, од.	12820	14591	11818	7730
5.	Кількість суб'єктів підприємницької діяльності, які займаються туристичною діяльністю (основний вид діяльності), од.	25	24	25	35
6.	Місткість закладів короткотермінового проживання туристів, од.	15000	15000	15000	15000
7.	Кількість закладів дозвілля та розваг, од.	5	5	5	5

Джерело: розраховано автором

4) стає безробіття;

На рис. 1 представлений взаємозв'язок дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища приморського міста і комплексу регіональних проблем.

Як наслідок впливу факторів кризового середовища виступають наступні типові проблеми (проблемні ситуації) більшості приморських регіонів України:

1. Інституціональні проблеми:

– низька ефективність управління економікою, пов'язана зі становленням нової системи господарювання, з одного боку, і фактичною відсутністю цілісної концепції економічних перетворень – з іншої;

– нерозв'язаність і неврегульованість відносин регіонів із центром, що викликають питання в області самоврядування й економічної самостійності, включаючи питання володіння й розпорядження власністю.

2. Виробничо-економічні і фінансові проблеми міста (табл. 1):

– структурна незбалансованість туристично-рекреаційного комплексу й промислового виробництва й інших сфер;

– падіння обсягів виробництва внаслідок скорочення держзамовлень на продукцію, порушення господарських зв'язків, взаємних неплатежів підприємства, неефективної податкової і кредитної політики;

– кризовий стан фінансово-інвестиційної сфери;

– кризовий стан розвитку логістичних зв'язків, можливостей поставок комплектуючих деталей, вузлів, сировинних і інших матеріально-технічних ресурсів з інших регіонів і одночасно низький рівень внутрішньо-регіональної кооперації;

– не сформованість інфраструктури регіонального ринку.

Як видно з аналізу показників розвитку курортно-рекреаційного комплексу м. Бердянськ за 2012-2015 рр. майже по всіх основних показниках ми маємо незадовільний результат. Так, кількість розміщених об'єктів санаторно-курортної сфери в місті за три роки зменшилась майже на 20%, кількість функціонуючих об'єктів санаторно-курортної сфери за аналогічний період зменшилась на 34%.

Кількість дитячих закладів оздоровлення зменшилася на 30%, а кількість дітей оздоровлених в дитячих закладах оздоровлення та відпочинку зменшилася з 12820 осіб в 2012 р. до 7730 осіб в 2015 р., що дорівнює падінню обсягів майже на 40%, як по кількості, так, звичайно, і за обсягами доходів до міського бюджету.

3. Соціально-демографічні проблеми (табл. 2):

– падіння рівня життя, випередження темпів росту цін над темпами росту заробітної плати;

– різка диференціація, розшарування населення за рівнем доходів, зростання антагонізму між окремими групами населення;

– неефективне використання трудових ресурсів, безробіття;

– падіння народжуваності, ріст смертності, скорочення чисельності населення;

– нестатне фінансування соціальної сфери;

– ріст злочинності, криміналізація всіх сфер громадського життя в регіоні.

Демографічна ситуація в м. Бердянську незадовільна через переважавання смертності над народжуваністю, приросту населення, поки що не спостерігається через психічно-соціальні причини – психічна неадекватність молодих матерів, відсутність належних умов виховання дітей, відмови від них, народження дітей з різноманітними вадами – генетичними, психічними, соматичними, що у подальшому не сприяє народжуваності.

Чисельність наявного населення з кожним роком зменшується, багато підприємств та закладів закриваються, або скорочують персонал, так в 2012 р. на підприємствах м. Бердянська працювало 23985 осіб, то вже за три кризових роки чисельність працюючих зменшилася до 20152 осіб в 2015 р., що складає майже 10%. А це в свою чергу призводить до відтоку працездатного населення в інші регіони країни, або за кордон. Також це негативно відбивається на надходженнях та видатках місцевого бюджету, в той же час кількість осіб, що мають статус безробітного зростає майже на 50%.

4. Проблеми екології й природокористування:

– висока ресурсо- і екологоемкість виробництва, великі обсяги викидів у навколишнє середовище, незначний рівень переробки відходів виробництва й вторинних ресурсів;

– відсутність ефективних економічних механізмів регулювання природокористування й охорони навколишнього середовища;

– неефективне використання існуючих природних ресурсів.

Очевидно, що для конкретного міста зміст й сам «набір» проблем має специфіку, отже, напрямки, інструменти та механізми стратегічного управління розвитку будуть різними.

На основі вищевикладеного сформуємо стратегічні цілі [9]:

Бердянськ – приморське місто економічного розвитку і колективного підприємництва в умовах економічної кризи. Маючи в господарському комплексі переважну частку туристично-курортних закладів над підприємствами переробної промисловості, економіка приморського міста повинна бути максимально зорієнтована на індивідуальні запити ринку, виробництво товарів та надання туристичних послуг, яке повинно стати не просто тиражуванням товару, а мати майже індивідуальний підхід. Виходячи з того, що в даний час уже відбувається перехід від централізованої ієрархії організації виробництва до ієрархії кооперативного характеру, фактично організаційні структури курортної рекреації повинні перейти до мережевої кооперативної структури.

**Висновки з проведеного дослідження.** Відповідно до наведених стратегій наведемо механізм їх впровадження.

Таблиця 2

Моніторинг розвитку соціально-гуманітарної сфери за 2012-2015 роки

№ з/п	Назва показника	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік
1.	Чисельність наявного населення міста Бердянська, тис. осіб	119,2	118,6	118,2	117,3
2.	Кількість дітей у дошкільних навчальних закладах	3252	3533	3363	3321
3.	Кількість учнів загальноосвітніх шкіл	-	8589	9593	9594
4.	Кількість студентів вищих навчальних закладів міста	11508	10067	9711	9067
5.	Чисельність працюючих на підприємствах міста, осіб	23985	22401	21188	20152
6.	Кількість осіб, що мали статус безробітного	4851	6963	6924	7249

Джерело: розраховано автором

Механізми та процедури реалізації стратегії базуються на тому, що стратегія в повному обсязі слугує інформаційною базою для підтримки прийняття стратегічних рішень в системі управління економікою приморського міста:

стратегія повинна поновлюватись щорічно, повинна бути створена група підтримки стратегії, окремий підрозділ адміністрації, який проводить моніторинг виконання стратегії, готує зміни, зберігає документи стратегії.

міська адміністрація визначає перелік процедур, пов'язаних з реалізацією затвердженої стратегії, який повинен передбачати:

розроблення, розгляд та затвердження відповідних програм регіонального розвитку;

підготовку відповідно до законодавства пропозицій до загальнодержавних прогнозів і програм економічного і соціального розвитку, висновків щодо доцільності розміщення на території міста нових підприємств та інших об'єктів незалежно від форм власності, можливостей та умов реалізації в місті інших стратегічних завдань розвитку окремих секторів економіки, що мають загальнодержавне значення;

участь в підготовці та укладанні угод щодо регіонального розвитку;

нормативно-правове, організаційне, фінансово-економічне, інформаційне, кадрове, науково-проектне забезпечення;

включення до щорічних бюджетів заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку з врахуванням джерел їх фінансування;

визначення критеріїв та запровадження моніторингу реалізації стратегії, програм і угод регіонального розвитку.

фінансування заходів програми проводиться через їх включення до поточних програм або програм соціально-економічного розвитку м. Бердянська поточний рік.

Розробку стратегій моделювання діяльності на курортних територіях приморських регіонів не завершено: воно потребує не тільки організаційної,

креативної маркетингової, фінансової підтримки, але й науково-прикладного супроводу, чому будуть присвячені подальші наукові пошуки.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Акофф Р. Л. Планирование в больших экономических системах / Акофф Р. Л.; пер. с англ. – М.: Сов. радио, 1972. – 223 с.
2. Амоша А. Регионы Украины: оценка конкурентоспособности / А. Амоша // Экономист. – 2005. – № 12. – С. 62-68.
3. Герасимчук З. В. Еколого-економічні основи формування та реалізації регіональної політики сталого розвитку (питання методології та методики): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук: спец. 08.10.01 «Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка» / З. В. Герасимчук. – Л., 2002. – 52 с.
4. Данилишин Б. М. Еколого-економические проблемы устойчивого развития производительных сил Украины: дис. ... доктора экономических наук: 08.10.01 / Данилишин Богдан Михайлович. – К., 1996. – 397 с.
5. Долішній М. Актуальні завдання регіональної політики в Україні в сучасних умовах / М. Долішній // Регіональна економіка. – 2004. – № 3. – С. 16-32.
6. Кучер С. Ф. Регіональний аспект соціального інвестування. // Актуальні проблеми прогнозування поведінки складних соціально-економічних систем: Монографія / За ред. О. І. Черняка, П. В. Захарченка. – Бердянськ: Видавець Ткачук О. В., 2016. – С. 431-438.
7. Кучер С. Ф. Поняття та сутність курортно-рекреаційної системи приморського міста та її складові елементи. // Теоретичні, науково-методичні та прикладні засади ефективності функціонування і розвитку підприємств: [колективна монографія / за заг. ред. д. е. н. проф. А. А. Жигіря]. – Бердянськ: Видавець Ткачук О. В., 2016. С. 238 -272.
8. Кучер С. Ф. Методичні основи організаційно-економічного забезпечення перетворень у курортно-рекреаційній системі. // Теоретичні, науково-методичні та прикладні засади ефективності функціонування і розвитку підприємств: [колективна монографія / за заг. ред. д. е. н. проф. А. А. Жигіря]. – Бердянськ: Видавець Ткачук О. В., 2016. С. 272 -289.
9. Сологуб О. П. Теоретико-методологічні основи продуктивності економіки України: регіональні аспекти: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук: спец. 08.10.01 «Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка» / О. П. Сологуб. – К., 1999. – 40 с.

УДК 330.322

Лещук Г.В.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та підприємництва  
Прикарпатського інституту імені Михайла Грушевського  
Міжрегіональної академії управління персоналом

## ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ К ДОМІНАНТА РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНУ

У статті проведено дослідження наукових підходів щодо трактування сутності понять «інвестиційна привабливість» та «інвестиційна привабливість регіону», а також запропоновано авторський підхід до визначення даних дефініцій. Виокремлено основні чинники впливу на формування інвестиційної привабливості регіону та відповідні її складові. Проведено групування методів та критеріїв оцінювання інвестиційної привабливості регіону, що сприятиме формуванню системного організаційного забезпечення інвестиційних процесів регіону та ефективному реалізуванню регіональних інвестиційних проектів й програм. Узагальнено проблеми підвищення та стабілізації інвестиційної привабливості регіонів, а також сформовано відповідні пропозиції щодо вирішення даної проблематики.

**Ключові слова:** інвестиційна привабливість, інфраструктура, регіон, методи, критерії оцінки.

### Лещук Г.В. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ КАК ДОМИНАНТА РАЗВИТИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ РЕГИОНА

В статье проведено исследование научных подходов к трактовке сущности понятий «инвестиционная привлекательность» и «инвестиционная привлекательность региона», а также предложен авторский подход к определению данных дефиниций. Выделены основные факторы влияния на формирование инвестиционной привлекательности региона и соответствующие ее составляющие. Проведена группировка методов и критериев оценки инвестиционной привлекательности региона, способствовать формированию системного организационного обеспечения инвестиционных процессов региона и эффективному реализуемости региональных инвестиционных проектов и программ. Обзор проблемы повышения и стабилизации инвестиционной привлекательности регионов, а также сформированы соответствующие предложения по решению данной проблематики.

**Ключевые слова:** инвестиционная привлекательность, инфраструктура, регион, методы, критерии оценки.

### Leshchuk H.V. INVESTMENT ATTRACTIVENESS AS A DOMINANT OF THE REGION'S INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT

The article is devoted to the research of the scientific approaches to the interpretation of essence of the concepts of «investment attractiveness» and «investment attractiveness of the region», as well as the author gives her approach to definitions of these issues. The main factors influencing the formation of investment attractiveness of the region and its components are allocated. The article is devoted to systematization of the methods and criteria of evaluation of investment attractiveness of the region, which will contribute to the formation of a system of organizational support of investment processes in the region and effective implementation of regional investment projects and programs. The problem of improving and stabilizing of the investment attractiveness in the regions are summarized, and the proposals for the solution of this problem are generated.

**Keywords:** investment attractiveness, infrastructure, region, methods, evaluation criteria.

**Постановка проблеми.** Розвиток інфраструктури регіонів зумовлює необхідність активізації інвестиційної діяльності за умов розробки відповідних механізмів управління та стимулювання інвестиційної привабливості інфраструктури регіону, яка є вирішальною ланкою всієї економічної політики держави й забезпечує стабільне економічне зростання країни в цілому та її регіонів зокрема. Водночас суттєві структурно-технологічні зрушення в економіці, ринкових та інформаційно-комунікаційній інфраструктурі вимагають відповідного інвестиційного забезпечення, що в умовах обмеженості інвестиційних ресурсів спричиняє виникнення проблем визначення пріоритетності їхнього використання. Забезпечення інвестиційної привабливості інфраструктури регіону є стратегічним завданням розвитку та інтеграції у світовий економічний простір, що потребує досягнення Україною статусу інвестиційно-привабливої держави. Тому в умовах розвитку ринкових відносин, питання, що пов'язані із активізацією інвестиційних процесів, пошуком використання резервів підвищення ефективності регіональних інвестицій, що визначають привабливість галузі, регіону та економіки держави в цілому набувають пріоритетного значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні і методичні питання та проблеми шляхів підвищення інвестиційної привабливості регіонів досліджували такі вітчизняні й зарубіжні науковці, як: Шаповалова О.М., Бражко О.В., Борсук О.М., Пого-

релова Т.В., Іщук С.О., Кулініч Т.В., Коренева Н.О., Корепанов Г.С., Ткачик Ф.П., Сидор Г.В., Давидовська Г.І., М.І. Долішній, С.В. Єкімова, Г.В. Козаченко, Т.В. Майорова та інші. Сучасними науковцями сформована значна кількість різноманітних методичних підходів до оцінки інвестиційної привабливості регіонів, проте недостатньо розробленими й дискусійними залишаються підходи до трактування сутності поняття «інвестиційна привабливість регіону», визначення системи показників, методів оцінки інвестиційної привабливості інфраструктури регіонів і застосування методів прогнозування її рівня. Формування системи показників, які забезпечуватимуть кількісне та якісне визначення рівня інвестиційної привабливості регіонів, сприятиме отриманню об'єктивної оцінки та прийняттю ефективних інвестиційних рішень в економічному просторі регіону.

**Формулювання мети статті та завдань.** Актуальність даної теми дослідження обумовлена тим, що ефективний розвиток інфраструктури регіонів залежить від застосування новітніх підходів до визначення, формування та залучення інвестицій, які визначають успіх в досягненні стабільного соціально-економічного розвитку країни, що в свою чергу формує передумови підвищення інвестиційної привабливості регіонів. Підвищення активності інвестиційної діяльності регіонів є однією з головних передумов стабілізації і розвитку економіки, але суб'єкти господарювання в умовах невизначеності стикаються з



такою серйозною перешкодою, як дефіцит інвестиційних ресурсів. Саме тому, необхідно більш ґрунтовно провести порівняльний аналіз наукових підходів до трактування сутності понять «інвестиційна привабливість» та «інвестиційна привабливість регіону»; виокремити чинники впливу на формування інвестиційної привабливості регіону та відповідні її складові; згрупувати методи та критерії оцінювання інвестиційної привабливості регіону; визначити проблеми підвищення та стабілізації інвестиційної привабливості регіонів, а також сформулювати відповідні пропозиції щодо вирішення даної проблематики.

**Результати дослідження.** Інвестиційна привабливість регіонів – незаперечний чинник стабільного соціально-економічного розвитку регіону і країни, яка в цьому процесі відіграє роль координуючого центру, запобігаючи економічній відокремленості регіонів. Подолання економічної кризи й формування об'єктивних передумов стійкого соціально-економічного розвитку регіонів неможливе без реального інвестування, оновлення основного капіталу, реструктуризації всієї фінансово-інвестиційної сфери й створення сприятливого інвестиційного клімату як важливої конкурентної переваги подальшого економічного розвитку інфраструктури регіону. Інвестиційна привабливість регіону є об'єктивними передумовами для інвестування і кількісно виражається в обсязі капітальних вкладень, які можуть бути залучені в інфраструктуру регіону, з урахуванням сфор-

мованого у ньому інвестиційного потенціалу і рівня інвестиційних ризиків. У сучасних наукових дослідженнях дефініція поняття «інвестиційна привабливість» характеризується узагальненими підходами у трактуванні (табл. 1). Серед науковців поширена думка, що інвестиційну привабливість доцільно розглядати по вертикалі: країна, регіон, галузь, підприємство та інвестиційний проект.

Інвестиційна привабливість регіону визначається як відповідність регіону головним цілям інвесторів, що полягають у прибутковості, безризиковості та ліквідності інвестицій. Активізація інвестиційної діяльності є пріоритетною умовою стабільного розвитку регіонів, яка здатна залучити фінансові та матеріальні ресурси як вітчизняних, так і зарубіжних інвесторів, а також раціонально їх використовувати в найбільш пріоритетних галузях економічного простору регіону. При цьому інвестиційна привабливість характеризується через поєднання ознак, засобів, можливостей, що зумовлюють у сукупності потенційний платоспроможний попит на інвестиції в країні, регіоні, галузі. Залежно від часового горизонту аналізу, управління і прогнозування вона може бути поточною і перспективною. Оцінюючи інвестиційну привабливість певного регіону, рейтингові агентства враховують не лише природний і виробничий потенціал, наявність трудових і фінансових ресурсів, але й отримані оцінки політичної ситуації в ньому, рівень корупції чиновників та сферу судочинства.

Таблиця 1

**Узагальнення наукових підходів до трактування сутності поняття «інвестиційна привабливість» та «інвестиційна привабливість регіону»**

Автор	Науковий підхід
<i>Інвестиційна привабливість</i>	
О.В. Бражко [2]	інтегральна характеристика, достатня соціально-економічна, організаційно-правова, морально-психологічна і суспільно-політична зацікавленість суб'єкта інвестиційної діяльності вкладати свої кошти у той або інший об'єкт
С. О. Іщук, Т. В. Кулінич [4]	інтегральний показник, що об'єднує систему формальних і неформальних критеріїв, за якими визначається доцільність вкладення капіталу в потенційний об'єкт інвестування
Ткачик Ф. П. [7]	сукупність факторів, аналіз та оцінка яких вказує на можливість і доцільність вкладання коштів в той чи інший об'єкт і отримання певного ефекту від здійснення запланованих дій
Гунько В. І. [9]	сукупність природно-географічних, соціально-економічних, політичних та інших факторів, які формують уявлення інвестора про ефективність інвестування в об'єкти
Науменко О. В. [10]	відносне поняття, що відображає думку певної групи інвесторів відносно співвідношення рівня ризику, рівня прибутковості і вартості фінансових ресурсів у тій або іншій державі, регіоні або галузі
<i>Авторський підхід</i>	<i>комплексна характеристика об'єкта інвестування за допомогою якісних та кількісних параметрів, заснованих на аналітичних і прогностичних даних, які відображають рівень ризику – ймовірності втрати інвестиційного доходу, рівень прибутковості використовуваних активів та доцільності інвестування у даний об'єкт</i>
<i>Інвестиційна привабливість регіону</i>	
Шаповалова О.М. [1]	наявність деякої сукупності інвестиційно-привабливих видів економічної діяльності; характеристики регіону як системи, що адекватніше відбивають сучасний стан та можливі перспективи його поступального розвитку
Коренева Н. О. [5, с. 6]	складна економічна категорія, яка являє собою сукупність об'єктивних можливостей і обмежень, що обумовлюють привабливість середовища і впливають на інтенсивність інвестування з урахуванням існуючих умов господарювання
Корепанов Г. С. [6, с. 14]	узагальнений рівень задоволення ринкових, фінансових, виробничих, організаційних та інших вимог чи інтересів окремого інвестора щодо певної території, характеризується регіональними чинниками та може визначатися (оцінюватися) відповідними значеннями частинних та інтегральних оцінок
Ткачик Ф. П. [7]	створення належних умов інвестування з метою збільшення обсягу інвестиційних коштів в економіку регіону
Сидор Г.В., Давидовська Г.І. [8, с. 187]	якісна та кількісна характеристика об'єкта можливого інвестування в певний момент часу, що складається з сукупності як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів, впливає на рішення інвестора щодо доцільності інвестування у даний об'єкт та можливості здійснення інвестиційної діяльності
<i>Авторський підхід</i>	<i>інтегральний показник, який ґрунтується на сукупності економічно-фінансових показників, критеріїв державного, нормативно-правового, політичного, природно-кліматичного, демографічного, інфраструктурного і соціального розвитку, що визначають обсяги інвестування в економічний простір регіону та інтенсивність залучення інвестицій в основний капітал, оцінку інвестиційного потенціалу та інвестиційних ризиків</i>

Отже, поняття «інвестиційна привабливість регіону» розглядається як сукупність багатьох об'єктивних ознак, засобів і обмежень, що зумовлюють можливість залучення інвестицій в інфраструктуру регіону.

Вагомим аспектом при дослідженні дефініції інвестиційної привабливості регіону є питання взаємозалежності її складових, які узагальнено науковцями визначаються як інвестиційний потенціал та інвестиційні ризики.

Інвестиційний потенціал регіону – це сукупність наявних у регіоні чинників виробництва і сфер вкладення капіталу, тобто це кількісна характеристика, що враховує основні макроекономічні характеристики, насиченість території факторами виробництва (природними та трудовими ресурсами, основними фондами, інфраструктурою тощо), споживчий попит населення та інші показники.

Також інвестиційний потенціал розглядають як сукупність інвестиційних ресурсів, складових тієї частини накопиченого капіталу, яка представлена на інвестиційному ринку у формі потенційного інвестиційного попиту, що має можливість перетворитися на реальний інвестиційний попит і забезпечує задоволення матеріальних, фінансових та інтелектуальних потреб відтворення капіталу [1; 5-7].

Узагальнено на інвестиційну привабливість впливають дві групи чинників: регіональні та об'єктні. До чинників, що формують інвестиційний клімат, відносять: політичні; економічні; нормативно-правові; інфраструктурні; природоохоронні; демографічні; природно-кліматичні (географічні). При цьому, ресурсними факторами, що впливають на інвестиційний клімат є: природні – поділяються на відтворювані і невідтворювані. Від так, оцінку інвестиційної привабливості характеризують, як, аналітичну процедуру розрахунку ступеня потенційної ефективності капіталовкладення і рівня та динаміки показників, що відображає ступінь інвестиційної привабливості регіону.

Слід відмітити, що у науковій літературі теоретично-методологічні підходи до оцінювання інвести-

ційної привабливості регіонів ґрунтуються на певних базових показниках та критеріях оцінки, які узагальнено доцільно представити наступним чином [3; 5-7]:

- рівень загальноекономічного розвитку та нормативно-правового забезпечення регіону;
- рівень розвитку інвестиційної інфраструктури регіону;
- демографічний фактор і трудовий потенціал;
- рівень розвитку ринкових відносин і комерційної інфраструктури;
- рівень криміногенних, екологічних й інших видів ризиків, рівень загальної безпеки;
- рівень розвитку виробничої інфраструктури;
- рівень розвитку інституціональної інфраструктури;
- природно-ресурсний та природоохоронний потенціал, стан довкілля;
- потенціал економічної інфраструктури та інформаційного забезпечення;
- інноваційний та науково-технічний потенціал;
- потенціал соціальної інфраструктури;
- потенціал транспортної доступності;
- потенціал та місткість споживчого ринку;
- рівень інвестиційної активності, концентрація й розподіл інвестиційного капіталу, розвиток прямих і портфельних інвестицій, інвестиційні переваги.

Узагальнені показники максимально відображують інвестиційну привабливість регіону та відповідають принципам достатності (всебічно характеризують регіони), припустимої мультиколінеарності (небажане дублювання показників), достовірності вихідної інформації (використання статистичних даних) [3].

На основі наведених базових показників та критеріїв оцінювання інвестиційної привабливості регіонів сформовано групування основних методів та критеріїв оцінювання інвестиційної привабливості регіону (рис. 1).

Окрім цього, при дослідженні системи чинників інвестиційної привабливості територій (і відповідних їм індикаторів) актуальним є застосування концептуальних засад методології UNCTAD, а саме: привабливість ринку (розмір ринку, купівельна спроможність, потенційні можливості зростання ринку); ціна і якість робочої сили (витрати на робочу силу, виробничі можливості, здоров'я, освіта); наявність необхідної інфраструктури (енергетика, транспорт, зв'язок); наявність природних ресурсів (сільськогосподарські ресурси, експлуатація природних ресурсів). При оцінюванні інвестиційної привабливості територіальних одиниць в Україні необхідним є врахування чинника «Безпека інвестиційної діяльності» (криміногенна, екологічна, політична), а також туристичний потенціал і національна самосвідомість населення регіону, що можуть бути виражені в лінгвістичній формі [6, с. 14]

Шаповалова О.М. у своїй науковій праці зазначає, що при оцінці інвестиційної привабливості регіонів особливу увагу слід приділяти відбору показників для визначення інтегрального показника рівня інвестиційної привабливості регіону. Серед



Рис. 1. Узагальнення методів та критеріїв оцінювання інвестиційної привабливості регіону

методів по визначенню інтегральної оцінки інвестиційної привабливості регіону автор виокремлює рейтинговий підхід, в якому відбивається наявність та врахування окремих її значень з позиції досвіду експертів, та ранжування як методу, що дозволяє врахувати відповідні кількісні та якісні показники [1]. Проте, вагомим негативним аспектом є те, що рейтинги інвестиційної привабливості регіонів в Україні визначаються за методикою та системою показників, запропонованими Інститутом реформ. Вона в основному ґрунтується на використанні показників, на які регіональні органи влади практично не можуть впливати, що зменшує можливості практичного використання цієї методики в процесі вдосконалення регіональної інвестиційної політики.

Таким чином, головними причинами, що зумовлюють зниження показників інвестиційної привабливості регіонів є: надмірний податковий і адміністративний тиск на бізнес; слабка розвиненість ринкових інститутів – корпоративного сектора, ринку цінних паперів, ринку землі, ринку нерухомості; низька конкурентоздатність вітчизняних товарів; недостатня інтегрованість у світову економіку; відсутність чіткої інвестиційної політики з відповідними механізмами реалізації на державному та місцевому рівнях; нестача оперативної інформації і внаслідок цього зменшення ефективності співпраці між суб'єктами ринку; інертність місцевої влади при залученні інвестицій, відсутність стимулів і механізмів для залучення інвестицій.

При цьому, основними пропозиціями щодо вирішення даних проблем можуть бути: зміни у нормативно-правовій базі із забезпеченням стабільних умов інвестування для іноземних та вітчизняних інвесторів; місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування мають посилити свою роль у створенні умов для покращання інвестиційної привабливості регіону; запровадження лізингових операцій як виду гарантованого товарного інвестування; впровадження ефективних механізмів адміністративного управління і модернізація владних структур; формування базових мобілізаційних ідей для території; підвищення конкурентоспроможності регіональної влади; впровадження регіональних бізнес структур в реалізацію пріоритетних національних проектів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, оптимальне досягнення цілей інвестування в інфраструктуру регіону, яке забезпечує виконання функції механізму управління інвестиціями, є оцінювання інвестиційної привабливості, яка відіграє роль з'єднувальної ланки між етапом аналізу, планування і прогнозування та етапом прийняття рішення про інвестування. Інвестиційна привабливість регіону визначається регіональними факторами інвестиційної привабливості – процеси, явища, дії, переважно об'єктивного характеру, що впливають на інвестиційну привабливість регіону і визначають

його територіальні особливості, а також регіональною інвестиційною політикою – процес, що визначає територіальні особливості регіону. На практиці це є дії державних і місцевих органів влади і управління щодо розвитку інвестиційного процесу в регіоні, пов'язані з удосконаленням нормативно-правової бази, надання пільг та заохочень для найбільш ефективних та значущих для регіону інвестиційних проєктів, розвитком інфраструктури з обслуговування суб'єктів інвестиційної діяльності, гарантування безпеки діяльності підприємницьких структур. Таким чином, інвестиційна привабливість інфраструктури регіону – незаперечний чинник стабільного соціально-економічного розвитку регіону.

Перспективи подальших досліджень. Досліджені та проаналізовані концептуальні засади інвестиційної привабливості регіону будуть покладені в основу майбутніх наукових досліджень щодо розроблення алгоритму оцінювання інвестиційної привабливості інфраструктури регіону.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шаповалова О.М. Формування системи показників інвестиційної привабливості регіону: автореф. дис. ... канд. ек. наук: спец. 08.00.05 – «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка»: / О.М. Шаповалова; Інститут економіко-правових досліджень НАН України. – Донецьк, 2010. – 22 с.
2. Бражко О.В. Особливості формування оцінки інвестиційної привабливості економіки / О. В. Бражко // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 12. – С. 16–20.
3. Погорелова Т. В. Статистичні аспекти оцінювання прямих іноземних інвестицій в Україну / Т. В. Погорелова, Т. С. Королюк // Методологія статистичного забезпечення розвитку регіону: монографія / за заг. ред. канд. економ. наук, професора А. З. Підгорного. – Одеса: Атлант, 2012. – С. 72-92.
4. Ішук С. О. Оцінювання інвестиційної привабливості регіону: методичний аспект / С. О. Ішук, Т. В. Кулініч // Регіональна економіка. – 2010. – № 3. – С. 71–78.
5. Коренева Н. О. Статистичне забезпечення аналізу інвестиційної привабливості регіонів України: автореф. дис. ... канд. ек. наук: спец. 08.00.10 – «Статистика»: / Н. О. Коренева; Київський національний університет імені Тараса Шевченка. – Київ, 2008. – 22 с.
6. Корепанов Г. С. Статистичне оцінювання інвестиційної привабливості регіонів України: автореф. дис. ... канд. ек. наук: спец. 08.00.10 – «Статистика»: / Г.С. Корепанов; Національна академія статистики, обліку та аудиту. – Київ, 2015. – 22 с.
7. Ткачик Ф. П. Державна інвестиційна політика та її вплив на розвиток економіки регіону: автореф. дис. ... канд. ек. наук: спец. 08.00.03 – «Економіка та управління національним господарством»: / Ф.П. Ткачик; Національний університет державної податкової служби України. – Ірпінь, 2013. – 19 с.
8. Сидор Г.В., Давидовська Г.І. Інвестиційна привабливість регіонів / Г.В. Сидор, Г.І. Давидовська // Сталий розвиток економіки економіка. – 2015. – № 2. – С. 184-189.
9. Гунько В. І. Фактори та показники формування інвестиційної привабливості / В. І. Гунько // Фінансовий простір. – 2013. – № 1 (9). – С. 21–25.
10. Науменко О. В. Напрями підвищення інвестиційної привабливості підприємства метою його розвитку / О. В. Науменко // Управління розвитком. – 2013. – № 21. – С. 21–23.

УДК 332.1

**Павлов К.В.**  
кандидат економічних наук, доцент,  
докторант кафедри міжнародних економічних  
відносин та управління проектами  
Східноєвропейського національного університету  
імені Лесі Українки

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ ВІДНОСИН НА РЕГІОНАЛЬНИХ РИНКАХ НЕРУХОМОСТІ

Основною ціллю діяльності господарюючих суб'єктів є забезпечення для себе найбільш вигідних умов на ринку, що створює підстави для загострення конкурентних взаємовідносин. В результаті чого виникають факти зловживання ситуативними можливостями учасників ринку. В статті досліджено шляхи державного регулювання та основи нормативно-правового забезпечення конкурентних взаємовідносин на регіональних ринках нерухомого майна в Україні, а також запропоновано напрями їх вдосконалення.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентні відносини, державне регулювання, нерухомість, нерухоме майно, регіональний ринок нерухомості, ринок нерухомого майна, нормативно-правове забезпечення.

### **Павлов К.В. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТНЫХ ОТНОШЕНИЙ НА РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКАХ НЕДВИЖИМОСТИ**

Основной целью деятельности хозяйствующих субъектов является обеспечение для себя наиболее выгодных условий на рынке, что создает основания для обострения конкурентных взаимоотношений. В результате чего возникают факты злоупотребления ситуативными возможностями участников рынка. В статье исследованы пути государственного регулирования и основы нормативно-правового обеспечения конкурентных взаимоотношений на региональных рынках недвижимости в Украине, а также предложены направления их совершенствования.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентные отношения, государственное регулирование, недвижимость, региональный рынок недвижимости, рынок недвижимости, нормативно-правовое обеспечение.

### **Pavlov K.V. NORMATIVE AND LEGAL FRAMEWORK OF COMPETITIVE RELATIONS ON REGIONAL REAL ESTATE MARKETS**

The main objective of economic entities is to provide for themselves the most favorable market conditions, which creates grounds for sharpening the competitive relationship. As a result, there are facts of abuse situational opportunities to market participants. In the article the ways of state regulation and the basis of the legal provision of competitive relations in the regional real estate market in Ukraine and suggested areas of improvement.

**Keywords:** competition, competitive relationships, government regulation, real estate, regional real estate market, real estate market, regulatory support.

**Постановка проблеми.** В процесі здійснення своєї діяльності господарюючі суб'єкти ставлять за мету забезпечення для себе найбільш вигідних умов на ринку, чим створюють підстави для загострення конкурентних взаємовідносин. В результаті чого виникають факти зловживання ситуативними можливостями учасників ринку. З метою забезпечення чесних передумов ринкових взаємовідносин, захисту інтересів всіх учасників регіональних ринків нерухомості завданням держави є створення належної нормативно-правової основи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема державного регулювання конкурентних відносин на сьогодні є актуальною, особливо якщо стосується нерухомості. Вагомий внесок в дослідження питань конкурентних відносин здійснено в працях Г. Азоева, О. Безум, В. Беяневича, З. Борисенка, В. Журика, Н. Корча, В. Кулішенко, В. Мороза, К. Тот'єва, Н. Трегубець, Р. Фатхутдінова, А. Юданова, І. Шуміло тощо. Особливо вагомий внесок в розвиток конкуренції було здійснено М. Портером та І. Кирцнером. Однак, незважаючи на суттєвий доробок вчених, проблема регулювання конкурентних відносин на регіональних ринках нерухомості розкрита не повністю.

**Постановка завдання.** Метою статті є змістовне дослідження законодавчого забезпечення взаємовідносин господарюючих суб'єктів регіональних ринків нерухомого майна в Україні та виявлення прогалин в ньому.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до законодавства України в зміст поняття

«конкуренція» покладено процес змагання між господарюючими суб'єктами. Кінцевою метою чого є здобуття шляхом особистих досягнень над іншими господарюючими суб'єктами переваг. Як слідство, споживачі здобувають право обрання між кількома виробниками, або продавцями продукції, а окремо визначений господарюючий суб'єкт буде позбавлений можливості визначення правил та умов за яких здійснюватиметься товарооборот на певному ринку.

На сьогодні, конкурентні відносини в нашій державі є регульованими. Процес їх регулювання полягає в розробці своєрідного балансу між силами що конкурують та тими, що їх регулюють. Державне регулювання конкуренції на регіональних ринках нерухомості забезпечується шляхом здійснення законодавчого та нормативного контролю щодо дотримання визначених правил функціонування та організації взаємовідносин між учасниками ринку. А також шляхом здійснення вибіркового моніторингу органами місцевої виконавчої влади.

У відповідності до законодавства України антиконкурентним узгодженням щодо подальших дій господарюючих суб'єктів є факт змови та укладання господарюючими суб'єктами угод, прийняття об'єднаних рішень та інша форма взаємоузгодженої поведінки господарюючих суб'єктів. Узгодженими діями, також рахуються організація та створення господарюючого суб'єкта з метою, чи наслідком якого є регулювання конкурентної поведінки та відносин між існуючими господарюючими суб'єктами, якими було створено значний господарюючий суб'єкт, або між ними, чи новоствореним суб'єктом.

Суб'єкти, або певні особи, що здійснюють, або мають наміри здійснити взаємоузгоджені дії – учасники узгоджених дій. Дії, що є взаємоузгодженими і призводять до недопущення усунення конкуренції та суперечать ознакам чесної конкуренції – узгоджені антиконкурентні дії, а саме:

- ціленаправлене спотворення результатів конкурсів, тендерів та торгівлі;
- здійснення заходів, що сприяють розподілу потенційних споживачів товарів та послуг за асортиментом продукції, обсягом її реалізації, територіальним принципом;
- вплив на процес ціноутворення;
- усунення з окремих ринків, або обмеження до них доступу іншим учасникам;
- здійснення заходів, щодо обмеження об'ємів виробництва, ринків товарів, інвестицій, техніко-економічному розвитку;
- здійснення заходів, що суттєво обмежують конкурентоспроможність інших господарюючих суб'єктів ринкових відносин без обґрунтованих на те причин;
- застосування різних умов до рівнозначних угод з іншими господарюючими суб'єктами з метою поставлення їх в не вигідне становище;
- організація та укладання угод за умови прийняття іншими господарюючими суб'єктами додаткових, або не вигідних зобов'язань. [10].

В Україні на законодавчому рівні визначено обмеження щодо недопущення монополізму та шляхи дотримання правил добросовісної конкуренції між учасниками взаємовідносин на регіональних ринках нерухомості [3].

Зазначимо, що на сьогодні не лише в нашій державі, а і у світовій практиці мають місце факти недопущення, часткового або повного ігнорування законодавства антимонопольного спрямування. Спричинене це відсутністю чітких формулювань в змісті існуючих нормативних та правових документів та «формальною» діяльністю органів що забезпечують регулювання конкуренції на ринках нерухомості.

У світі, в державах з сформованою ринковою економікою та у тих що знаходяться на шляху її формування відмічається тенденція до збільшення рівня державної підтримки щодо регулювання конкурентних сил шляхом зміни пріоритетів та економічних функцій держави. На самперед, завданням є організація та створення сприятливого клімату для залучення інвестицій та стимулювання процесу капіталоутворення в приватному секторі, що можливо досягнути шляхом:

- реалізації кредитно-грошової та бюджетно-податкової політики;
- створення приватному сектору окремо визначених умов з метою сприяння розвитку ринкової діяльності;
- заохочення усіх сторін конкурентної боротьби;
- здійснення дерегуляційних заходів в окремих економічних галузях;
- проведення реформи управління компаній, що знаходяться в державній власності;
- створення нових законів що регулювали б антимонопольну діяльність;
- здійснення ревізії існуючого законодавства та нормативних засад. [6].

За умов сучасності, процес ринкових відносин, за своїм змістом передбачає створення рівних умов діяльності та конкурентних засад для учасників ринків нерухомості. Створення належної системи регулювання конкуренції можливе лише за умови наявності досконало розробленого антимонопольного законодав-

ства та висококваліфікованої співпраці органів центральної влади держави та профільних органів.

На сьогодні, в нашій державі має місце значна кількість монополістичних структур. Таке становище спричинене, в першу чергу політикою спеціалізації та територіальної концентрації виробництва. Саме з цих причин, в ЗУРСР «Про економічну самостійність України» від 3 серпня 1990 р. було визначено основні пріоритетні напрямки та мету економічної самостійності України як окремої суверенної держави, механізм регулювання її економіки, господарювання і соціальної сфери, організацію грошової системи, кредитної та фінансово-бюджетної політики. [1]. Верховна рада в своїй постанові про реалізацію даного законопроекту включила до законодавчих актів антимонопольне законодавство, що забезпечило б дію та виконання ЗУ «Про економічну самостійність України». [8].

Загалом, основу правового забезпечення процесу регулювання конкурентних відносин в державі покладено в Конституції України, а саме в статті № 42 «Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монополієм становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом». [4].

Підґрунтям, що слугувало подальшою основою для розвитку законодавчої бази щодо регулювання конкурентних взаємовідносин між учасниками ринку в Україні став Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності» від 18.02.1992 року. В зміст його було покладено основні принципи регулювання конкурентних відносин, оскільки визначено правові основи щодо обмежень і попередження проявів монополізму, здійснення державного контролю за дотриманням норм антимонопольного законодавства та недопущення недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності. [3].

Наступним кроком Уряду був Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності» де чітко визначено, що монополієм становищем слід вважати таке, за умов якого ринкова частка п'яти найбільших підприємств становитиме більше 70% ринку; трьох підприємств – більше 50% ринку; одного виробника товарів чи послуг більше – 35% обсягу ринку. [3].

Слід відмітити, що відповідно до даного закону лише в випадку наявності фактів зловживання на ринку монополією владою їх можна класифікувати як порушення діючого законодавства, оскільки саме монополієм становище не є підставою для визнання протиправними дій окремого суб'єкта господарювання. Сьогодні, переважна більшість ринків в державі є неконкурентними, оскільки лише незначна кількість підприємств в ній є конкурентоспроможними. Спричинене таке становище, як слідство, пануванням тіньової економіки в нашій державі.

Також, важливим етапом був Закон України «Про антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 року, зміст якого визначив становище комітету, його структурних підрозділів та посадових осіб. В свою чергу, правила захисту споживачів та суб'єктів, що господарюють від впливу нечесної конкуренції визначаються ЗУ «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 року.

Зазначимо, що процес формування державної системи конкурентного законодавства пройшов ще ряд

етапів пов'язаних з прийняттям важливих нормативних документів, а саме:

– Постанова Верховної Ради України «Про Державну програму демонополізації економіки й розвитку конкуренції» (21.12.1993 р.);

– Указ Президента України від 21.03.1995 р. «Про створення Міжвідомчої комісії з питань демонополізації економіки» (до 2001 р.);

– Указ Президента України від 26.02.1999 р. № 219/99. «Про Основні напрями конкурентної політики на 1999–2000 роки та заходи щодо їх реалізації»

– Закон України «Про природні монополії» (20.04.2000 р.);

В свою чергу, з врахуванням досвіду роботи Антимонопольного комітету, та досягнень світової правової та економічної думки в сфері конкурентного законодавства наступним суттєвим етапом в процесі становлення законодавчого підґрунтя щодо регулювання конкурентних відносин в Україні стало прийняття Закону України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року. [2]. Що створило нові механізми конкурентного захисту за рахунок суттєвого збільшення рівня відповідальності за його порушення. Даний закон став суттєвим правовим підсумком діяльності Антимонопольного Комітету України. Державна політика щодо заходів направлених на демонополізацію економіки та розвиток конкуренції стала одним з основних нормативних документів, які забезпечили основу реформування економіки України. Завдяки її прийняттю та практичному застосуванню процес демонополізації став керованим державою.

Зазначимо, що в результаті набрання чинності ЗУ «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. ЗУ «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності» втратив свою чинність.

Після чого Президентом України було видано Указ N 381 від 26.12.2001 «Про основні напрями конкурентної політики на 2002-2004 рр.», в зміст якого було покладено мету, завдання та механізми реалізації конкурентної політики держави на сучасному етапі розвитку національної економіки. [9]

Отже, в результаті введення в дію вищезазначених актів, законодавство антимонопольної дії трансформувалося в законодавство що захищає економічну конкуренцію. На даний час, в Україні визначено нормативно-правові засади щодо обмеження монополізму, недопущення недобросовісної конкуренції у діяльності виробників товарів, послуг та здійснення державного контролю за його дотриманням.

З огляду на вищезазначене бачимо, що процес регулювання конкурентних відносин в Україні полягає в дотриманні оптимального балансу конкуренто-регулюючих та монопольних сил на ринках. Засобами ж, завдяки яким здійснюється вплив держави є нормативно-правове забезпечення щодо правил створення, функціонування, припинення діяльності підприємств та регулярний вибірковий контроль з боку виконавчої влади. Загалом, процес реалізації законодавства щодо регулювання конкурентних відносин між учасниками ринку базується на таких основних принципах [5,7]:

- повна відповідність діючому законодавству;
- публічність заходів щодо його реалізації;
- реалізація заходів щодо регулювання конкурентних відносин з врахуванням інтересів та особливостей інших економічних сфер;
- дотримання чіткого та послідовного здійснення заходів щодо реалізації плану регулювання конкурентних відносин;

– повна відповідність зовнішній політиці держави та міжнародним нормам і правилам;

– відповідність економічному становищу держави та врахування його особливостей.

– виявлення виробників товарів і послуг, що знаходяться в монопольному становищі на ринку;

– за умови виявлення фактів порушення антимонопольного законодавства прийняття рішень щодо їх припинення.

**Висновки з проведеного дослідження.** Формування нормативно правової бази для регулювання будь-яких взаємовідносин є завжди складним та потребує приділення не аби якої уваги на всіх етапах його становлення. Процес регулювання взаємовідносин учасників регіональних ринків нерухомого майна не є виключенням. На сьогодні в сфері конкурентних відносин на регіональних ринках нерухомості склалося становище, за умов якого, можливий потенційний його розвиток. Але, йому перешкоджають такі перепони як об'єднання різних бізнес груп з органами влади та нерівні умови конкурентної гри між учасниками ринку. Причиною цього є непрозора система державного сприяння діяльності підприємств, система податкових пільг, непрозора діяльність дозвільної системи. Вище зазначені проблеми можливо вирішити завдяки таким заходам:

– суттєве зменшення кількості державних дозволів для здійснення підприємницької діяльності та спрощення процедури їх отримання;

– унеможливлення стягнення плати державним органам за здійснення будь-яких функцій, що пов'язані з дозвільною системою;

– максимальне скорочення кількості підприємств, що користуються податковими пільгами у будь-якому їх прояві;

– організація та запровадження загальнообов'язкових норм та правил щодо допомоги підприємствам з боку держави.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Закон України «Про економічну самостійність України» від 3 серпня 1990 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/T014200.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T014200.html).
2. Закон України «Про захист економічної конкуренції» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
3. Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності». [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/T213200.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T213200.html)
4. Конституція України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
5. Марцин В.С. Конкуренція як засіб антимонопольного регулювання товарних ринків та місце в ньому держави // Економіка. Фінанси. Право. – 2007. – №. – С. 3-8.
6. Основи економічної теорії: Навч. Посібник / Авт. кол.: В'ячеслав Алексєєв, Ольга Андрусь, Марина Вербицька та ін.; За заг.ред. Петра Круша, Валентини Депутат, Світлани Тульчинської. – К.: Каравела, 2007. – 447 с.
7. Про Державну програму демонополізації економіки і розвитку конкуренції: постанова Верховної Ради України // Відомості Верховної Ради. – 1994. – № 9. – С. 221-244.
8. Саніахметова Н. Дискримінаційні зловживання монополюючим (домінуючим) становищем суб'єкта господарювання на ринку // Підприємництво, господарство та право. – 2003. – № 2. – С. 3-5.
9. Указ Президента України від 19.11.2001 р. № 1097/2001. «Про Основні напрями конкурентної політики на 2002–2004 рр.» // Офіційний вісник України. – 2001. – № 47. – Ст. 14.
10. Хоменко І. Особливості впливу транснаціональних корпорацій на конкурентне середовище в економіці // Підприємництво, господарство і право. – 2008. – № 2. – С. 159-162.

УДК 332.142.4

**Пожидаев А.Е.**

*кандидат наук по государственному управлению, доцент,  
заведующий кафедрой государственного  
и муниципального управления  
Луганского национального университета  
имени Тараса Шевченко*

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ И СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОМПОНЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДОВ И РЕГИОНОВ

В статье исследована роль и место человеческого и социального капитала при реализации устойчивого развития городов и регионов, выявлены основные проблемы угрожающие стабильности современной социально-экономической системе, а также изучен опыт европейского союза в области стратегического планирования развития городов и регионов

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, человеческий капитал, социальный капитал, социально-экономическое развитие, экосистема.

### **Пожидаєв А.Є. ЛЮДСЬКИЙ ТА СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ КОМПОНЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТ І РЕГІОНІВ**

У статті досліджено роль і місце людського і соціального капіталу при реалізації сталого розвитку міст та регіонів, виявлені основні проблеми загрожують стабільності сучасної соціально-економічної системи, а також вивчено досвід європейського союзу в області стратегічного планування розвитку міст і регіонів.

**Ключові слова:** сталий розвиток, людський капітал, соціальний капітал, соціально-економічний розвиток, екосистема.

### **Pozhidajev A.E. HUMAN AND SOCIAL CAPITAL AS STRATEGIC COMPONENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF CITIES AND REGIONS**

The article explores the role and place of human and social capital in the implementation of sustainable development of cities and regions, the main problems threatening the stability of the modern socio-economic system were identified and the experience of the European Union in the field of strategic planning for the development of cities and regions was studied.

**Keywords:** Sustainable development, human capital, social capital, socio-economic development, ecosystem.

**Постановка проблемы.** За последние два десятилетия, в Украине все чаще применялись новые методы планирования и воздействия на земельную политику городов и регионов, которые в большинстве случаев ориентировались на региональные органы власти и управления, региональное развитие, и экологическую устойчивость. Тем не менее, одним из основных факторов, которые способствовали возрастающему недовольству населения, послужило отсутствие удовлетворительного качества жизни в городах и регионах, которые все больше характеризуются ухудшением экосистемы, низким социально-экономическим развитием, урбанистическим упадком и отсутствием качественных товаров и услуг.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблемы и перспективы устойчивого развития исследованы как отечественными, так и зарубежными учеными. Наиболее существенный вклад в развитие теории устойчивого развития внесли: Л.И. Абалкина, А.Г. Аганбегяна, А.А. Адамеску, А.А. Анфиногентовой, Е.М. Бухвальда, Г.Ю. Гагариной, С.А. Глазьева, О.В. Голосова, А.Г. Гранберга, И.В. Гришиной, Г.В. Гутмана, В.В. Ивантера, В.В. Климанова, В.В. Котилко, А.И. Кузнецовой, В.Н. Лексина, Д.С. Львова, С.В. Макар, П.А. Минакира, Г.И. Немировой, А.Н. Пилясова, Е.Л. Плисецкого, С.В. Раевского, В.Е. Рохчина, В.Р. Старовойтова, А.И. Татаркина, Р.В. Фаттахова, И.С. Цыпина, А.Н. Швецова, Р.И. Шнипера, М.А. Эскиндарова, А.В. Ярашевой и др. Значительный вклад в теорию регионального развития принадлежит известным зарубежным ученым-регионалистам: У. Айзарду, Ж.-Р. Будвилю, А. Лешу, Г. Мюрдалю, М. Портеру, Х. Ричардсону и др.

**Целью** данного исследования является изучить текущее состояние городов и регионов Украины, с целью выявления существующих проблем и определения основных направлений для устойчивого развития.

**Изложение основного материала исследования.** Возвращение экологического, экономического и социального качества в деградированные, депрессивные территории или восстановление покинутых общественных пространств однозначно отвечает концепции устойчивого развития городов и регионов, направленной на снижение экологических последствий, присущих современному миру. Более того, истощение почвы также связано с экономической ситуацией. В этом плане также немаловажное значение имеют новые формы и подходы сотрудничества между гражданами и региональными властями, которые будут ориентированы на повышение расходов на окружающую среду, так как нельзя недооценивать тот факт, что перспектива, с которой мы работаем, заключается в повышении устойчивости. Участие граждан, безусловно, является важным элементом развития и поддержки устойчивой политики, и вклад мультидисциплинарного подхода отражает весь комплекс мероприятий, которые направлены на формирование и апробацию новых моделей городского и регионального планирования, восстановление разрушенных, за последние годы, социально-экономических связей. Учеными-исследователями доказано, что участие населения территориальных общин в управлении способствует эстетическому, функциональному и технологическому восстановлению городов и регионов, благодаря чему, достигается социально-экономическая интеграция технологий и культуры [4].

Исторически так сложилось, что развитие социума осуществляется путем удовлетворения человеческих нужд и потребностей, а также через последовательную реализацию процессов трансформации, которые направлены на улучшение условий жизни в различных сферах, а именно: здравоохранение, образование, условиях проживания и т.д..

Однако, следует отметить, что после промышленной революции и нескольких мировых войн экономический рост и технологическое развитие привели к существенному изменению уровня жизни, особенно в западных странах, где он значительно улучшился.

Тем не менее в последние десятилетия мировое сообщество достигло такого развития, которое нельзя назвать устойчивым. Сегодня мир переживает глубокий кризис в различных сферах, а именно:

- экологический кризис (глобальное потепление, обезлесение, потеря биоразнообразия, изменение климата, выбросы парниковых газов, истощение природных ресурсов);

- экономический кризис (нищета, финансовое неравенство, безработица, отсутствие эффективной системы социальной защиты населения);

- социальный кризис (несоблюдения прав человека, социокультурные, религиозные, расовые конфликты, дискриминация, неграмотность);

- глобальный кризис (отсутствие справедливого распределения ресурсов, мировая безработица, неконтролируемая миграция, терроризм);

- кризис в управлении (низкие условия труда и меры безопасности, нездоровая практика конкуренции);

- кризис государственного управления.

В этом отношении, на самом деле, для того, чтобы избежать дальнейшего упадка, необходимо обратить вспять систему, которая привела к социально-экономическому дисбалансу и деградации окружающей среды, а также обеспечить устойчивые инициативы на всех уровнях: международном, национальном, региональном и местном.

В Украине, как и во многих странах Европейского союза, региональная система приобретает все большее значение в экономической политике. В последние годы это вызвало интересную междисциплинарную дискуссию, где учеными города и регионы рассматриваются, как ключ к решению существующих социально-экологических и экономических диспропорций, возникших в силу неспособности и нежелания предыдущих властей заниматься стратегическим развитием этих территорий. В своих исследованиях ученые приходят к выводу, что местные компании способны вывести города и регионы из кризиса, вызванного экономической глобализацией, культурными различиями и политической нестабильностью, характерной для современного мира. Таким образом, в различных исследованиях город, регион и их инфраструктура рассматриваются как стратегические ресурсы для развития.

Привлекательность городских и региональных систем тесно связана с уровнем и качеством жизни. Центральными темами являются, в основном, проблемы экономического благосостояния городов и регионов, в частности условия устойчивости и экономической безопасности, которые представляют собой реальные задачи по превращению города или региона в территорию, пригодную для жизни в XXI веке. В результате все более заметных процессов загрязнения окружающей среды, разрушения социальных структур, деградации окружающей среды, изменения климата, истощения традиционных источников энергии и распада социальной сплоченности, в результате чего города и регионы находятся под все большим возрастающим давлением. Чтобы лучше бороться с экологическими рисками и их последствиями, в западных странах разработаны программы устойчивого развития городов и регионов, которые применяются повсеместно [1].

Но что подразумевается под устойчивым развитием? Согласно Докладу Брундтланд 1987 года, известному также как «Наше общее будущее», концепция устойчивого развития впервые определяется «...как необходимость удовлетворения текущих потребностей без угрозы для будущих поколений» [2]. В соответствии с докладом Брундтланд была разработана концепция устойчивого развития, в которой отмечается, что благополучие, здоровье и качество жизни населения тесно связаны с многообразием производственных систем и качеством экосистемы. Поэтому устойчивость должна применяться для поддержания благополучия населения и экосистемы. Отсюда следует, что устойчивое развитие подразумевает благополучие одного человека, которое тесно связано с благополучием другого.

Для множества проблем, с которыми сталкивается современное общество в процессе реализации концепции устойчивого развития, крайне важны участие и вклад человеческого капитала, то есть людей, которые способны применять свои знания для достижения экономического процветания, социальной и экологической справедливости. Согласно концепции тройного критерия (3BL) (от англ. triple bottom-line) концепция устойчивого развития строится на «трех столпах» – планета, люди, прибыль, и именно люди (человеческий капитал) в первую очередь отвечает за преобразование ресурсов, улучшение экономики, поощрение и поддержку инноваций, и внедрение соответствующих технологий в целях развития [5]. Исходя из определения «человеческий капитал» следует, что образование является инструментом для подготовки человеческих ресурсов для оптимизации производительности путем поощрения технического прогресса и содействия культурным условиям, способствующим социально-экономическим изменениям.

По сути, понятие человеческого капитала было разработано в 1960 году группой экономистов и идея о том, что инвестиции в образование приносят экономическую и социальную выгоду для отдельного человека и общества в целом, относятся к фундаментальным трудам Адама Смита, который изучал силы, определяющие и способствующие экономическому росту. На протяжении многих лет многие, как отечественные так и зарубежные исследователи пытались определить концепцию человеческого капитала с простотой и ясностью, демонстрируя, что одного физического капитала недостаточно для поощрения долгосрочного развития.

Многие экономисты утверждают, что человеческий капитал является самым важным фактором, определяющим развитие, и что отсутствие человеческого капитала было бы совершенно бесполезным. Фактически, ни одна страна не может думать об экономическом прогрессе, не стремясь расширить знания, навыки и способности своих граждан для управления доступными ресурсами. Человеческий капитал является самым ценным достоянием любой нации. Именно поэтому устойчивое развитие имеет важное значение для его формирования, так как приобретение навыков и умений отдельными лицами, группами и ассоциациями, будут способствовать достижению целей, во избежание нежелательных последствий для окружающей среды.

В науке принято считать, что капитал должен рассматриваться комплексно, а не отдельно. Поэтому не следует забывать и о «социальном капитале», который наряду с физическим и человеческим капиталом увеличивает как индивидуальную,



так и коллективную производительность. Дефиниция «капитал» относится к концепциям богатства и избытка, в то время как термин «социальный» интуитивно классифицируется как нечто положительное для всех и, следовательно, для коллективного блага. Или мы можем сказать, что социальный капитал – это связь между социальными сетями, социальными отношениями и всеми различными видами ресурсов, сочетание структурных и нормативных элементов социальной структуры, которая поощряет коллективные действия или сотрудничество между отдельными лицами внутри группы или сообщества.

Именно в связи с социальными, институциональными и культурными аспектами возникают совместные подходы, которые играют ключевую роль в обеспечении устойчивого развития. Требования коллективного регулирования, воспроизводство социальных отношений, рост знаний и распространение навыков, приводят к созданию общих связей и институтов, социальному капиталу и динамике управления, что в свою очередь улучшает способность проектировать, планировать, управлять, оценивать, использовать инновационный потенциал и укреплять взаимодействие. Также социальный капитал можно рассматривать как совокупность социальных активов, которые приносят определенную долю общественных благ и, следовательно, развитие.

Изучая текущее состояние в городах и регионах ЕС можно прийти к выводу о том, что города и регионы ЕС подверглись комплексу восстановительных мероприятий, включая как материальные, так и социальные преобразования, которые вернули местному населению чувство собственной уверенности (Рисунок 1).

Однако Европейское сообщество не останавливается на достигнутых результатах. В результате чего в 2014 году была разработана комплексный документ – стратегия «Европа 2020». Основная цель данной стратегии состоит в преодолении кризиса, ликвидации существующих диспропорций в социально-экономической структуре ЕС и создании более интеллектуальных, устойчивых условий (Таблица 1).

В этом документе разработчики отмечают, что основные трудности сложились в системе управления городами и регионами, так как там взаимосвязи между экономическими, социальными и культурными аспектами становятся все более сложными. На их взгляд городская и региональная трансформация должна осуществляться в соответствии с принципами совместного участия и совместного видения благодаря активному государственно-частному пар-

тнерству. Это способствует формированию новой модели принятия управленческих решений на региональном уровне, посредством внедрения новых форм транспарентности и демократии.



Рис. 1. Социальный капитал как фактор местного развития

После длительного неэффективного управления земельными ресурсами можно прийти к выводу, что государственно-частное партнерство и непосредственное участие населения в управлении имеет важное значение для того, чтобы граждане могли принимать активное участие в разработке государственной политики, особенно в городских агломерациях и регионах. Методы совместного участия в управлении различного рода, и правильная их идентификация позволяет гражданам получать максимальную информацию и осведомленность, а также способствует внедрению инструментов и механизмов, которые позволяют вырабатывать эффективные или альтернативные варианты решений различных проблем.

**Выводы из проведенного исследования.** В результате проведенного исследования можно сделать вывод, что промышленная революция конца девятнадцатого века создала вектор современного социально-экономического развития, после чего последовал так называемый «БУМ» 1960-х годов, который продолжился и в прошлом веке, что привело к постепенному отказу от сельскохозяйственных угодий и производству, оказавшего влияние на значительные изменения в ландшафте.

Эти изменения из-за значительного увеличения населения, в результате значительного увеличения общей урбанизации и инфраструктуры в целом привели к широкомасштабной деградации существующей

Таблица 1

Стратегия «Европа 2020» – устойчивые города и регионы

Социальное развитие	Экономическое развитие	Экологическое развитие	Городское и региональное управление
Агропродовольственные товары	Создание рабочих мест	Управление отходами и переработкой отходов	Сокращение диспропорций
Здравоохранение и образование	Производство и распределение возобновляемых энерго-ресурсов	Управление лесами и земельными ресурсами	Планирование и децентрализация
Строительство жилья	Технологии и инновации	Управление энергоресурсами	Укрепление гражданских и политических прав
Водоснабжение и санитария		Управление водными ресурсами	Местные, национальные, региональные и глобальные связи
Создание экологического транспорта и зеленой энергии		Сохранение качества воздуха	
Зоны отдыха и общественная поддержка		Смягчение последствий изменения климата	

щих сельскохозяйственных ландшафтов как с качественной, так и с количественной точки зрения. Фактически, все чаще используются сельскохозяйственные угодья для различных целей – жилые, промышленные, третичные территории, с последующим истощением почв.

Таким образом в течение нескольких десятилетий данные процессы привели к неконтролируемому развитию городов и регионов, отчасти из-за провала государственной политики землеустройства, а также из-за личных интересов частных предприятий. Сегодня города и регионы представляют собой сложные и динамичные системы, и выбор вектора их развития, который необходимо принять для обеспечения благосостояния граждан и удовлетворения потребностей общества, зависит от наличия ресурсов, активов и финансовой стабильности компаний.

Первоочередная задача при формировании стратегии устойчивого развития городов и регионов заключается в предоставлении товаров и услуг, а также оборудования, управлении потоками миграции для решения проблемы изменения климата, обеспечении занятости и сокращения масштабов нищеты. Таким образом, участие жителей является возможностью улучшить каче-

ственные аспекты при реализации стратегии долгосрочного развития, ориентированной на их реальные потребности населения. Это в свою очередь будет способствовать повышению эффективности при реализации данной концепции и обеспечивать доверие населения к выбранному вектору развития.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Белоусов К. Ю. Современный этап эволюции концепции устойчивого развития и формирование парадигмы корпоративной устойчивости // Проблемы современной экономики – СПб., 2013, N1 (45).- стр. 47-50
2. «Наше общее будущее»: Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию (МКОСР): Пер. с англ./Под ред. и с послесл. С. А. Евтеева и Р. А. Перелета-М.:Прогресс, 1989
3. Методы обоснования программ устойчивого развития сельских территорий: моногр. / под ред. В. И. Фролова; СПб. гос. архит.-строи. ун-т. – СПб., 2011. – 464 с.
4. Liam Magee, Paul James, Andy Scerri, 'Measuring Social Sustainability: A Community-Centred Approach', Applied Research in the Quality of Life, vol. 7, no. 3., 2012, pp. 239–61.
5. Slaper, Timothy F. and Hall, Tanya J. (2011). «The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?» Indiana Business Review. Spring 2011, Volume 86, No. 1.

УДК 332.1:656

**Пушкар Т.А.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємств  
міського господарства  
Харківського національного університету міського господарства  
імені О.М. Бекетова*

**Козін О.Є.**

*аспірант кафедри економіки підприємств  
міського господарства  
Харківського національного університету міського господарства  
імені О.М. Бекетова*

## РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНИХ КОМПЛЕКСІВ

Стаття присвячена визначенню регіональних аспектів функціонування автотранспортних комплексів регіонів. Розглянуто розвиток автотранспортних перевезень у регіонах України. Для визначення ефективності функціонування регіональних автотранспортного комплексу запропоновано показник ефективного пробігу вантажних автомобілів і автобусів у регіонах.

**Ключові слова:** регіон, автомобільний транспорт, дорожньо-транспортна інфраструктура, автотранспортний комплекс, коефіцієнт ефективного пробігу.

### Пушкар Т.А., Козин А.Е. РЕГИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ АВТОТРАНСПОРТНЫХ КОМПЛЕКСОВ

Статья посвящена определению региональных аспектов функционирования автотранспортных комплексов регионов. Рассмотрено развитие автотранспортных перевозок в регионах Украины. Для определения эффективности функционирования региональных автотранспортного комплекса предложено показатель эффективного пробега грузовых автомобилей и автобусов в регионах.

**Ключевые слова:** регион, автомобильный транспорт, дорожно-транспортная инфраструктура, автотранспортный комплекс, коэффициент эффективного пробега.

### Pushkar T.A., Kozin A.E. REGIONAL ASPECTS OF DEVELOPMENT OF MOTOR TRANSPORT COMPLEXES

The article is devoted to the definition of regional aspects of motor complexes of the regions. We considered the development of road transport in the regions of Ukraine. It was offered rate effective mileage of trucks and buses in the region to determine the efficiency of the road transport sector in the region.

**Keywords:** region, road transport, road transport infrastructure, motor complex coefficient effectively run.

**Постановка проблеми.** Перенесення акцентів макроекономічного розвитку у регіони, підвищення їх значення у вирішенні питань формування сучасної інфраструктури і забезпеченні регіональних, між-регіональних і міжнародних транспортних зв'язків

зумовлюють актуальність формування сучасних підходів до функціонування автотранспортних комплексів як відносно самостійних регіональних систем. Складність даних процесів полягає в урахуванні національних і регіональних інтересів у транспорт-

ній сфері, централізації функцій створення й утримання дорожньої інфраструктури, відсутності конкурентних відносин у сфері дорожнього господарства, проблемні питання нормативно-правової бази впровадження дієвих національних і регіональних програм оновлення рухомого складу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання функціонування автотранспортних комплексів охоплює широке коло проблем: від формування ефективної нормативно-правової бази до впливу євроінтеграційних процесів на ефективність їх діяльності та визначення макроекономічної ефективності автотранспорту. Значний внесок у визначення пріоритетних напрямків державного управління розвитком транспортно-дорожнього комплексу, модернізації дорожньо-транспортної інфраструктури внесли наукові доробки І. Садловської, Н. Кудрицької, В. Брагинського [1-3, 6]. Питанням місця і значення транспортно-дорожнього комплексу в євроінтеграційних процесах країни присвячені наукові праці Ю. Пащенко, О. Никифорчука [4]. Регіональні особливості функціонування транспортних комплексів знайшли своє відображення у наукових працях Г. Жовтяк, Т. Пушкар, К. Андрищенко [5, 7].

**Постановка завдання.** Автотранспортний комплекс регіону, який виступає невід'ємною частиною транспортного комплексу країни, інтегровано в усі макроекономічні процеси в національній економіці. Водночас, значна кількість питань його результативного функціонування, спрямована на обслуговування регіональних господарських процесів і забезпечення соціальних потреб регіону. Саме тому, актуальним лишаються питання визначення напрямків розвитку та розробка підходів до оцінки ефективності функціонування автотранспортних комплексів у довгостроковій перспективі.

**Виклад основного матеріалу.** Реалії часу привнесли значні зміни у розподіл транспортних перевезень в Україні: значне скорочення залізничних перевезень, у першу чергу у напрямку АРК і частини Луганської та Донецької області, розрив сформованої системи залізничних перевезень, нерозвиненість системи перевезень водними шляхами, насамперед у розрізі пасажирських перевезень, підвищують значення у забезпеченні та обсяги перевезень автомобільного транспорту в країні.

Протягом останніх десяти років зростає частка автомобільного транспорту у обсягах перевезення вантажів: у 2010-2015 рр. питома вага автомобільного транспорту майже 2,3 рази перевищувала частку усього іншого транспорту у перевезенні вантажів (рис. 1).

Значною залишається частка автомобільного транспорту у відправленні пасажирів. Її скорочення відбувається в основному за рахунок скорочення відправлення пасажирів у міському сполученні, в якому зростає вага тролейбусного і трамвайного транспорту, чому сприяє те, що на фоні вартості пасажирських перевезень автотранспортом у міському сполученні, перевезення даними видами транспорту є значно дешевшими і забезпечують значну кількість перевезення пільгового контингенту (рис. 2).

Найбільша частка перевезення вантажів автомобільним транспортом за регіонами припадає на Дніпропетровську область (протягом останніх років частка автоперевезень вантажів даної області складала від 27, % до 32% у загальному обсязі перевезення вантажів у країні). Значна частка вантажних перевезень серед регіонів України припадає на Полтавську область. Протягом останніх п'яти років саме

ці дві області утримували лідерські позиції за обсягами вантажних автомобільних перевезень (табл. 1). Значної у 2011-2013 рр. була частка у структурі вантажних перевезень Донецької області, яка значно скоротилася у 2014-2015 рр., насамперед за рахунок того, що у 2011-2015 рр. показник не враховує частини території області, а також соціально-політичній ситуації у регіоні, що призвело до розриву автотранспортних зв'язків.



Рис. 1. Частка автомобільного транспорту у структурі перевезення вантажів у країні, %

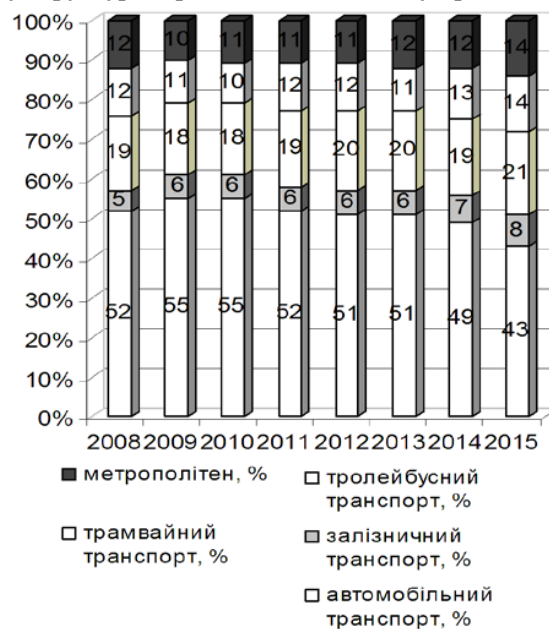


Рис. 2. Частка видів транспорту у відправленні пасажирів, %

Окрім соціально-політичної ситуації у країні на такий розподіл перевезень обсягів вантажів значно впливає наявність транспортних вузлів інших видів транспорту (зокрема, залізничного), а також розвиненість транзитних транспортних шляхів. Прикладом, можуть виступати Харківська область із значним залізничним вузлом і вагомих транзитним

потенціалом саме залізничного транспорту і Одеська область із розвиненим водним транспортним вузлом.

Таблиця 1  
Розподіл перевезень вантажів за регіонами  
(розраховано автором на основі даних [8 – 10])

регіон	Частка регіону у перевезенні вантажів, %				
	2011	2012	2013	2014	2015
Автономна республіка Крим	1,5	1,3	1,4	-	
Вінницька	2,7	2,8	2,6	2,9	2,9
Волинська	0,9	0,9	0,8	0,9	1,0
Дніпропетровська	28,4	27,4	29,8	32,0	29,4
Донецька	13,3	13,8	13,3	6,0	7,5
Житомирська	3,6	3,7	3,6	4,2	5,1
Закарпатська	0,9	0,8	0,8	0,8	0,9
Запорізька	4,9	4,1	2,8	2,8	2,8
Івано-Франківська	0,7	0,8	0,7	0,9	1,4
Київська	3,4	3,5	3,0	3,3	4,0
Кіровоградська	2,7	2,4	2,7	4,0	4,3
Луганська	2,1	2,0	2,3	2,4	2,7
Львівська	1,8	1,9	1,7	1,8	2,0
Миколаївська	1,7	1,6	1,6	1,7	1,9
Одеська	2,1	2,0	1,8	1,8	2,2
Полтавська	14,6	16,7	17,5	20,9	15,8
Рівненська	1,2	1,1	1,1	1,1	1,2
Сумська	0,9	0,9	0,9	1,1	1,1
Тернопільська	0,9	1,3	1,2	1,5	1,4
Харківська	2,3	2,4	2,3	2,6	2,8
Херсонська	1,2	1,0	1,0	1,0	1,1
Хмельницька	1,8	1,8	1,8	2,3	2,7
Черкаська	2,6	2,2	1,9	2,9	2,5
Чернівецька	0,6	0,5	0,4	0,4	0,5
Чернігівська	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

\* усі дані за 2014 та 2015 рр представлено без урахування АРКрим і частини територій Донецької та Луганської областей [11, с. 3]

Таблиця 2  
Індекси перевезення вантажів (розраховано авторами на основі даних [8 – 10])

Регіон	Індекси перевезення вантажів (у відсотках до 2009 р)				
	2011	2012	2013	2014	2015
Автономна республіка Крим	91,1	81,3	86,7	.*	.*
Вінницька	133,1	135,0	129,2	127,6	99,7
Волинська	118,6	120,6	107,2	104,1	105,0
Дніпропетровська	115,2	111,7	121,7	117,1	83,6
Донецька	126,3	132,4	127,6	51,6	51,4*
Житомирська	123,3	129,4	125,8	130,5	129,9
Закарпатська	93,4	83,5	78,5	73,6	76,5
Запорізька	179,7	149,4	102,0	91,3	43,9
Івано-Франківська	95,8	102,1	96,9	111,5	157,1
Київська	104,7	110,4	92,3	91,3	99,0
Кіровоградська	122,0	112,5	125,3	167,4	155,9
Луганська	106,5	100,0	116,2	108,9	112,3*
Львівська	124,0	130,7	119,6	116,8	105,6
Миколаївська	99,1	93,2	88,6	88,2	89,0
Одеська	97,7	94,7	85,3	78,9	84,4
Полтавська	130,0	149,3	157,0	152,2	113,6
Рівненська	85,5	79,7	77,9	70,9	91,2
Сумська	87,9	88,6	86,4	92,4	107,4

Тернопільська	90,6	125,0	121,9	135,2	143,8
Харківська	98,6	103,5	102,1	100,7	98,3
Херсонська	112,8	91,7	91,7	85,7	80,1
Хмельницька	107,1	109,0	110,0	123,3	129,0
Черкаська	127,0	106,9	93,1	124,7	103,7
Чернівецька	82,6	70,9	57,0	59,3	65,3
Чернігівська	110,0	107,5	105,8	97,5	83,1
м. Київ	106,3	100,5	92,7	97,9	97,4
м. Севастополь	80,7	90,9	79,5	.*	.*

\* усі дані за 2014 та 2015 рр представлено без урахування АРКрим і частини територій Донецької та Луганської областей [11, с. 3]

Таблиця 3  
Індекси вантажообороту (розраховано авторами на основі даних [8 – 10])

Регіон	Індекси вантажообороту (у відсотках до 2009 р)				
	2011	2012	2013	2014	2015
Автономна республіка Крим	101,09	95,42	116,02	*	*
Вінницька	131,08	140,08	147,82	143,57	107,70
Волинська	123,13	135,47	129,28	119,52	108,75
Дніпропетровська	116,79	114,72	114,48	116,57	101,52
Донецька	132,51	154,28	178,68	167,81	77,26*
Житомирська	143,50	141,57	135,87	132,91	97,74
Закарпатська	128,16	144,54	171,70	182,51	169,77
Запорізька	107,07	112,86	100,13	86,38	72,69
Івано-Франківська	128,87	129,74	112,85	123,63	102,04
Київська	121,47	116,46	98,99	91,97	82,56
Кіровоградська	102,21	97,92	109,22	184,43	160,54
Луганська	140,05	109,10	145,55	81,76	44,47*
Львівська	128,50	150,69	156,77	163,82	112,04
Миколаївська	147,64	114,33	89,48	90,70	91,05
Одеська	95,16	96,91	105,37	102,70	109,71
Полтавська	135,59	126,17	127,62	102,68	113,75
Рівненська	108,49	106,89	105,78	104,39	82,17
Сумська	112,61	120,06	118,95	111,87	97,19
Тернопільська	103,92	121,28	105,59	134,32	108,54
Харківська	102,08	108,39	108,45	85,94	84,05
Херсонська	129,55	136,37	132,97	143,32	111,41
Хмельницька	118,18	118,97	126,69	123,18	114,67
Черкаська	126,96	121,04	96,00	152,25	155,18
Чернівецька	126,52	132,20	135,32	123,27	100,82
Чернігівська	131,02	96,18	85,14	81,86	59,89
м. Київ	75,09	71,25	77,90	73,84	94,16
м. Севастополь	64,65	77,21	105,01	*	*

\* усі дані за 2014 та 2015 рр представлено без урахування АРКрим і частини територій Донецької та Луганської областей [11, с. 3]

Розраховані автором індекси перевезення вантажів у регіонах свідчать, що, незважаючи на вагому частку у перевезенні вантажів Дніпропетровської області, у 2015 р. відбувається скорочення перевезення вантажів автотранспортом (табл. 2).

Зростання обсягів перевезення вантажів протягом останніх п'яти років простежується у Волинській, Житомирській, Івано-Франківській, Кіровоградській, Львівській, Полтавській, Тернопільській, Хмельницькій областях.

Поряд із зростанням перевезення вантажів у даних областях (Волинській, Івано-Франківській, Кіровоградській, Львівській, Полтавській, Тернопільській,

Хмельницькій) відбувається зростання обсягів вантажообороту (у відсотках до 2009 р.). Зазначимо, що у 2015 р. майже в усіх регіонах України відбулося скорочення вантажообороту автотранспорту (табл. 3).

Відповідно, у більшості регіонів України відбувається скорочення загального пробігу вантажного автомобільного транспорту (табл. 4).

Виключенням за даним показником у 2015 р. стали лише Вінницька, Харківська області та м. Київ, в яких, порівняно із попередніми роками, загальний пробіг вантажного автомобільного транспорту зростає.

У перевезенні пасажирів автомобільний транспорт був і лишається одним із основних. У міських перевезеннях конкуренцію йому складають тролейбусний, трамвайний транспорт, а у великих містах – метрополітен. У приміських, міжміських і міжобласних пасажирських перевезеннях незначну конкуренцію автотранспорту складає залізничний, але зростання цін на залізничні перевезення і вирівнювання вартості залізничних та автоперевезень за даними видами перевезень пасажирів, сприяють зростанню кількості як перевезення пасажирів автотранспортом, так зростанню його пасажирообороту. Але протягом 2011-2015 рр. майже в усіх регіонах України простежується незначне скорочення обсягів пасажирських перевезень (табл. 5).

Порівняно із 2009 р. лише в Івано-Франківській області відбувається зростання обсягів перевезення пасажирів (табл. 5). У Чернівецькій області перевезення пасажирів протягом останніх п'яти років також перевищували рівень 2009 р. В усіх інших

областях протягом 2011-2015 рр. обсяги перевезення пасажирів порівняно із 2009 р. значно скорочуються (табл. 6).

Найбільшу частку у перевезенні пасажирів за регіонами має також Дніпропетровська область (табл. 6). Значної є частка у перевезенні пасажирів автотранспортом Київської, Львівської, Одеської, Харківської областей (табл. 7).

Але, аналізуючи розподіл перевезень пасажирів автотранспортом за регіонами, слід відзначити, що перевезення пасажирів автотранспортом не мають таких вагомих лідерів, як у перевезенні вантажів. Частка більшості регіонів України у перевезенні пасажирів знаходиться у межах 1,5-2,8%.

Для стійкого функціонування автотранспортних комплексів регіонів важливими показниками є показники, що характеризують стан дорожньо-транспортної інфраструктури, зокрема наявність доріг із твердим покриттям (табл. 8).

Лише Полтавська область у 2015 р. має 100% частку доріг із твердим покриттям у загальній довжині доріг у регіоні. У таких регіонах як Дніпропетровська, Київська, Миколаївська, Херсонська, Хмельницька і Чернівецька області, даний показник наближається до 100%.

Співвіднесення будь-якого завантаженого пробігу автомобільного транспорту до загального пробігу характеризує макроекономічну ефективність роботи автотранспортного комплексу регіону в цілому. Для визначення макроекономічної ефективності роботи автотранспортних комплексів регіонів пропонується ввести такий показник як коефіцієнт ефективного пробігу:

Таблиця 4

Загальний пробіг вантажних автомобілей за регіонами

Регіон	Загальний пробіг, тис. км				
	2011	2012	2013	2014	2015
Автономна республіка Крим	195019,3	182865,0	165975,4	*	*
Вінницька	241571,0	235270,0	233168,9	207791,7	179522,0
Волинська	167393,6	165181,3	167393,8	163736,2	171657,9
Дніпропетровська	623612,5	606379,3	616589,5	560689,6	544375,4
Донецька	601650,8	589396,6	576689,1	767397,0	223767,4*
Житомирська	174880,0	174763,7	172414,4	168973,6	147124,3
Закарпатська	131126,5	139603,2	130988,9	126874,7	115315,7
Запорізька	267629,6	262127,3	241227,3	218446,6	198255,8
Івано-Франківська	173233,9	171246,8	162513,5	208327,9	190866,6
Київська	445759,7	483914,8	467484,4	343248,5	326681,3
Кіровоградська	153358,8	160561,5	157532,1	156192,0	152851,3
Луганська	257695,0	267045,1	269562,6	59062,5	78310,4*
Львівська	433864,7	425458,5	451690,5	451798,3	418320,6
Миколаївська	155116,7	158993,8	136859,5	129321,1	128080,6
Одеська	291563,5	296081,4	324170,8	283593,3	265660,8
Полтавська	344566,4	343333,3	333260,6	279172,5	256019,8
Рівненська	176449,1	1822588,4	169739,9	169985,3	162641,4
Сумська	154105,8	138577,1	132313,8	124401,9	108427,0
Тернопільська	162760,7	181816,1	167503,7	159936,4	146946,0
Харківська	371482,3	386915,9	364197,4	348432,8	374949,0
Херсонська	113865,6	123648,5	123655,3	113096,2	95607,9
Хмельницька	169259,9	176074,6	201073,7	219181,1	192404,9
Черкаська	219394,2	220205,2	208831,7	186765,3	169185,4
Чернівецька	85444,6	79248,2	77713,0	67264,3	64392,3
Чернігівська	166704,8	169181,3	163107,0	146973,0	133946,7
м. Київ	530099,3	525152,5	473395,3	440243,0	534837,0
м. Севастополь	19931,3	26705,2	24800,7	*	*

\* усі дані за 2014 та 2015 рр представлено без урахування АРКрим і частини територій Донецької та Луганської областей [11, с. 3]

1. коефіцієнт ефективного пробігу автобусів в регіоні:

$$K_{efa} = Q_n / Q_3 \quad (1)$$

де  $K_{efa}$  – коефіцієнт ефективного пробігу автобусів у регіоні;

$Q_3$  – загальний пробіг автобусів у регіоні, тис. км;

$Q_n$  – пробіг автобусів з пасажирами у регіоні, тис. км.

2. коефіцієнт ефективного пробігу вантажних автомобілей:

$$K_{efva} = Q_6 / Q_{33} \quad (2)$$

де  $K_{efva}$  – коефіцієнт ефективного пробігу вантажних автомобілей у регіоні;

$Q_{33}$  – загальний пробіг вантажних автомобілей у регіоні, тис. км;

$Q_6$  – пробіг вантажних автомобілей з вантажем у регіоні, тис. км.

Таблиця 5

## Перевезення пасажирів у регіонах, млн. осіб [8 – 10]

Регіон	2011	2012	2013	2014	2015
Автономна республіка Крим	132,0	105,3	121,0	*	*
Вінницька	98,3	97,2	90,9	88,4	87,8
Волинська	94,5	95,0	92,1	85,6	83,1
Дніпропетровська	332,7	313,9	316,5	264,9	163,2
Донецька	521,1	505,4	479,3	378,3	109,3*
Житомирська	71,5	70,1	70,1	70,9	70,8
Закарпатська	46,1	45,2	43,1	41,0	42,8
Запорізька	82,7	81,2	71,5	75,8	66,6
Івано-Франківська	73,0	84,1	82,9	85,3	80,0
Київська	149,9	129,7	113,7	116,6	102,0
Кіровоградська	98,7	86,0	67,0	47,7	48,5
Луганська	137,1	122,0	121,7	54,6	8,3*
Львівська	208,4	197,1	166,4	171,0	152,4
Миколаївська	131,7	131,6	129,6	120,8	83,2
Одеська	199,0	185,2	171,0	161,5	140,9
Полтавська	59,5	51,6	52,6	52,7	52,0
Рівненська	97,9	96,0	98,9	100,3	93,1
Сумська	79,1	67,5	68,3	66,7	64,4
Тернопільська	71,4	57,3	62,9	67,2	63,8
Харківська	126,2	137,2	129,6	128,4	124,6
Херсонська	70,2	72,4	79,0	72,9	63,9
Хмельницька	103,2	106,9	87,6	81,1	77,7
Черкаська	91,4	91,3	83,1	77,0	73,0
Чернівецька	40,5	41,4	43,1	42,5	39,3
Чернігівська	70,4	83,9	69,2	61,6	48,4

\* усі дані за 2014 та 2015 рр представлено без урахування АРКрим і частини території Донецької та Луганської областей [11, с. 3]

Таблиця 6

## Індекси перевезення пасажирів (розраховано автором на основі даних [8 – 10])

Регіон	Індекси перевезення пасажирів (у відсотках до 2009 р)				
	2011	2012	2013	2014	2015
Автономна республіка Крим	101,54	81,00	93,08	*	*
Вінницька	96,37	95,29	89,12	86,67	87,62
Волинська	100,75	101,28	98,19	91,26	88,78
Дніпропетровська	88,04	83,06	83,75	70,10	46,95

Донецька	97,66	94,72	89,82	70,90	20,44*
Житомирська	89,15	87,41	87,41	88,40	92,07
Закарпатська	80,88	79,30	75,61	71,93	85,77
Запорізька	102,22	100,37	88,38	93,70	80,24
Івано-Франківська	87,64	100,96	99,52	102,40	114,29
Київська	113,99	98,63	86,46	88,67	64,68
Кіровоградська	132,66	115,59	90,05	64,11	56,66
Луганська	52,71	46,91	46,79	20,99	5,09*
Львівська	95,64	90,45	76,37	78,48	71,42
Миколаївська	94,34	94,27	92,84	86,53	60,29
Одеська	92,64	86,22	79,61	75,19	72,59
Полтавська	64,19	55,66	56,74	56,85	70,18
Рівненська	106,88	104,80	107,97	109,50	99,04
Сумська	80,55	68,74	69,55	67,92	75,76
Тернопільська	92,49	74,22	81,48	87,05	84,39
Харківська	78,58	85,43	80,70	79,95	84,82
Херсонська	84,89	87,55	95,53	88,15	81,19
Хмельницька	87,09	90,21	73,92	68,44	66,35
Черкаська	103,98	103,87	94,54	87,60	78,83
Чернівецька	107,71	110,11	114,63	113,03	100,51
Чернігівська	80,83	96,33	79,45	70,72	56,28
м. Київ	82,87	77,56	84,88	83,54	84,42
м. Севастополь	119,15	101,70	109,36	*	*

\* усі дані за 2014 та 2015 рр представлено без урахування АРКрим і частини території Донецької та Луганської областей [11, с. 3]

Таблиця 7

## Розподіл перевезень пасажирів за регіонами (розраховано авторами за даними [8 – 10])

Регіон	Частка регіону у перевезенні вантажів, %				
	2011	2012	2013	2014	2015
Автономна республіка Крим	4,14	3,45	4,16	*	*
Вінницька	3,08	3,18	3,12	3,52	3,91
Волинська	2,97	3,11	3,16	3,41	3,70
Дніпропетровська	10,44	10,28	10,87	10,54	7,27
Донецька	16,35	16,55	16,46	15,05	4,87*
Житомирська	2,24	2,29	2,41	2,82	3,16
Закарпатська	1,45	1,48	1,48	1,63	1,91
Запорізька	2,60	2,66	2,46	3,02	2,97
Івано-Франківська	2,29	2,75	2,85	3,39	3,57
Київська	4,70	4,25	3,91	4,64	4,55
Кіровоградська	3,10	2,82	2,30	1,90	2,16
Луганська	4,30	3,99	4,18	2,17	0,37*
Львівська	6,54	6,45	5,72	6,81	6,79
Миколаївська	4,13	4,31	4,45	4,81	3,71
Одеська	6,25	6,06	5,87	6,43	6,28
Полтавська	1,87	1,69	1,81	2,10	2,32
Рівненська	3,07	3,14	3,40	3,99	4,15
Сумська	2,48	2,21	2,35	2,65	2,87
Тернопільська	2,24	1,88	2,16	2,67	2,84
Харківська	3,96	4,49	4,45	5,11	5,55
Херсонська	2,20	2,37	2,71	2,90	2,85
Хмельницька	3,24	3,50	3,01	3,23	3,46
Черкаська	2,87	2,99	2,85	3,06	3,25
Чернівецька	1,27	1,36	1,48	1,69	1,75
Чернігівська	2,21	2,75	2,38	2,45	2,16

\* усі дані за 2014 та 2015 рр представлено без урахування АРКрим і частини території Донецької та Луганської областей [11, с. 3]

Таблиця 8  
**Частка автомобільних доріг з твердим покриттям у загальній довжині за регіонами**

Region	Частка автомобільних доріг з твердим покриттям у загальній довжині за регіонами, %				
	2011	2012	2013	2014	2015
Автономна республіка Крим	100,0	100,0	100,0	*	*
Вінницька	94,3	94,3	94,3	94,3	94,3
Волинська	92,9	93,1	93,6	93,6	93,6
Дніпропетровська	99,9	99,9	99,9	99,9	99,9
Донецька	99,2	99,2	99,2	99,2	99,2*
Житомирська	97,5	97,5	97,5	97,5	97,5
Закарпатська	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7
Запорізька	97,8	97,8	97,7	97,7	97,6
Івано-Франківська	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Київська	99,8	99,8	99,8	99,8	99,8
Кіровоградська	98,4	98,4	98,5	98,5	98,5
Луганська	99,2	99,2	99,2	99,2	99,2*
Львівська	97,9	97,9	97,9	97,9	97,9
Миколаївська	99,7	99,7	99,7	99,7	99,7
Одеська	97,3	97,3	97,3	97,3	97,3
Полтавська	99,9	99,9	99,9	99,9	100,0
Рівненська	98,6	98,6	98,6	98,6	98,6
Сумська	93,1	93,1	93,1	93,1	93,1
Тернопільська	99,5	99,5	99,5	99,5	99,5
Харківська	97,5	97,5	97,5	97,5	97,5
Херсонська	99,3	99,3	99,3	99,3	99,3
Хмельницька	99,3	99,3	99,3	99,3	99,3
Черкаська	97,2	97,2	97,2	97,2	97,2
Чернівецька	99,8	99,8	99,8	99,8	99,8
Чернігівська	93,7	93,7	93,7	93,7	93,7

\* усі дані за 2014 та 2015 рр представлено без урахування АРКрим і частини території Донецької та Луганської областей [11, с. 3]

\*\* дані стосовно м. Київ і м. Севастополь за показником Державним Комітетом статистики України не надаються

На основі даних про загальний пробіг вантажних автомобілей у регіоні, а також стосовно пробігу із вантажем, було розраховано коефіцієнт ефективного пробігу вантажного транспорту у регіонах у 2011-2015 рр. (табл. 9).

Таблиця 9  
**Коефіцієнт ефективного пробігу вантажних автомобілей в регіоні (розраховано авторами за даними [8 – 10])**

Region	Коефіцієнт ефективного пробігу вантажних автомобілей в регіоні				
	2011	2012	2013	2014	2015
Автономна республіка Крим	0,497	0,468	0,518	*	*
Вінницька	0,524	0,521	0,530	0,533	0,560
Волинська	0,500	0,506	0,517	0,550	0,564
Дніпропетровська	0,351	0,382	0,438	0,460	0,497
Донецька	0,283	0,291	0,343	0,172	0,390*
Житомирська	0,520	0,535	0,538	0,557	0,607
Закарпатська	0,639	0,667	0,642	0,669	0,716
Запорізька	0,569	0,559	0,552	0,586	0,602
Івано-Франківська	0,525	0,529	0,532	0,578	0,531
Київська	0,399	0,427	0,417	0,510	0,548
Кіровоградська	0,349	0,394	0,371	0,450	0,485

Луганська	0,332	0,353	0,380	0,438	0,270*
Львівська	0,507	0,550	0,588	0,631	0,618
Миколаївська	0,561	0,565	0,564	0,579	0,559
Одеська	0,560	0,572	0,578	0,617	0,620
Полтавська	0,579	0,568	0,585	0,576	0,580
Рівненська	0,439	0,041	0,431	0,439	0,448
Сумська	0,493	0,506	0,507	0,539	0,538
Тернопільська	0,475	0,482	0,493	0,540	0,530
Харківська	0,379	0,400	0,418	0,397	0,465
Херсонська	0,557	0,551	0,560	0,555	0,568
Хмельницька	0,544	0,563	0,572	0,604	0,596
Черкаська	0,475	0,502	0,498	0,506	0,490
Чернівецька	0,262	0,284	0,290	0,349	0,396
Чернігівська	0,323	0,344	0,345	0,373	0,382
м. Київ	0,567	0,528	0,591	0,658	0,544
м*. Севастополь	0,404	0,323	0,491	*	*

\* усі дані за 2014 та 2015 рр представлено без урахування АРКрим і частини території Донецької та Луганської областей [11, с. 3]

Найвищі показники ефективності пробігу вантажних автомобілей мають Житомирська, Закарпатська, Львівська та Одеська області, найменші – Чернівецька та Чернігівська області.

На основі даних про загальний пробіг автобусів у регіоні, а також стосовно пробігу із автобусів із пасажирями, було розраховано коефіцієнт ефективного пробігу автобусів у регіонах у 2011-2015 рр. (табл. 10).

Таблиця 10  
**Коефіцієнт ефективного пробігу автобусів у регіоні (розраховано авторами за даними [8 – 10])**

Region	Коефіцієнт ефективного пробігу автобусів у регіоні				
	2011	2012	2013	2014	2015
Автономна республіка Крим	0,700	0,419	0,697	*	*
Вінницька	0,721	0,161	0,725	0,675	0,745
Волинська	0,667	0,226	0,736	0,792	0,670
Дніпропетровська	0,496	0,141	0,557	0,627	0,650
Донецька	0,629	0,279	0,626	0,664	0,328*
Житомирська	0,621	0,170	0,674	0,694	0,738
Закарпатська	0,618	0,132	0,623	0,470	0,645
Запорізька	0,619	0,258	0,621	0,754	0,807
Івано-Франківська	0,649	0,138	0,650	0,687	0,731
Київська	0,652	0,293	0,815	0,415	0,745
Кіровоградська	0,679	0,222	0,664	0,577	0,617
Луганська	0,586	0,293	0,585	0,386	0,491*
Львівська	0,822	0,528	0,839	0,823	0,795
Миколаївська	0,393	0,094	0,492	0,525	0,480
Одеська	0,790	0,521	0,820	0,807	0,815
Полтавська	0,390	0,114	0,484	0,566	0,524
Рівненська	0,651	0,010	0,680	0,715	0,670
Сумська	0,391	0,214	0,651	0,643	0,604
Тернопільська	0,786	0,122	0,837	0,845	0,827
Харківська	0,583	0,239	0,637	0,564	0,590
Херсонська	0,830	0,594	0,819	0,764	0,854
Хмельницька	0,521	0,092	0,570	0,888	0,890
Черкаська	0,735	0,300	0,711	0,755	0,752
Чернівецька	0,749	0,268	0,739	0,751	0,800
Чернігівська	0,633	0,197	0,688	0,758	0,746
м. Київ	0,932	0,645	0,929	0,847	0,821
м. Севастополь	0,796	0,680	0,897	*	*

Найвищі показники ефективності пробігу автобусів мають Запорізька, Львівська, Одеська, Тернопільська, Херсонська, Хмельницька, Чернівецька області та м. Київ, найменші – Чернівецька та Чернігівська області.

Зазначимо, що на думку авторів, на значення даного показника впливають щільність дорожньо-транспортної інфраструктури, ефективність планування маршрутів на автотранспортних підприємствах, а також стан дорожньо-транспортної інфраструктури, який багато у чому зумовлює маршрути руху автотранспорту. Досить часто, спроби оминати ділянки із неякісним дорожнім покриттям, планування маршрутів у регіоні в обхід доріг із незадовільним станом, підвищують загальний пробіг автотранспорту у регіоні, знижуючи його ефективність пробігу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Значення автотранспортного комплексу регіону як складової транспортно-логістичного комплексу країни і найважливішою складовою регіональних господарських комплексів постійно зростає. Необхідність розробки дієвих програм забезпечення дорожньо-транспортної інфраструктури на регіональному рівні, зростання результативності використання транспортно-логістичного потенціалу регіону, потребує чіткого визначення показників, за допомогою яких можливо провести оцінку змін у функціонуванні регіональних автотранспортних комплексів. Одними із таких показників можуть виступати коефіцієнти ефективного пробігу вантажного транспорту і автобусів у регіоні.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Брагінський В. В. Державне управління розвитком дорожньо-транспортної інфраструктури України / В. В. Брагінський // Право та державне управління: зб. наук. пр. / Класич. приват. ун-т; голов. ред. А. О. Монаєнко. Запоріжжя, 2011. № 3. С. 112-116.
2. Кудрицька Н. В. Теоретико-методологічні засади моделювання розвитку транспортно-дорожнього комплексу України / Н. В. Кудрицька // Економіст. – 2014. – №. 1. – С. 74-78.
3. Кудрицька Н. В. Проблеми модернізації автомобільного транспорту України / Н. В. Кудрицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – №. 7 (134). – С. 88-93.
4. Пашенко Ю. Є. Транспортно-дорожній комплекс України в процесах міжнародної інтеграції: [монографія] / Ю. Є. Пашенко, О. І. Никифорок; НАН України по вивченню продуктивних сил України. – Ніжин: Аспект – Поліграф, 2008. – 192 с.
5. Пушкар Т. А. Актуальні тенденції та перспективи розвитку автомобільного транспорту східних регіонів України / Т. А. Пушкар, Г. А. Жовтяк // Економіка та держава. – 2013. № 8. – С. 56-59.
6. Садловська І. Пріоритети реформування та модернізації транспортної інфраструктури і дорожнього комплексу в Україні / І. Садловська // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія: Економіка і управління. – Київ, 2014. Вип. 30. [Електронний ресурс] С. 21-31. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut\\_eiu\\_2014\\_30\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2014_30_4). – 03.02.16., вільний. (дата звернення 03.03.17.). – Назва з екрану.
7. Андрущенко К. А. Теоретичні аспекти розвитку дорожньо-транспортної системи як складової виробничої інфраструктури регіону / К. А. Андрущенко // Державне управління: удосконалення і розвиток. – 2012. № 1. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?iid=379&operation=1>, вільний. – (дата звернення: 05.03.2017). – Загол. с екрана.
8. Транспорт і зв'язок України – 2013: стат. зб. / Державний комітет статистики України. – Київ, 2014. – 222 с.
9. Транспорт і зв'язок України – 2014: стат. зб. / Державний комітет статистики України. – Київ, 2015. – 204 с.
10. Транспорт і зв'язок України – 2015: стат. зб. / Державний комітет статистики України. – Київ, 2016. – 186 с.
11. Регіони України – 2016 (Частина II): стат. зб. / Державний комітет статистики України. – Київ, 2015. – 692 с.



УДК 330.5

**Варламова І.С.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і аудиту  
Запорізького національного університету

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА»

Стаття присвячена теоретичним підходам до визначення поняття «екологічна безпека». Розглянуто поняття «екологічна безпека» з точки зору його тотожності поняттю «охорона навколишнього середовища». Виокремлено підходи до визначення поняття «екологічна безпека»: антропоцентричний, антропо-біоцентричний, ресурсно-антропоцентричний підходи. Визначено, що з позицій антропоцентричного підходу екологічна безпека - це стан захищеності виключно людини і суспільства; в ресурсно-екологічному підході об'єктами забезпечення екологічної безпеки є людина і природні ресурси; в антропо-біоцентричному підході об'єктами гарантування екологічної безпеки виступають людина і біоресурси. Проаналізовано чотири закони екології за Б. Коммонером та виокремлено їх змістовні характеристики. Обґрунтовано, що поняття «екологічна безпека» визначається як стан захищеності системи «людина – суспільство – природа» в результаті дії природних і антропогенних факторів.

**Ключові слова:** антропоцентричний підхід, антропо-біоцентричний підхід, закони екології, загрози, екологічна безпека, ресурсно-антропоцентричний підхід, охорона навколишнього середовища, соціально-економічний розвиток.

### **Варламова И.С. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ «ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ»**

Статья посвящена теоретическим подходам к определению понятия «экологическая безопасность». Рассмотрено понятие «экологическая безопасность» с точки зрения его тождественности понятию «охрана окружающей среды». Выделены подходы к определению понятия «экологическая безопасность»: антропоцентрический, антропо-биоцентрический, ресурсно-антропоцентрический подходы. Определено, что с позиций антропоцентрического подхода экологическая безопасность - это состояние защищенности исключительно человека и общества; в ресурсно-экологическом подходе объектами обеспечения экологической безопасности являются человек и природные ресурсы; в антропо-биоцентрическом подходе объектами обеспечения экологической безопасности выступают человек и биоресурсы. Проанализированы четыре закона экологии по Б. Коммонером и определены их содержательные характеристики. Обосновано, что понятие «экологическая безопасность» определяется как состояние защищенности системы «человек – общество – природа» в результате действия природных и антропогенных факторов.

**Ключевые слова:** антропоцентрический подход, антропо-биоцентрический подход, законы экологии, угрозы, экологическая безопасность, ресурсно-антропоцентрический подход, охрана окружающей среды, социально-экономическое развитие.

### **Varlamova I.S. THEORETICAL APPROACHES TO THE DEFINITION OF "ENVIRONMENTAL SECURITY"**

The article is devoted to theoretical approaches to the definition of "environmental security". Deals with the concept of "environmental security" from the point of view of its identity the concept of "environmental protection". The approaches to the definition of "environmental security": anthropocentric, anthropo-biocentricity, resource-anthropocentric approaches. It is determined that from the standpoint of an anthropocentric approach to environmental security is the protection solely of the individual and society; in resource and environmental approach, objects of environmental security are people and natural resources; anthropo-biocentricity approach the objects of environmental security are people and resources. It is analyzed four laws of ecology by B. Commoner and defined their informative characteristics. It is proved that the concept of "environmental security" is defined as a condition of security of the system "man – society – nature" as a result of natural and anthropogenic factors.

**Keywords:** anthropocentric approach, anthropo-biocentricity approach, the laws of ecology, threats, environmental security, resource-anthropocentric approach, protecting the environment, socio-economic development.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі все більше уваги приділяється екологічній безпеці у зв'язку з наявністю реальної екологічної небезпеки для довкілля внаслідок дії багатьох загроз природних, техногенних і соціально-політичних факторів.

Слід підкреслити, що реалії буття свідчать про те, що характерними ознаками сьогодення є техногенний розвиток, якому притаманні швидке і виснажливе використання невідновлюваних видів природних ресурсів і надмірна експлуатація відновлюваних із швидкістю, яка перевищує можливості їх відтворення і відбудови. Наслідком цього є значний економічний збиток, що є вартісною оцінкою деградації природних ресурсів і забруднення навколишнього середовища в результаті людської діяльності. Тому екологічна безпека стає домінуючим пріоритетом, оскільки її завданням є визначити спосіб використання ресурсів природних ресурсів, який буде сприяти їх природному відновленню.

Отже, актуальним на сучасному етапі є питання поглиблення теоретичних знань щодо визначення поняття «економічна безпека» та їх систематизація й групування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Про значну зацікавленість до дослідження екологічної

безпеки свідчить значна кількість наукових праць, присвячених цій тематиці. Серед зарубіжних вчених, які зробили значний внесок у формування фундаментальних основ екологічної безпеки необхідно виокремити К. Гофмана, Р. Коуза, Д. Медоуза, Н. Райдерс, Н. Реймерс, К. Ріхтера та інших [1-3].

Питання, які окреслюють теоретичні підходи до визначення поняття екологічної безпеки, досліджували такі українські вчені: О. Балацький, В. Голян, Б. Буркинський, Л. Грановська, Л. Жарова, А. Надєженко, О. Прокопенко, П. Скрипчук, Є.В. Хлобистов [4-7] та інші. У працях вчених досліджено сутність поняття «екологічна безпека», визначено основні загрози екологічній безпеці, принципи її забезпечення та низку інших важливих теоретико-методологічних положень. Водночас поглиблення теоретичних аспектів дослідження поняття «екологічна безпека» та їх групування за певними критеріями потребує більш глибокого дослідження, деталізації та практичного аналізу.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати дослідження, яке полягає у визначенні теоретичних підходів до поняття «економічна безпека» та їх групуванні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «екологічної безпеки» є синтезом двох

понять: «безпека» та «екологія». Як правило, поняття «екологія» ототожнюється з поняттям «навколишнє середовище», а безпеку ототожнюють із захищеністю. В реальності поняття «екологічна безпека» є більш ширшим і глибоким, оскільки охоплює не тільки навколишнє середовище, а й середовище існування людства загалом.

Екологічний зміст поняття «екологічна безпека» розкривається через певні закони, автором яких є американський еколог Б. Коммонер та інші вчені назвали чотирма неписаними законами екології (табл. 1).

Таблиця 1  
Закони екології за Б. Коммонером

№ з/п	Закон екології	Зміст
1	Усе пов'язане з усім	складність і взаємопов'язаність екосистем
2	Усе мусить рухатися	повторюваність - наслідки одного екологічного процесу породжують інший процес
3	Природа знає краще	будь-яка значна антропогенна зміна в природній системі може стати згубною для цієї системи
4	Нічого не виникає з нічого	експлуатація природи завжди призводить до екологічних втрат

Складено автором на основі даних: [8]

Що стосується другої складової поняття, то зазначимо, що дефініція безпеки зводиться до стану захищеності життєво необхідних інтересів особи, суспільства, держави від внутрішніх і зовнішніх загроз. Так, у Законі України «Про охорону навколишнього природного середовища» екологічна безпека визначається як «такий стан навколишнього середовища, що забезпечує запобігання погіршення [9].

У низці наукових праць екологічна безпека трактується в широкому плані й набуває соціально-економічного змісту. Так, К. Г. Гофман розглядає екологічну безпеку як «ступінь адекватності екологічних умов завданням збереження здоров'я населення і забезпечення тривалого стійкого соціально-економічного розвитку» [2].

Це широке тлумачення суті екологічної безпеки робить наголос на збереженні здоров'я населення і тривалому стійкому соціально-економічному розвитку. Але в ньому не акцентується увага на відтворенні й збереженні природних факторів (довкілля). Природа здатна перетворюватись на активну і небезпечну силу, руйнуючи людину і суспільство із середини. Вона – специфічний агент екополітики і, отже, також вимагає толерантного ставлення до неї.

В екологічному енциклопедичному словнику Дедю М. І. [10] поняття «екологічна безпека» розглядається як будь-яка діяльність людини, що виключає шкідливий вплив на навколишнє середовище. В даному визначенні повністю не відображені всі основні компоненти поняття «екологічна безпека».

На думку Ефимовой Е.І., поняття «екологічна безпека» визначається як стан захищеності об'єкта (особистості, території, промислового або природного об'єкта) від погроз з боку забруднених природних об'єктів [11].

З точки зору інших дослідників, В. В. Козіна, В. А. Петровського, поняття «екологічна безпека» являє собою сукупність станів, процесів, дій, що забезпечують екологічний баланс в навколишньому середовищі, не приводить до життєво важливим ущербам (або загрозам таких збитків), що наноситься природному середовищу і людині [12].

Розглядаючи структурні компоненти поняття «екологічна безпека», необхідно відзначити, що системотворюючим фактором даної дефініції є людина, так як він може виступати в якості джерела екологічних ризиків, а може бути жертвою загострилася екологічної ситуації. З цієї точки зору Садовникова Л.К. пропонує розглядати поняття «екологічна безпека» як стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства, держави, а також навколишнього природного середовища від загроз, в результаті впливів антропогенного і природного характеру [13].

Одним із теоретичних підходів до розуміння поняття «екологічна безпека» є його дослідження через поняття «навколишнє природне середовище». Деякі науковці розглядають ці дві категорії як тотожні, інші – як різні, та взаємопов'язані в межах певної загальної структури (рис. 1)

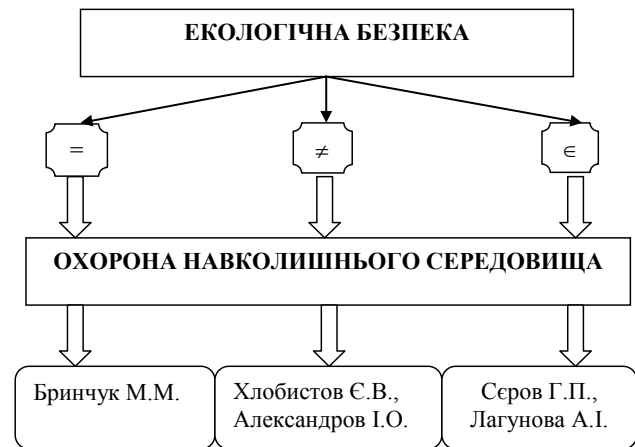


Рис. 1. Підходи до тотожності понять «екологічна безпека» та «охорона навколишнього середовища»

Побудовано автором самостійно

Першого підходу дотримується М.М. Бринчук, який розглядає поняття «екологічна безпека» та «охорона навколишнього середовища» як тотожні, визначаючи при цьому екологічну безпеку як один з основних принципів природокористування та охорони навколишнього середовища, критерій оцінки будь-якої екологічно значимої діяльності, метою якого є відновлення та збереження сприятливого стану навколишнього середовища [14].

Іншої точки зору дотримується Г.П. Серов, який розглядає поняття «екологічна безпека» як складову частину охорони навколишнього середовища. На його думку, екологічна безпека - це одна зі складових стану захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави в процесі взаємодії суспільства і природи від загроз із боку природних об'єктів, загроз, обумовлених знищенням, пошкодженням та виснаженням природних ресурсів [15].

На думку А.І. Лагунової поняття «охорона навколишнього середовища» та «екологічна безпека» є частково тотожними, оскільки «екологічна безпека – це стан захищеності, категорія, яка націлена, охороняючи, захистити від посягань, від ворожих дій, від небезпеки об'єкти природи. Екологічна безпека призначена охороняти, убезпечити від певних загроз довкілля; створити захист, оборону, ефективне знешкодження будь-кого, хто незаконно посягає на природне середовище [16].

На сучасному етапі поглиблюється розуміння того, що необхідно розглядати поняття «екологічної

безпеки» з точки зору тріади «екологія-економіка-соціум».

До цього підходу можна навести дослідження вченого С.В. Хлобистова, який пропонує розглядати економічну безпеку як певний стан розвитку продуктивних сил і нормативно-правових відносин у суспільстві, який здатний забезпечувати стале відтворення природно-ресурсного потенціалу, сприятливі екологічні умови для життєдіяльності населення» [6].

Комплексним є підхід М.Ф. Реймерса [3], який розглядає трактування «екологічної безпеки» з точки зору трьох аспектів, а саме, як:

забезпечення гарантії запобігання екологічно значимим катастрофам і аваріям унаслідок сукупності дій, станів і процесів, які прямо або опосередковано не призводять до цих подій;

ступінь відповідності наявних або прогнозованих екологічних умов завданням збереження здоров'я населення і забезпечення тривалого й стабільного соціально-економічного розвитку;

соціально-економічний баланс, явищ і дій, які забезпечують екологічний баланс на Землі й у будь-яких її регіонах на рівні, до якого фізично, економічно, технологічно й політично готове людство.

Надежденко А.О. розглядає поняття «екологічна безпека» з точки зору певної системи, яка являє собою сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів (суб'єктів, діяльності, засобів) цілеспрямованого впливу на довкілля шляхом реалізації механізмів екологічного управління з метою стратегічного екологічного розвитку суспільства в умовах збереження навколишнього природного середовища, гармонізації взаємовідносин суспільства та природи, забезпечення екологічної безпеки та захисту здоров'я людини [17, с. 87]. Для визначення поняття «екологічна безпека» слід враховувати те, що не можна отожднювати поняття «екологічна безпека» з поняттям «охорона навколишнього природного середовища». Це призведе до вузького розуміння, адже «екологічна безпека» включає і соціально-економічний аспект в межах концепції сталого розвитку [18]. Тому, на нашу думку, екологічну безпеку слід розглядати через вплив на соціально-економічну складову, тобто на основі «збалансування між цілями розвитку соціально-економічної системи та негативними наслідками від її дії на довкілля з урахуванням впливу дестабілізуючих факторів захищеності від негативного екологічного впливу з урахуванням досягнення економічних цілей соціально-економічної системи».

У літературних джерелах розповсюдженим є підходи до визначення категорії екологічної безпеки: антропоцентричний, ресурсно-антропоцентричний і антропо-біоцентричний [6, с. 100]. З позицій антропоцентричного підходу екологічну безпеку розглядають як стан захищеності виключно людини і суспільства.

В ресурсно-екологічному підході об'єктами забезпечення екологічної безпеки є людина і природні ресурси. Це дає підстави вважати, що метою забезпечення екологічної безпеки є адекватне середовище проживання людини і забезпечення потреби в природних ресурсах [6, с. 100].

В антропо-біоцентричному підході об'єктами гарантування екологічної безпеки виступають людина і біоресурси. Існує також комплексний підхід до визначення екологічної безпеки, в якому враховуються три попередні підходи.

Тут реципієнтами є екосистеми, людина та природні ресурси, що дозволяє акцентувати увагу на

забезпеченні збалансованого розвитку складових екологічної безпеки.

Автори монографії «Екологічна і природно-техногенна безпека України в регіональному вимірі» [19] пропонують наступне визначення цього поняття: «екологічна безпека – це здатність системи «довкілля – соціум – економіка» зберігати рівновагу і збалансованість на основі динамічного відновлення і самовдосконалення, протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам і викликам та забезпечувати прийнятні рівні ризику життєдіяльності населення і стійкості соціально-економічного розвитку, а також відтворення природного і соціально-економічного потенціалу. Екологічна безпека розуміється як якісна характеристика системи, при якій відсутня загроза нанесення збитку природному середовищу і здоров'ю населення, нормальному розвитку соціально-економічних процесів, як прийнятний соціально-економічний рівень захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства, держави, світової спільноти від загроз і негативних змін (деградації) навколишнього середовища антропогенного і стихійного характеру» [19].

Крім того, в науковій літературі можна зустріти таку трактовку екологічної безпеки – соціально-економічний прийнятний рівень екологічної небезпеки.

Іншими словами, екологічна безпека визначається прийнятним ризиком відхилення стану навколишнього середовища і здоров'я людини від норми. Природно, ризик великих відхилень буде знижуватися в міру застосування превентивних заходів і все більш ефективних способів і засобів захисту, застосування яких вимагає певних витрат.

Таким чином, екологічна безпека визначається оптимізацією функцій корисності та небезпеки. Необхідно відзначити, що поняття «екологічна безпека» характеризує його сутність і володіє високим ступенем спільності.

Запропоноване нижче визначення цього поняття більшою мірою конкретизовано адекватно нагоди оперативного реагування на наближення екологічної катастрофи й фокусує увагу на проблемах захисту від екологічних наслідків і загроз: екологічна безпека – прийнятна на даному етапі соціально-економічного розвитку ступінь захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства, держави, світового співтовариства та екологічних систем біосфери від наслідків і загроз, що виникають у результаті антропогенного й природного впливу на навколишнє середовище.

**Висновки з проведеного дослідження.** На основі проведеного дослідження можна підсумувати, що існує значна кількість теоретичних підходів до визначення поняття «екологічна безпека», які стосуються різних аспектів аналізу цієї категорії. Але спільним є те, що на сучасному етапі екологічна безпека стає об'єктом пильної уваги у наукових дослідженнях, оскільки пріоритетними напрямками майбутнього розвитку системи екологічної безпеки в нових інтеграційних умовах є активізація співпраці всіх країн світу щодо збереження навколишнього середовища та системна екологізація світового економічного простору на засадах стійкого розвитку.

Детальний аналіз теоретичних підходів дозволяє визначити екологічну безпеку як здатність зберігати рівновагу і збалансованість у тріаді «екологія-економіка-соціум», що створює потенційні можливості для протистояння зовнішнім і внутрішнім загрозам і викликам, забезпечує стійкість соціально-економічного розвитку.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Медоуз Д. Пределы роста. 30 лет спустя / Д. Медоуз, Й. Рандерс, Д. Медоуз ; пер. с англ. Е. С. Оганесян. – М. : ИКЦ «Академкнига», 2007. – 342 с.
2. Гофман К.Г. Экономика природопользования (из научного наследия). – М.: Эдиториал УРСС, 1998. – 269 с.
3. Реймерс Н.Ф. Природопользование : словарь-справочник / Н.Ф. Реймерс. – М. : Мысль, 1990. – 637 с.
4. Голян В.А. Природокористування як сфера економічних відносин: суперечності та пріоритети // Економіка та держава. – 2007. – № 6. – С. 20 – 22.
5. Буркинський Б. Екологічно чисте виробництво. Наукові засади впровадження та розвитку // Вісник Національної академії наук України. – 2006. – № 5. – С. 11–17.
6. Хлобистов Є.В. Екологічна безпека просторового розвитку продуктивних сил України / Є.В. Хлобистов, Л.В.Жарова//Механізмрегулюванняекономіки.–2010.–№3.–Т.2.–С. 182–188.
7. Хлобистов Є. В. Екологічна безпека трансформаційної економіки / Є.В. Хлобистов. – К. : Агенство «Чорнобильінтерінформ», 2004. – 336 с.
8. Коммонер Б. Замыкающийся круг / Барри Коммонер. – Л.: Гидрометеиздат, 1974. – 280 с.
9. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25.06.1991 // Відомості Верховної ради України. – 1991. – № 41.
10. Дедю И.И. Экологический энциклопедический словарь / И.И. Дедю. – Кишинев: Гл. ред. МСЭ, 1990. – 408 с.
11. Ефимова Е.И. Экологическое право России. – М. Изд-во «Городец», 2007. – 432 с.
12. Геоэкология и природопользование. Понятийно-терминологический словарь. / В.В. Козин, В.А. Петровский. – Смоленск: Изд-во «Ойкумена», 2005. – 576 с.
13. Садовникова Л. К. Экология и охрана окружающей среды при химическом загрязнении / Л. К. Садовникова, Д. С. Орлов, И. Н. Лозановская. – М. : Высшая школа, 2006. – 334 с.
14. Бринчук М.М. Экологическое право: [учебник] / М.М. Бринчук; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юристъ, 2003. – 670 с.
15. Серов Г.П. Правовое регулирование экологической безопасности при осуществлении промышленных и иных видов деятельности / Г.П. Серов. – М.: Ось-89, 1998. – 222 с.
16. Лагунова А.И. Структура экологической безопасности России / А.И. Лагунова. – Красноярск: СибГТУ, 2003. – 121 с.
17. Надежденко А.О. Теоретичні підходи до визначення поняття «екологічна політика» / А.О. Надежденко // Держава та регіони. – 2011. – №1. – С. 84–87.
18. Александров І.О. Стратегія сталого розвитку регіону : монографія / І.О. Александров, О.В. Половян, О.Ф. Коновалов, О.В. Логачова, М.Ю. Тарасова; за заг. ред. д-ра екон. наук І.О. Александрова / НАН України. – Донецьк : Вид-во Ін-та економ. пром-сті, 2010. – 204 с.
19. Екологічна і природно-техногенна безпека України в регіональному вимірі: [монографія] / М.А. Хвесик, А.В. Степаненко, Г.О. Обиход та ін. За науковою редакцією д.е.н., проф., академіка НААН України М.А. Хвесика. – К.: ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2014 р. – 340 с.



**ДЛЯ НОТАТОК**

Наукове періодичне видання

**НАУКОВИЙ ВІСНИК  
ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**Серія ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**Випуск 23**

**Частина 2**

Коректура • *О.А. Скрипченко*

Комп'ютерна верстка • *Н.М. Ковальчук*

Формат 64x90/8. Гарнітура SchoolBook.  
Папір офсет. Цифровий друк. Ум.-друк. арк. 19,30  
Підписано до друку 28.04.2017 р.  
Замов. № 33/17. 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.