

ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА»

# **БІЗНЕС-НАВІГАТОР**

**Науково-виробничий журнал**

Випуск 3-1 (46) 2018

**м. Херсон**

**2018**

**Редакційна рада:**

**Білоусова С.В.** – доктор економічних наук, професор; **Левківський К.М.** – кандидат історичних наук, доцент; **Шапошніков К.С.** – доктор економічних наук, професор; **Ненько С.С.** – кандидат юридичних наук, доцент.

**Головний редактор:**

**Жуйков Геннадій Євгенович** – доктор економічних наук, професор.

**Заступник головного редактора:**

**Дога Валерій Семенович** – доктор економічних наук, професор.

**Відповідальний секретар:**

**Імшеницька Ірина Георгіївна.**

**Редакційна колегія:**

**Дикий Олександр Віталійович** – доктор економічних наук, професор;

**Руснак Алла Валентинівна** – доктор економічних наук, професор;

**Сахацький Микола Павлович** – доктор економічних наук, професор;

**Прохорчук Світлана Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент;

**Ботвіна Наталія Олександрівна** – доктор економічних наук, професор;

**Щаслива Ганна Петрівна** – кандидат економічних наук, доцент;

**Морозова Олена Сергіївна** – кандидат економічних наук;

**Хельмут Шрайнер** – академія права і справедливості, Німеччина;

**Райнер Шамбергер** – доктор економіки, Німеччина;

**Хрістіан Херрманн** – доктор економіки, Німеччина.

У журналі опубліковано результати наукових досліджень з питань економіки та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), а також економіки природокористування та охорони навколишнього середовища. Рекомендовано для науковців, викладачів, аспіратів, студентів, фахівців у галузі економіки, управління, права державних і місцевих органів самоврядування. Усі права захищені. Повний або частковий передрук і переклади дозволено лише за згодою автора або редакції. При передрукуванні посилатися на «Бізнес-навігатор». Редакція не обов'язково поділяє думку автора і не відповідає за фактичні помилки, яких він припустився.

**Реферативні бази даних: Index Copernicus 2016: 32.82**

**Видання входить до «Переліку друкованих фахових видань,  
в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт  
на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук»  
на підставі Наказу МОН України від 21 грудня 2015 № 1328.**

**Рекомендовано до друку Вченою радою  
Міжнародного університету бізнесу і права  
(протокол № 10 від 26.06.18 р.)**

Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»  
зареєстровано Міністерством юстиції України  
(Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
серія КВ № 15586-4058ПР від 03.09.2009 року)

© Редакційна колегія, 2018

© Автори статей, 2018

**ISSN 2522-4751**

© ПВНЗ «Міжнародний університет бізнесу і права», 2018

## ЗМІСТ

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ  
ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

<b>Слісєєва Л.В.</b> ТРАЄКТОРІЯ ПОПЕРЕДНЬОГО РОЗВИТКУ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЕВОЛЮЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ НА УКРАЇНСЬКИХ ЗЕМЛЯХ.....	7
<b>П'ясецька-Устич С.В.</b> «КОРУПЦІЙНА ПАСТКА» УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ: ПРИЧИНИ ФОРМУВАННЯ ТА ПРОБЛЕМИ ПОДОЛАННЯ.....	11
<b>Шедяков В.Е.</b> СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧЕСКИЕ СРЕДСТВА ВОПЛОЩЕННЯ СПРАВЕДЛИВОСТІ В ПОСТСОВРЕМЕННОМ ХОЗЯЙСТВОВАНИИ.....	16

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО  
І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

<b>Андрущенко Н.О.</b> РОЛЬ КОРПОРАЦІЇ В СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	20
<b>Жуйков Г.Є., Жуйков О.Г., Імшеницька І.Г.</b> ФОРМУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ РИНКУ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ.....	23
<b>Михайленко О.Г., Токарева М.В.</b> ІМІДЖ КРАЇНИ – ДВИГУН ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ НА ГЛОБАЛЬНІЙ АРЕНІ.....	27

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

<b>Башнянин Г.І., Буряк П.Ю., Городиський Т.І.</b> КАПІТАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ.....	32
<b>Бережна Н.І.</b> МІЖНАРОДНА МІГРАЦІЯ РОБОЧОЇ СИЛИ ТА ШЛЯХИ ЇЇ РЕГУЛЮВАННЯ НА ДЕРЖАВНОМУ, МІСЦЕВОМУ ТА ОСОБИСТІСНОМУ РІВНЯХ.....	37
<b>Бовкун О.А.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ.....	41
<b>Германюк Н.В.</b> СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ.....	45
<b>Калініченко Л.Л., Войтов І.М., Устіловська А.С.</b> ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ В КАПІТАЛЬНЕ БУДІВНИЦТВО УКРАЇНИ.....	48
<b>Козинець Г.О.</b> УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ТА ЙОГО МІСЦЕ У РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ КРАЇНИ.....	52
<b>Корнєєва Ю.В.</b> ДОРОЖНЯ КАРТА ПРИЙНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РІШЕННЯ ЩОДО УЧАСТІ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТОРА У КАПІТАЛІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	55
<b>Корчинський І.О.</b> ІНФРАСТРУКТУРА АГРАРНОЇ СФЕРИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЇЇ АРХІТЕКТОНІКИ.....	61
<b>Крамаренко К.М.</b> ІНВЕСТИЦІЙНА БЕЗПЕКА ТА ЇЇ МІСЦЕ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ.....	65
<b>Лотиш О.Я.</b> ГЛОБАЛЬНІ ЦІНИ НА АГРАРНУ ПРОДУКЦІЮ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	69
<b>Мардус Н.Ю.</b> ВИЗНАЧЕННЯ МІСТКОСТІ ВНУТРІШНЬОГО РИНКУ ТОВАРІВ .....	74
<b>Мельник В.В.</b> ФУНКЦІОНУВАННЯ КЛАСТЕРНИХ УТВОРЕНЬ ТА ШЛЯХИ ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ.....	80

<b>Рязанова Н.О.</b> ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ.....	84
<b>Самойленко Т.Г.</b> ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ.....	88
<b>ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ</b>	
<b>Великий Ю.М., Косарєва І.П., Полігун Д.О.</b> ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА.....	92
<b>Волошина С.В.</b> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	97
<b>Воронько О.І.</b> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН НА РИНКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	103
<b>Гриб С.В., Шеруда В.Ю.</b> ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА.....	110
<b>Грицьков Є.В.</b> СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	114
<b>Деревльов В.Л.</b> РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	118
<b>Джерелюк Ю.О.</b> МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТІЙКОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	124
<b>Жегус О.В.</b> ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	129
<b>Зборовський Р.В.</b> ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ.....	135
<b>Кириченко Н.В., Лобода О.М., Ларченко О.В.</b> РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	139
<b>Ковальчук К.В., Сарбаш Л.Д.</b> УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ТА МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ.....	145

## CONTENTS

### ECONOMICS AND HISTORY OF ECONOMIC IDEA

<b>Yelisieieva L.V.</b> PATH DEPENDENCE AND INSTITUTIONAL DETERMINANTS OF DEVELOPMENT OF SOCIAL CAPITAL IN UKRAINIAN LANDS.....	7
<b>Piasetska-Ustych S.V.</b> THE CORRUPTION TRAP” OF THE UKRAINIAN ECONOMY: REASONS FOR ITS FORMATION AND MEANS OF COMBATING IT.....	11
<b>Shedyakov V.E.</b> SOCIO-ECONOMIC MEANS OF EMBODIMENT OF JUSTICE INTO POST-MODERN ECONOMY.....	16

### WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

<b>Andrushchenko N.O.</b> THE ROLE OF THE CORPORATION IN THE WORLD ECONOMY.....	20
<b>Zhyukov G.E., Zhyukov O.G., Imshenitska I.G.</b> FORMATION OF THE MARKET FOR ORGANIC PRODUCTS IN UKRAINE.....	23
<b>Mihaylenko O.G., Tokareva M.V.</b> IMAGE OF THE COUNTRY – MOTOR OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT ON GLOBAL ARENA.....	27

### ECONOMY AND NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT

<b>Bashnyanin G.I., Buryak P.Yu., Gorodys'kiy T.I.</b> CAPITALIZATION OF THE ECONOMIC SYSTEMS AND ITS EFFICIENCY.....	32
<b>Berezhna N.I.</b> INTERNATIONAL LABOR MIGRATION AND WAYS OF ITS REGULATION AT THE STATE, LOCAL AND PERSONAL LEVELS.....	37
<b>Bovkun O.A.</b> IMPROVEMENT OF THE STATE POLICY OF THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE.....	41
<b>Germanjuk N.V.</b> MODERN CHALLENGES OF DEVELOPMENT OF AGRARIAN SECTOR.....	45
<b>Kalinichenko L.L., Voitov I.M., Ustilovs'ka A.S.</b> THE ECONOMIC ESSENCE OF INVESTMENT IN THE CAPITAL CONSTRUCTION OF UKRAINE.....	48
<b>Kozinets G.A.</b> THE MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL AND ITS PLACE IN THE DEVELOPMENT OF THE INTELLECTUAL CAPITAL OF THE COUNTRY.....	52
<b>Kornieieva I.V.</b> ROADMAP FOR MAKING AN INVESTMENT DECISION ON THE PARTICIPATION OF A FOREIGN INVESTOR IN THE CAPITAL OF A STATE-OWNED ENTERPRISE.....	55
<b>Korchynskyy I.O.</b> INFRASTRUCTURE OF AGRARIAN SECTOR AS AN ELEMENT OF ITS ARCHITECTONICS.....	61
<b>Kramarenko K.M.</b> INVESTMENT SECURITY AND ITS PLACE IN THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF THE STATE.....	65
<b>Lotysh O.Y.</b> GLOBAL PRICES FOR AGRARIAN PRODUCTS: NEW CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINE.....	69
<b>Mardus N.U.</b> DETERMINATION OF THE CAPACITY OF THE INTERNAL MARKET OF GOODS.....	74
<b>Melnyk V.V.</b> CLUSTERS' FUNCTIONING AND WAYS USING IN UKRAINE.....	80
<b>Riazanova N.A.</b> APPROACHES TO THE FORMATION OF AN ENERGY STRATEGY BASED ON THE DEVELOPMENT OF RENEWABLE ENERGY.....	84

**Samoilenko T.G.**

TERRITORIAL MARKETING AS A TOOL OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT RURAL AREAS.....	88
--	----

**ECONOMY AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES**

**Velykyi Yu.M., Kosareva I.P., Politun D.O.**

THEORETICAL BASIS FOR ASSESSING THE PROBABILITY OF BANKRUPTCY OF AN ENTERPRISE.....	92
--	----

**Voloshyna S.V.**

CONCEPTUAL APPROACHES TO UNDERSTANDING THE HUMAN CAPITAL OF AN ENTERPRISE.....	97
---	----

**Voron'ko O.I.**

CONCEPTUAL BASES OF PARTNER RELATIONSHIP MARKETING IN THE MARKET OF HIGHER EDUCATION.....	103
--	-----

**Gryb S.V., Sheruda V.Yu.**

ASSESSMENT OF PERSONNEL IN THE CONTEXT OF ENSURING OF HUMAN DEVELOPMENT AT ENTERPRISE LEVEL.....	110
---	-----

**Hryts'kov Ye.V.**

STAKEHOLDER-ORIENTED APPROACH TO MANAGEMENT OF CONSTRUCTION ENTERPRISES.....	114
---	-----

**Derevl'ov V.L.**

THE ROLE OF MARKETING POTENTIAL IN PROVIDING ENTERPRISE DEVELOPMENT.....	118
--	-----

**Dzhereliuk Yu.O.**

METHODOLOGICAL TOOLS FOR ASSESSING THE LEVEL OF ANTI-CRISIS SUSTAINABILITY OF TOURISM ENTERPRISES.....	124
---	-----

**Zhehus O.V.**

FORMING AN INNOVATIVE MARKETING POLICY IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS.....	129
--	-----

**Zborovs'kyi R.V.**

PECULIARITIES OF SYSTEM APPROACH TO BRAND MANAGEMENT.....	135
---	-----

**Kyrychenko N.V., Loboda O.M., Larchenko O.V.**

RESERVES FOR INCREASING THE EFFECTIVENESS OF INNOVATION IN AGRICULTURAL ENTERPRISES.....	139
---	-----

**Kovalchuk K.V., Sarbash L.D.**

MANAGEMENT OF BUSINESS CAREER, AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT AND MOTIVATION OF THE LABOR COLLECTIVE.....	145
--	-----

# ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

УДК 334.7:330.3

**Єлісеєва Л.В.,**кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри аналітичної економіки та природокористування,  
*Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки*

## ТРАЄКТОРІЯ ПОПЕРЕДНЬОГО РОЗВИТКУ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЕВОЛЮЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ НА УКРАЇНСЬКИХ ЗЕМЛЯХ

**Єлісеєва Л.В. Траєкторія попереднього розвитку та інституційні детермінанти еволюції соціального капіталу на українських землях.** У статті з'ясовано, що найпростіші форми соціального капіталу з'явилися з появою людства з метою адаптації до турбулентного навколишнього середовища. Обґрунтовано, що ускладнення економічних відносин вимагало розширення радіусу довіри, відкриття закритих професійних спільнот, зміни соціальних цінностей. Відзначено, що дефіцитна економіка радянського періоду сприяла поширенню специфічної форми соціального капіталу, а саме блату, що впливала на систему розподілу ресурсів і товарів, створених державою. Визначено, що чим вище асиметрія інформації, тим більше значення має персональний, тим менше роль відкритого соціального капіталу, пов'язаного з розвитком інклюзивного суспільства.

**Ключові слова:** соціальний капітал, траєкторія попереднього розвитку, міжособистісна та інституційна довіра, соціальні норми та цінності, блат.

**Елисеева Л.В. Траектория предшествующего развития и институциональные детерминанты эволюции социального капитала на украинских землях.** В статье установлено, что простейшие формы социального капитала появились вместе с появлением человечества с целью адаптации к турбулентной окружающей среде. Обосновано, что усложнение экономических отношений требовало расширения радиуса доверия, открытия закрытых профессиональных сообществ, изменения социальных ценностей. Отмечено, что дефицитная экономика советского периода способствовала распространению специфической формы социального капитала, а именно блата, что влияла на систему распределения ресурсов и товаров, созданных государством. Определено, что чем выше асимметрия информации, тем большее значение имеет персональный, тем меньше роль открытого социального капитала, связанного с развитием инклюзивного общества.

**Ключевые слова:** социальный капитал, траектория предшествующего развития, межличностное и институциональное доверие, социальные нормы и ценности, блат.

**Yeliseieva L.V. Path dependence and institutional determinants of development of social capital in Ukrainian lands.** The article discusses that the simplest forms of social capital appeared with the development of humanity in order to adapt to the turbulent environment. It is substantiated that the complication of economic relations required expansion of the range of trust, the opening of closed professional communities, changes in social values. It is noted that the scarce economy of the Soviet period contributed to the spread of a specific form of social capital – the blat that affected the distribution system of resources and goods created by the state. It is determined that the higher the asymmetry of information, the more important is the personal and minor role of the open social capital associated with the development of an inclusive society.

**Key words:** social capital, path dependence, interpersonal and institutional trust, social norms and values, blat.

**Постановка проблеми.** Дослідження сучасних проблем і перспектив розвитку соціального капіталу в національній економіці варто розпочати з історичного експерименту. Аналіз траєкторії попереднього розвитку дасть змогу з'ясувати національну специфіку формування соціального капіталу та зрозуміти причини виникнення, трансформації суспільних норм, цінностей, еволюції довіри, форм кооперації та їх економічне значення в різні історичні періоди. Ми виходимо з того, що соціальний капітал є динамічним інститутом, який постійно розвивається та залежить від попередньої траєкторії розвитку.

Такий підхід започаткований нобелівським лауреатом Д. Нормом і означає, що «історія має значення» у формуванні всіх інститутів, зокрема соціального капіталу. Тривалий час роль траєкторії попереднього розвитку та інституційні детермінанти залишалися поза увагою економістів. Проте роботи сучасних нобелівських лауреатів (зокрема, Д. Норта, Дж. Акерлофа, Р. Талера) підштовхують науковців досліджувати соціально-економічні явища, зокрема соціальний капітал, з точки зору інституціоналізму, еволюційної, поведінкової економіки, чим обумовлюється актуальність цього дослідження.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення проблем та динаміки розвитку соціального капіталу не є новим в економічній думці. Частково особливості формування соціального капіталу як суспільного явища висвітлені в роботах П. Бурдье, Дж. Коулмена, Н. Ліна, Р. Патнема, Ф. Фукуями та інших науковців. У їх працях (переважно оглядово) аналізується траєкторія формування соціального капіталу в різних суспільствах, зокрема американському, італійському, японському. Проте в жодній з них немає дослідження історичних витоків та інституційних особливостей формування соціального капіталу в Україні, інституційного «багажу», який сприяє чи перешкоджає становленню громадянського суспільства, кооперації на рівні суспільства, громади, колективу чи окремого індивіда на сучасному етапі.

**Формулювання цілей статті.** Ми ставили за мету дослідити еволюцію інституту соціального капіталу на українських землях у взаємозв'язку з особливостями траєкторії попереднього розвитку та розвитку інституційного середовища до часу здобуття Україною незалежності.

**Виклад основного матеріалу.** Соціальний капітал у різних формах був притаманний суспільству завжди, а саме від початку об'єднань людей у сім'ї, племена, поселення. У первіснообщинному суспільстві люди гуртувалися для власної безпеки та отримання здобичі. Основним стимулом їх об'єднання були високі ризики невизначеності зовнішнього середовища. Первинні колективи людей були невеликими та мали обмежені можливості комунікації між собою та іншими племенами. У зв'язку з цим ми не можемо говорити про існування соціального капіталу в сучасному розумінні слова, проте поступово відбувалися збільшення частоти та ускладнення характеру соціальної взаємодії між людьми. На думку Ю. Харарі, відомого ізраїльського історика, якого у 2018 р. запросили на Всесвітній економічний форум представити результати своїх досліджень («Sapiens. Історія людства від минулого до майбутнього», «Homo Deus. Людина божественна: за лаштунками майбутнього»), у первіснообщинному періоді одинока мати не могла прогодувати себе й потомство, тому потребувала допомоги родичів і сусідів. У тих умовах виростити дитину була здатна лише община чи плем'я: «еволюція сприяла тим, хто навчився формувати міцні соціальні зв'язки» [1, с. 17]. Крім того, «оскільки діти людей з'являються на світ недорозвиненими, вони значно більше піддаються вихованню й соціалізації, ніж інші тварини» [1, с. 18]. У такий спосіб формування найпростішої форми соціального капіталу індивіда сприяло виживанню та його кращій адаптації в небезпечних умовах. Згідно з еволюційною теорією, яка є актуальною й для розвитку інститутів, виживають та домінують не найсильніші, а найбільш адаптовані [2].

З метою з'ясування передумов розвитку соціального капіталу в Україні доцільно проаналізувати особливості формування соціальних норм і цінностей, довіри та соціальних мереж на українських землях на різних етапах історичного розвитку.

У період Київської Русі більшість населення складали селяни, основною сферою діяльності яких було землеробство. Непередбачувані природні умови, необхідність спільної обробки ґрунту та збору врожаю вима-

гали кооперації. Тривалий час сільські поселення були самодостатніми господарськими одиницями, економічні та соціальні зв'язки забезпечувалися взаємними послугами та зобов'язаннями. Сім'я та община були основними джерелами соціального капіталу. Прикладом використання інституту сім'ї для збільшення соціального капіталу індивіда та зростання його економічного значення стало активне використання руськими князями інституту шлюбу з метою забезпечення державної безпеки та розширення міжнародної торгівлі.

Система взаємних послуг і зобов'язань стає неефективною, коли суттєво збільшується кількість незнайомих людей, відповідно, зростають трансакційні витрати. Тому поява міст та збільшення масштабу політичних утворень сприяло трансформації інституту соціального капіталу на українських землях. Зокрема, розвиток міст послабив значення сім'ї як джерела соціального капіталу. Хоча дослідження еволюції інституту сім'ї на українських землях свідчить про те, що вона постійно (хоча з різною інтенсивністю) впливала на економічну активність і доходи своїх членів (працевлаштування, розвиток підприємництва тощо).

Поглиблення спеціалізації праці спричинило організацію груп спеціальних інтересів у формі професійних об'єднань (зокрема, ремісничих цехів), які стали важливим ресурсом формування соціального капіталу. Такі об'єднання були вузько спеціалізованими, характеризувалися невеликим радіусом довіри, мали високі бар'єри для входження та часто закритий характер. На початковому етапі вони відігравали значну роль в економічному розвитку міст, але згодом стали інституційною перешкодою для цього процесу [3].

Крім того, особливе значення в економічній історії українських земель мала інституціоналізація місцевих фінансів (міських через Магдебурзьке право, Міські положення XIX – початку XX ст.; сільських – реформу П. Кисельова, відміну кріпацтва, Земське положення тощо). Прийняття вищезазначених законодавчих актів стали точками біфуркації, коли були закладені підвалини для формування місцевих громад і розробки механізмів координації діяльності населення в межах територіальної одиниці для вирішення спільних соціально-економічних проблем, що було узгоджено з формальними інститутами. Водночас практика довела, що чим більша економічна свобода територіальної громади, тим суттєвішими були економічні результати. У другій половині XIX – на початку XX ст. у складі Російської імперії більш економічно розвинутими стали земські губернії та міста, де було запроваджено міське самоврядування [4].

Не менш важливу роль відіграла інституціоналізація кооперативного руху. У законодавстві Російської імперії кооперативне підприємство було визначено як «товариство зі змінним складом і капіталом, яке має за мету сприяти матеріальному та духовному добробуту своїх членів через організацію підприємств та спільну діяльність своїх членів». М. Туган-Барановський підкреслював, що «кооперативне підприємство – не благодійна організація, політична організація чи робочий союз. Воно є господарською організацією в інтересах певної групи осіб і, щоб мати успіх, має управлятися на основі комерційного розрахунку, як і капіталістичні підприємства» [5, с. 78]. На українських землях, які входили до складу Російської імперії, найбільшого



поширення набули споживчі, сільськогосподарські та кредитні кооперативи. Якщо у місті активно розвивалися споживчі, то в селах – кредитні кооперативи у формі так званої касо-взаємної допомоги тощо. Водночас це сприяло розвитку підприємницької культури та соціального капіталу на мікрорівні.

У XIX – на початку XX ст. найвищий рівень інституційної довіри населення виявляло до органів самоуправління, а саме віча, сільського старости, волосного сходу, тоді як традиційно низький рівень інституційної довіри був пов'язаний з державними органами управління. На прикладі економічної історії XIX ст. можна підтвердити зв'язок між низьким рівнем інституційної довіри до державних органів влади та високими витратами уряду імперії, спрямованими на здійснення контролю та попередження опортуністичної поведінки, а саме необхідність значних витрат Російської імперії на утримання поліції, податкових інспекторів, казенних палат тощо [6].

Таким чином, у дорадянський період формування соціального капіталу переважно здійснювалося на рівні індивіда та групи. До його основних джерел належали сім'я, професійні об'єднання, територіальні громади тощо. У такий спосіб ми спостерігаємо зміцнення інституту закритого соціального капіталу (так званий *bonding social capital*), який характеризується невеликим радіусом, проте високим рівнем міжособистісної, досить високим рівнем інституційної довіри (високий рівень довіри до віча, старости, натомість нижчий рівень до державних органів влади, оскільки їх функції переважно обмежувалися фіскальним інтересом), негнучкими соціальними нормами відповідно до звичаїв і традицій, які визначали економічну поведінку індивідів, значним соціальним контролем з боку сім'ї, громади, застосуванням механізму ostracism у разі вияву опортуністичної поведінки, необхідністю високих витрат з державного бюджету на функції контролю через невисоку довіру до органів державної влади тощо.

Окремий етап еволюції соціального капіталу пов'язаний із перебуванням українських земель у складі СРСР. Соціалістична система впливала на своїх громадян, їх цінності, міжособистісну та інституційну довіру тощо. Ключем до розуміння причин трансформації соціального капіталу та розвитку інституційного «багажу», який ми маємо сьогодні, є аналіз економічних стимулів, які зумовили зміну суспільних цінностей. З одного боку, на думку відомого угорського економіста Я. Корнаї, соціально-економічна криза, поглиблена війною, та оптимістичні очікування населення спричинили хвилю ентузіазму, самопожертви, соціальної та економічної кооперації. Проте далі він відзначає, що «за рідкими винятками самопожертва зберігається недовго. Звичайна людина, яку надихає велика справа, здатна на самопожертву заради суспільства впродовж короткого періоду часу. Після цього вона хоче повернутися до повсякденного життя та відчувати взаємозв'язок між принесеними жертвами та власним матеріальним добробутом» [7, с. 59]. У такий спосіб спочатку війна та революційні події стали стимулом для неформальної кооперації, проте згодом економічні дії та структура організованої влади підірвали інституційну, міжособистісну довіру, знизили цінність формально створених мереж та простимулювали розвиток асоціального капіталу.

У 1920–1930-х рр. зниження рівня інституційної довіри було пов'язане з радикальною економічною політикою, що порушувала права власності через розкуркулення, колективізацію, націоналізацію підприємств та голодомор. Використання інструментів насильства та тотального державного контролю, згідно з твердженням Д. Норта, породжує атмосферу недовіри [8], внаслідок чого в радянську добу в українській економіці підвищилися трансакційні витрати, придушувалася приватна ініціатива, знизилася добровільна економічна активність домогосподарств. Примусове створення кооперативів та інших професійних організацій дискредитувало їх як організації з горизонтальними зв'язками та знизило їх соціальну й економічну цінність. Проте формальна участь у таких спілках давала змогу отримати вигоди під час працевлаштування й одержати дефіцитний товар тощо. У такий спосіб були закладені умови для розвитку квазісоціального капіталу, коли населення масово залучалося до мереж з метою отримання певних вигід від такої участі, хоча насправді воно не поділяло спільних цінностей. На практиці такі масові організації були державними монополіями з чітко вираженими вертикальними зв'язками. Існували один профспілковий рух, союз молоді, одна жіноча організація тощо. Як правило, лідери таких організацій також виконували функції державного управління, які майже не відрізнялися від бюрократичного апарату [7, с. 143–145].

Важливою характеристикою природи будь-якої системи є рівень патерналізму у відносинах між державою та приватним сектором. Я. Корнаї виділив п'ять рівнів патерналізму [7, с. 117–119]. У СРСР найчастіше використовували третій і четвертий рівні, що передбачали повну забезпеченість підприємств з боку держави. Діяльність підприємств регулювалася централізованими директивними вказівками, проте виробництво здійснювалося в умовах форсованого росту. Якщо для капіталістичного підприємства фактором, що лімітує виробництво, було обмеження попиту, то для традиційного соціалістичного підприємства – ресурсні обмеження. У класичного капіталістичного підприємства бюджетні обмеження жорсткі, тобто якщо підприємство ставало неплатоспроможним, то воно банкрутувало. Бюджетне обмеження соціалістичного підприємства було м'яким, а саме коли воно ставало збитковим, то його фінансові проблеми вирішувала держава за допомогою додаткових кредитів, зниження ставок оподаткування, надання дотацій тощо. У такий спосіб платоспроможність не обмежувала виробничий попит такого підприємства. У поведінці соціалістичного підприємства як покупця спостерігалась накопичувальна тенденція: воно намагалося мобілізувати якомога більше ресурсів («про запас», навіть якщо вони швидко псувалися чи знецінювалися). У соціалістичному суспільстві дефіцит товарів і ресурсів спонукав використовувати соціальні ресурси для створення надлишкових запасів. До накопичення його підштовхувала «гонка» за кількісними показниками, тому ресурси, як правило, залучалися не тільки через формальні, але й через неформальні канали. В обох випадках використовувався соціальний ресурс: у першому – через лобювання власних інтересів серед органів влади до часу затвердження планів розподілу ресурсів; у другому – через знайомства та тіньову економіку. Вза-

емні послуги, як правило, не надавалися безпосередньо, а здійснювалися через два-три вузла мережі. Кожен, кому надали певну послугу, був готовий надати послугу у відповідь. Саме таку форму в СРСР отримали норми взаємності. Ланцюг взаємних послуг суттєво впливав на економічний вибір та розподіл. На думку Е. Ханкінса, у такий спосіб «створюється банк взаємних послуг, у якому кожен член спільноти здійснює свій внесок: отримуючи у відповідь «моральний акредитив». Цей акредитив можна реалізувати не тільки в того, кому його власник надав послугу, але й у будь-якого члена спільноти, до якої вони належать» [9]. Зазначимо, що відомий американський економіст К. Поланьї вважає взаємні послуги такою формою розподілу, яка (в масштабах історії людства) має не менше значення, ніж ринковий розподіл за принципом «гроші даю, за гроші беру».

Водночас у Радянському Союзі була значна асиметрія інформації. Чим гірше інформований споживач, тим вище цінність інформації. Звичним явищем в економіці було те, що постачальник надавав послугу своєму споживачу не тим, що продавав необхідний товар, а тим, що інформував його про час надходження необхідних товарів. На підставі цього можемо стверджувати, що чим гірше поінформований споживач, тим вище цінність персонального соціального капіталу.

Крім того, дефіцитна економіка СРСР характеризувалася відсутністю можливостей задовольнити першочергові потреби, значною залежністю від сфер обслуговування й державного розподілу за допомогою черг і виділення. Це зумовило розвиток спекуляції, корупції, закритих систем перерозподілу, загострило відчуття соціальної несправедливості, що підривало моральне здоров'я суспільства. Економіка СРСР характеризувалася одночасним існуванням резерву та дефіциту. Проте резерв був лише «для своїх». В умовах постійних обмежень і заборон одним із способів розширити свої економічні можливості був блат. Блат – використання соціальних мереж і неформальних зв'язків для отримання дефіцитних товарів і послуг, а також для вирішення життєвих проблем. Блат був центральним елементом повсякденного життя радянських людей та практичним застосуванням їх соціального капіталу. На думку професора Вищої школи економіки С. Барсукової, блат мав амбівалентний характер, який одночасно підривав і зміцнював командну економіку. Суперечливий характер блату полягав в тому, що, з одного боку, він давав змогу через неформальні персональні зв'язки отримати доступ до дефіцитних благ простим людям, а з іншого боку, руйнував наявну суспільну систему, девальвуючи ідеологічні лозунги. Люди не виступали проти номенклатурних пайків, черг за всім необхідним, проте активно створювали мережі, які відкривали доступ до дефіцитних благ [10, с. 112, 113]. Блат не лише забезпечував виживання, але й підтверджував соціальний статус. «Дістати по блату» означало не просто отримати товар, але й зафіксувати соціальний статус людини, яка здатна вирішити таке завдання. Благо,

отримане в такий спосіб, було матеріальним доказом та мірилом соціального капіталу власника.

У 1920-х рр. замість слова «блат» частіше використовувалися поняття «за знайомством», «за протекцією». Соціальні зв'язки 1920-х рр. давали можливість знайти роботу, уникнути розкуркулення, залишитися в столиці, уникнути «ущільнення», отримати талони на продовольчі й непродовольчі товари тощо [11]. У 1930-х рр. соціальний ресурс використовувався переважно в разі попиту на товари Веблена, до яких у той час у СРСР належали унікальні книги, грампластинки з іноземною музикою, путівки, закордонне обладнання тощо. У післявоєнний період за допомогою соціального ресурсу почали вирішувати проблеми не лише індивіди, але й підприємства, про що було зазначено вище.

С. Барсукова слушно зазначає, що у СРСР високий рівень споживання можна було забезпечити за допомогою грошей (наполегливо працювати) чи привілеїв (входити до складу партійної еліти). Блат змінював логіку розподілу, сконструйовану державою, із системою закритих розподілу та черг за місцем роботи. Черги (списки бажаючих купити машину, отримати квартиру, меблі, дачу тощо) прив'язували людину до підприємства, бо в разі зміни роботи вона опинялася в кінці списку на отримання певних благ. Блат не відмінював черги, проте змінював правила її формування, внаслідок чого коректувалися принципи споживання й розподілу, встановлені державою. Блат виявився системою неформальних правил, який накладався на формальний порядок в СРСР.

**Висновки.** Таким чином, еволюція соціального капіталу на українських землях нерозривно пов'язана з траєкторією попереднього розвитку. Дослідження їх взаємозв'язку дає змогу зробити такі висновки: 1) найпростіші форми соціального капіталу з'явилися з появою людства з метою адаптації до турбулентного навколишнього середовища; 2) первинними ресурсами соціального капіталу були сім'я та община; 3) ускладнення економічних відносин вимагало розширення радіусу довіри, відкриття закритих професійних спільнот, зміни соціальних цінностей; 4) найвищий рівень інституційної довіри населення, як правило, виявляло до органів місцевого самоврядування, тоді як значно нижчий – до державної влади; 5) дефіцитна економіка радянського періоду сприяла поширенню специфічної форми персонального соціального капіталу, а саме блату, що впливала на систему розподілу ресурсів і товарів, створених державою; 6) чим вище асиметрія інформації, тим більше значення має персональний соціальний капітал. Саме розуміння економічних стимулів, інституційних детермінант, що зумовили еволюцію соціального капіталу на українських землях, дадуть змогу усвідомити логіку трансформації громадянського суспільства, зміну економічної поведінки підприємств і домогосподарств, на підставі чого можна розробити адекватну економічну політику для забезпечення інклюзивного економічного розвитку України на сучасному етапі.

**Список використаних джерел:**

1. Харари Ю.Н. Sapiens. Краткая история человечества. Москва: Синдбад, 2016. 520 с.
2. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. Москва: Дело, 2002. 536 с.
3. Яковенко Н. Нарис історії України з найдавніших часів до кінця XVIII ст. Київ: Генеза, 1997. 380 с.
4. Єлісєєва Л. Становлення та розвиток місцевих фінансів у Російській імперії наприкінці XVIII – на початку XX ст.: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.01. Київ, 2010. 20 с.
5. Туган-Барановский М. Избранное. Москва: Российская политическая энциклопедия, 2010. 720 с.
6. Блюх И. Финансы России XIX столетия. Т. 1. Санкт-Петербург: тип. М.М. Стасюлевича, 1882. 344 с.
7. Корнаи Я. Социалистическая система. Политическая экономия коммунизма. Москва: Вопросы экономики, 2000. 672 с.
8. Норт Д., Уиллис Д., Вайнгаст Б. Насилие и социальные порядки. Концептуальные рамки для интерпретации письменной истории человечества. Москва: изд. Института Гайдара, 2011. 480 с.
9. Hankiss E. The Second Society: Is There an Alternative Social Model Emerging in Contemporary Hungary? Social Research. 1988. № 1–2. P. 13–42.
10. Барсукова С. Блатной Советский Союз, или экономика взаимных услуг. Экономическая социология. 2013. Т. 14. № 1. С. 111–119.
11. Ledeneva A. Russia's Economy of Favours: Blat, Networking and Informal Exchange. Cambridge: Cambridge University Press, 1998. 235 p.

УДК 330.341.2

**П'ясецька-Устич С.В.,**кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної теорії,*Ужгородський національний університет***«КОРУПЦІЙНА ПАСТКА» УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ:  
ПРИЧИНИ ФОРМУВАННЯ ТА ПРОБЛЕМИ ПОДОЛАННЯ**

**П'ясецька-Устич С.В. «Корупційна пастка» української економіки: причини формування та проблеми подолання.** У статті проаналізовано основні наукові підходи до дослідження корупції як стійкої інституційної пастки української економіки, досліджено механізм та причини виникнення корупційних зв'язків, формування корупційної моделі поведінки. Аналізується поняття «корупційна рента» як прояв корупційної діяльності. Показано вплив корупції на сучасний стан соціально-економічної системи; в межах інституційного аналізу розкрито основні причини та наслідки корупції, а також напрями зниження корупційного складника в економіці України.

**Ключові слова:** корупція, «корупційна пастка», тіньова економіка, корупційні взаємозв'язки, корупційна рента, інституційна корупція, системна корупція.

**Пясецкая-Устич С.В. Коррупционная ловушка» украинской экономики: причины формирования и проблемы преодоления.** В статье проанализированы основные научные подходы к исследованию коррупции как устойчивой институциональной ловушки украинской экономики, исследуется механизм и причины возникновения коррупционных связей, формирования коррупционной модели поведения. Анализируется понятие «коррупционная рента» как проявление коррупционной деятельности. Показано влияние коррупции на современное состояние социально-экономической системы; в пределах институционального анализа раскрыты основные причины и последствия коррупции, а также направления снижения коррупционной составляющей в экономике Украины.

**Ключевые слова:** коррупция, «коррупционная ловушка», теневая экономика, коррупционные взаимосвязи, коррупционная рента, институциональная коррупция, системная коррупция.

**Piasecka-Ustych S.V. The Corruption Trap” of the Ukrainian economy: reasons for its formation and means of combating it.** The article analyses the main scientific approaches to researching corruption as a persistent institutional trap of the Ukrainian economy. It considers the mechanisms and causes of corrupt relations and corrupt models of behaviour. The article analyses the term “corrupt rent” as a manifestation of corrupt activity. It demonstrates the impact of corruption on the modern state of the socio-economic system; as part of an institutional analysis it considers the main causes and consequences of corruption as well as ways to diminish the corrupt element of the Ukrainian economy.

**Key words:** corruption, “corruption trap”, shadow economy, corrupt relations, corrupt rent, institutional corruption, systemic corruption.

**Постановка проблеми.** Корупційний складник економічної діяльності в Україні набув форми критично небезпечної проблеми. За оцінками Transparency International в «The Global Corruption Barometer 2017», яка публікує індекс сприйняття корупції в різних країнах світу «Corruption perceptions index 2017» Україна посідає критичне 130 місце із 180 позицій. На сьогоднішній день CPI України становить 30 балів зі 100 можливих, що на 1 бал більше, ніж минулого року. Такий же високий рівень корупції у Гамбії, М'янмі, С'єрра-Ліоне та Ірані (30 балів зі 100) [10].

Керівництво України неодноразово заявляло з високим трибун про гостру необхідність безкомпромісної боротьби з бюрократією та корупцією, які загрожують розвитку суспільства та економіки. Однак на практиці чітко простежується не тільки розростання апарату держчиновництва, але і постійна «модернізація» корупційних схем. У чому ж причина високої життєздатності інститутів бюрократії та корупції?

Корупція – складний, комплексний феномен, коріння якого пронизують як бюрократичні, так і політичні інститути. Вплив корупції на економічний розвиток неоднозначний, тому не може здійснюватися лише поверхневий аналіз. Корупція змушує уряд країн регулювати питання поза їх компетенцією, отже тим самим приводить до зростання бюрократичного апарату, який сам по собі є сприятливим ґрунтом для різного роду зловживань та хабарництва.

Корупція є даністю фактично в усіх країнах, вона відома давно, сприймається як негативне суспільне явище, яке породжує макроекономічні диспропорції та стагнуючі тенденції. Однак за всього розмаїття наукових підходів у дослідженні феномену корупції проблема формування і відтворення інституційних пасток корупційних відносин в Україні, яка значною мірою ускладнює боротьбу з корупцією на всіх рівнях, досі не розглядалася як окремий об'єкт наукового аналізу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема аналізу корупції на початку XXI століття займає одне з провідних місць у наукових дослідженнях представників суспільних наук, знаходиться в центрі уваги державної політики України, міжнародних інститутів, аналітичних центрів, неурядових організацій, масових протестних виступів громадян.

Основи дослідження корупції як системної проблеми сучасного суспільства закладені в працях Д. Акемолга, Т. Вар'є, Л. Вайлда, Дж. Джонса, Д. Кауфмана, Ж.-Ж. Лаффона, С. Роуз-Аккерман [1], Дж. Хеллмана, Е. де Сото [6], В. Танзі, Л. Уайлда, М. Філпа, С. Хантінтона та інших.

Питанням формування розширеної трактовки поняття «корупція», вимірюванню і типологізації корупційної економічної активності присвячені роботи А. Алатаса [7], Р. Вішні, Р. Клітгарда [8], Ф. Мендеса, П. Хейвуда, Е. Фейга [9], Ф. Шнайдера та інших.

Значна увага дослідженню тіньової економіки і корупції приділена в працях С.Ю. Барсукової, А.С. Вахрушева, С.М. Гурієва, В.О. Ісправнікова, Т.І. Корягіної, С.П. Юхачова, С.М. Єрмакова, В.М. Полтеровича [3] та інших.

Розроблення проблем, пов'язаних із корупцією та тіньовою економікою і необхідністю їх суттєвого обмеження, знаходиться у сфері інтересів вітчизняних спеціалістів, таких як А. Базилюк, З. Варналій, А. Воло-

шенко, В. Гончарова, І. Длугопольський, І. Мазур, В. Предборський, Р. Пустовійт, Т. Тишук, Ю. Харазішвілі, М. Фоміна, А. Скрипник, Ю. Самаєва та інші.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у проведенні інституційного дослідження корупції як елемента системи тіньових економічних відносин та з'ясування напрямів її обмеження в економіці України; виявленні та аналізі «корупційної пастки» та її основних теоретичних характеристик.

**Виклад основного матеріалу.** Корупція є одним із найскладніших феноменів у сучасному ринковому господарстві. Вона має об'єктивний характер: з'являється з появою держави, набуває різних форм і масштабів у своїй історичній еволюції. Натепер корупція перетворилася в одну із глобальних проблем світового співтовариства.

У сучасній економічній літературі найбільш поширеними є підходи, в межах яких корупція розглядається як:

- форма економічної поведінки, яка обирається з наявного (доступного) набору альтернатив;
- будь-які дії індивіда, державної установи, приватної компанії, які порушують закон або підривають довіру до нього, з метою отримання прибутку або іншої вигоди;
- використання службового становища та суспільних фондів для підвищення особистого добробуту і добробуту своєї сім'ї та близьких родичів.

Значна кількість економічних досліджень, присвячених феномену корупції, акцентують увагу на наявності тісного взаємозв'язку між високим рівнем корупції в суспільстві і непропорційно високими доходами незначної групи осіб і водночас зростаючою бідністю більшості населення країни.

Ми поділяємо точку зору Р. Клітгарда, який на протязі десятиріч вивчав феномен корупції [8] та описує схильність до корупції як формулу, що включає низький рівень ризику, помірне покарання і великий зиск:

Корупція = Монополія + Свобода дій – Підзвітність.

З функціонального погляду корупцію можна описати як:

- 1) використання державної влади в особистих інтересах;
- 2) загальне поняття, яке відображає значну кількість різних типів поведінки, включаючи прямі крадіжки (коли грошові засоби із державних фондів або державна власність використовується чиновниками для свого збагачення) й особисту зацікавленість (коли корумпований чиновник отримує особисту фінансову вигоду в результаті рішень, які він приймає у межах виконання службових обов'язків).

Дослідники визначають, що сьогодні корупція є в різних галузях економіки багатьох країн і є одним із основних факторів, який перешкоджає їх розвитку [6, 7]. Отже, корупційний складник економічної діяльності є небезпечною проблемою і вимагає детальної оцінки низки взаємодій (особливо в державному секторі) з позиції наявного корупційного складника.

Можна виділити такі основні ознаки корупційних дій:

- взаємна угода учасників дій;
- існування взаємних зобов'язань;
- одержання певних переваг для обох сторін;
- прийняття рішення, яке порушує закон або суперечить моральним стандартам;



## Наслідки корупції

Політична сфера	Економічна сфера	Соціальна сфера
Неможливість здійснення демократичних принципів	Неефективний розподіл і використання державних засобів і ресурсів	Зростання соціальної нерівності, бідність
Зміщення цілей політики від загальнонаціонального розвитку до забезпечення панування олігархічних угруповань	Високі часові та матеріальні витрати для ведення бізнесу; зростання фінансових і комерційних ризиків	Неспроможність влади вирішувати соціальні проблеми через «відкати» на шкоду бюджетній сфері
Порушення принципу верховенства закону	Пошук ренти за рахунок втрат у матеріальному виробництві	Посилення організованої злочинності
Неефективність політичних і судових інститутів	Викривлення (підвищення) цін	Безкарність злочинів
Зменшення довіри до влади, відчуження її від суспільства	Зниження конкуренції і втрати економічного розвитку	Становлення мафіозних угруповань
Падіння престижу країни	Зростання тіньової економіки, податкові втрати	Дискредитація права в очах суспільства
Зникнення реальної політичної конкуренції	Погіршення інвестиційного клімату, зниження інвестицій	Морально-етичні норми втрачають значення
Фіаско держави	Зниження ефективності економіки країни загалом	Зростання диференціації доходів, соціальної напруги

– свідоме підпорядкування суспільних інтересів особистій вигоді;

– обидві сторони намагаються приховати свої дії.

Термін «корупція» походить від латинського «corruptio». У словнику іноземних слів наводяться терміни «корумпувати», «коруптувати» (лат. corrumpere) – здійснювати підкуп будь-кого грошима або іншими матеріальними благами.

Наслідком корупції є формування непродуктивних моделей поведінки як державного сектору, так і бізнес-структур, оскільки корупційні дії спричиняють обмеження конкуренції, зниження темпів і якості економічного зростання.

Одночасно спостерігається збільшення попиту на корупційні послуги, що свідчить про те, що такі моделі поведінки стають все більш розповсюдженими серед економічних агентів, особливо в країнах із несформованим ринком. Основна причина полягає в тому, що корупція дає змогу отримувати більш високі доходи порівняно з легальними формами ведення бізнесу. Все це ослаблює стимули інвестувати в реальний сектор економіки. Це надзвичайно актуально і для української економіки в умовах нестабільного макроекономічного прогнозу, коли неухильно зростає кількість бюджетних проблем.

Явище корупції в Україні відображає внутрішні суперечності соціально-економічного устрою країни. Більше того, необхідно зазначити, що корупція в Україні виникає і відтворюється в специфічних умовах. При цьому досить очевидно є наявність тісного зв'язку між корупцією і тіньовою економікою: без нелегальних трансакцій і втечі від податків значна частина бізнесу (особливо малого) не змогла би платити хабарі та «винагороди».

Корупція, як і будь-яке суспільне явище, перебуває в тісній залежності від рівня розвитку соціуму, від

характерних для нього економічних відносин і відповідних їм економічних інтересів та форм їх реалізації.

В економічній теорії, в межах неінституціональної школи, сформувався власний підхід у дослідженні феномену корупції. Згідно з цією позицією, корупція вивчається виходячи із посилення, що вона є раціональним різновидом поведінки, спрямованої на знаходження оптимального способу реалізації інтересів в умовах обмеженості ресурсів. Тобто рішення дати (взяти) хабар опирається на таку саму калькуляцію витрат і зиску, як і будь-яке інше економічне рішення. Наприклад С. Роуз-Аккерман визначає корупцію як «різновид економічної поведінки в умовах ризику, зумовленого скоєнням злочину і можливим покаранням за нього» [4, с. 27].

Неокласичні моделі не враховують «включеність» індивіда в соціальне оточення і не звертають уваги на такі фактори, які впливають на потенційних учасників корупційних угод, як мораль і суспільне засудження злочинної поведінки.

На відміну від неокласики, в межах інституціонального підходу корупція досліджується як взаємодія людей у соціальному середовищі, у зв'язку з чим основними факторами, що стримують корупцію, називають ідеологію; професійну етику; корпоративну культуру; сімейні традиції; релігію; соціальні норми.

При цьому найбільше значення надається соціальним нормам, згідно з якими корупційна поведінка може бути виправдана або відхилена. Водночас соціальні норми надзвичайно інертні, їх зміна є довготривалим процесом. На нашу думку, саме відсутність суспільного засудження, масове розповсюдження «низової», «побутової» корупції привело до розквіту системної корупції в Україні.

Одним із перших, хто в наукову економічну літературу ввів поняття «корупційна пастка», застосувавши

його до інституціонального середовища, був В.М. Полтерович. У своїй праці «Институциональные ловушки и экономические реформы» він докладно описує цей механізм, який сформувався на початку економічних реформ унаслідок шокової лібералізації та перерозподілу перехідної ренти. В цей період різко зросла диференціація доходів, індекс Джині за три роки з 1991 до 1994 р. збільшився більш ніж у півтора рази – з 0,26 до 0,41. Відносна зарплата управлінського персоналу знизилася: у 1990 р. вона становила 120% від середньої по економіці, а у 1992 р. – всього 94%. І теорія, й емпіричні дані свідчать про те, що подібні зміни приводять до зростання корупції [3, с. 11].

Додатковими факторами стали ослаблення державного контролю, невизначеність норм «ринкової поведінки» та прогалини у законодавстві. Чим більше розповсюджена корупція, тим менша ймовірність покарання для кожного окремого корупціонера (тобто менші трансакційні витрати, асоційовані з неефективною нормою), тим більше поширена корупція. Це – так званий ефект координації, характерний для багатьох інституційних пасток. Подальше закріплення неефективної норми поведінки відбувається під дією трьох механізмів:

По-перше, корупційна діяльність вдосконалюється, виникають корупційні ієрархії, розвивається технологія дачі хабара (ефект навчання, або вдосконалення).

По-друге, неефективна норма вбудовується в систему інших норм, поєднується з ними. Так, корупція пов'язана із втечею від податків та лобіюванням законів. Це ще більше ускладнює боротьбу з нею (ефект поєднання).

По-третє, корупція стає такою звичайною й очікуваною, що відмова від неї сприймається як порушення загальноприйнятого порядку речей: включається і спрацьовує механізм культурної інерції. Культурна інерція розглядається як небажання економічних агентів змінювати стереотипи поведінки, які у минулому довели свою дієвість. У результаті збільшуються трансформаційні витрати переходу до альтернативної норми. Корупція «влаштує кожного» тому, що до неї причетні «всі інші». Загальноприйнята норма виявляється настільки звичною та очікуваною, що відхід від неї сприймається порушенням загальноприйнятого порядку. Система опиняється в рівновазі – в «корупційній пастці». Після того як пастка сформувалася, повернення до початкових (дореформних) умов не приведе до її руйнування: має місце так званий ефект гістерезису. Тому низка країн, які здійснюють програми боротьби з корупцією, застосовують радикальні заходи. Сінгапур став однією з найменш корумпованих країн, різко підвищив зарплату чиновників і посиливши їхню відповідальність. Китай ввів смертну кару за корупцію, і рівень корупції знизився. У 1996 р. Китай займав 50 позицію серед 54 країн, у 2017 році – 77 із 180 країн, отримавши 41 бал зі 100 можливих [10].

Отже, лібералізація нерівноважної економіки неминує викликає зростання корупції, якщо тільки державою не вжиті спеціальні заходи для вилучення перехідної ренти. Аналіз формування інших інституційних пасток (бартеру, неплатежів, уникання сплати податків) підтверджує, що створення «ринкового правового поля» не гарантує виникнення ефективних ринкових інститутів. Крім того, він показує, що в період широко-

масштабних реформ макроекономічна політика може суттєво впливати на інституціональний розвиток. Тому ціль макроекономічної стабілізації, необхідної для успіху реформ, може вступити в конфлікт з інституційними цілями, перетворюючи завдання реформування на неможливе.

Особливість формування бізнес-структур в економіці України полягає в тому, що з самого початку цього процесу воно відбувалося на основі тісної взаємодії нової влади і наближених до неї груп бізнесменів, які перетворилися у своєрідний український олігархат, владу корумпованої бюрократії та нувористів.

Внаслідок взаємопроникнення влади і бізнесу владні структури і власність стали ще більше взаємопов'язаними і взаємозалежними, що сприяло розвитку лобістських відносин, зростанню масштабів корупції, девальвації демократичних принципів, фальсифікації виборів, корозії парламентаризму і партійної системи в Україні.

Реформи перехідної економіки в Україні створили сприятливе середовище для процвітання корупції: використовувані форми і методи проведення приватизації сприяли розповсюдженню в країні корупційних відносин.

Під інституційними пастками прийнято розуміти формування неефективних, але стабільних норм або інститутів. За формування інституційних пасток відповідають ефекти координації, ефекти навчання, ефекти поєднання та культурної інерції. Найбільш розповсюдженими інституційними пастками в перехідних умовах до ринку вважалися зростання бартеру, неплатежів, тіньова економіка, корупція. Останнє не втрачає своєї актуальності і сьогодні. Отже, таким чином, сама корупція є величезною інституційною пасткою, яка проектується і на організаційний механізм її протидії. Це слід враховувати під час розроблення системи заходів антикорупційної політики.

Корупція приносить постійний незаконний дохід, який завдяки корупційним взаємозв'язкам стає пролонгованим, оптимально ризиковим і безальтернативним. Відмова від нього в межах наявних корупційних схем пов'язана зі значними трансакційними витратами і низькими змінними витратами (витратами втрачених можливостей). Саме цей фінансовий складник корупційних взаємозв'язків робить їх стійкими та самопідтримуючими. Мета корупції у всіх формах її прояву – вилучення і присвоєння одержаної ренти. Інститут бюрократії в різних країнах, в тому числі в Україні, що значною мірою породжує та підтримує корупцію, націлений на одержання постійної ренти від використання власності, фактично бере участь у відтворенні корупції. Корупційна рента настільки значна і так відносно легко дістається, що про відмову від неї не стоїть питання у всіх структурах, які її привласнюють.

Наявні в суспільстві соціальні інститути та соціальне середовище незалежно від пріоритетів та бажань суб'єктів сприяють їх корупційним взаємозв'язкам, тобто породжують інституціональну корупцію.

Така корупція дуже небезпечна і перетворюється на масову, тому що вона не завжди оцінюється самими громадянами і посадовими особами як корупція. Такі дії спричиняють формування та інтенсивний розвиток корупційних мереж на різних рівнях – державному, регіональному, місцевому. Ці взаємозв'язки та вза-



сможливості використовуються для систематичного здійснення корупційних угод, як правило, з метою особистого збагачення, розподілу бюджетних коштів на користь структур, які входять у корупційну мережу, підвищення її нелегальних доходів або для одержання конкурентних переваг фінансово-кредитними і комерційними структурами з метою подальшого одержання таких доходів. Зростає небезпека корупційних мереж. Посадові особи, пов'язані взаємними зобов'язаннями, є в усіх країнах і в усі часи, але особливість України полягає в тому, що через ці корупційні зв'язки, а не через нормативні контрактні відносини між владою і бізнесом, проходить значна частина ВВП.

Реальні доходи чиновників українського державного апарату значно перевищують легальні. Більше того, судячи з рівня легальних доходів українських високопосадовців, їхні тіньові доходи стали основною частиною їхніх реально використовуваних доходів. Держава виявляється «приватизованою», в результаті поглиблюється реальна диференціація доходів населення, загострюється проблема соціальної нерівності. Поряд із демонстративним багатством, розкішним життям олігархату та багатьох державних чиновників межує зубожіння та злиденне життя працюючих, пенсіонерів, значної кількості населення України [5]. За кількістю мільярдів на 100 млн. дол. ВВП Україна в 2012 році була першою країною у світі, випереджаючи як розвинуті країни з високим рівнем життя (наприклад, Швейцарію – майже вдвічі, Великобританію – майже втричі, США – більш як удвічі), так і країни з суттєвою диференціацією в доходах (наприклад, Бразилію, Індію – більш ніж удвічі, Росію – на 15%) [2].

Неефективність бюрократичної боротьби з корупцією полягає в тому, що структури, які покликані боротися з корупцією, насправді також зазнають її впливу. Бюрократія нездатна запропонувати суспільству реальне вирішення стратегічних проблем. Корупційні прояви повністю подолати неможливо, але це не може бути виправданням неефективної протидії. Ситуацію можна описати аналогічно до боротьби із злочинністю: повністю її викоринити неможливо, але необхідно змінити ситуацію в суспільстві таким чином, щоб вона не сприймалася як проблема, що перешкоджає розвитку суспільства.

Корупція – типовий приклад «неефективної рівноваги», коли система неефективна, але певною мірою стійка [3]. Міжнародні організації апелюють до універсального розуміння ефективності і «хорошого уряду», але механізми стійкості корупції приховані у місцевій специфіці, в особливостях соціокультурної та політичної організації. Зміщення досліджень корупції з «висоти пташиного польоту» на рівень «грунту» та навпаки, деталізація знання в розрізі окремих неформальних практик для покращення індикаторів, які застосовуються у масових опитуваннях, – необхідне доповнення до домінуючої корупційної парадигми.

Різноманітні моделі поведінки, які трактуються з позицій універсального нормативного підходу як корупційні, реально можуть бути ефективним пристосуванням до умов трансформації, компромісом нових формальних правил і раніше сформованих соціальних норм.

Хоч українці втомилися від корупції, однак навчилися її використовувати. Звідси бажання зупинити корупційні практики для «інших», але залишити її у виняткових ситуаціях для «себе»: наприклад, у військоматах не повинні брати хабарів, але всі засоби добрі, щоб урятувати сина від армії.

Різне зростання диференціації доходів, криміналізація суспільства, які характерні для багатьох економік, що трансформуються, тісно пов'язані з присвоєнням перехідної ренти. У результаті створюються передумови для потрапляння системи у корупційну пастку [3, с. 23].

У бюрократичній системі нормою може стати корупція або «чесне» виконання обов'язків. Який із двох стереотипів поведінки переважатиме, залежить від таких фундаментальних факторів, як зарплата бюрократів та інших членів суспільства, від організаційних – системи контролю та покарань за корупцію, а також від факторів соціальних – готовності колег і клієнтів співпрацювати під час вимагання і дачі хабарів або, навпаки, протидіяти корупції [3, с. 6].

Неадекватність законодавства, нераціональність державної політики та висока диференціація доходів є фундаментальними факторами, які сприяють корупції, так що корумпована система може виявитися економічно більш ефективною, ніж безкорупційна. Ці фактори доповнюються «розмитістю» моральних норм, слабкістю механізмів державного і суспільного контролю. Чим масовіша корупція, тим важче виявити і покарати хабарника. Ця екстернальна залежність лежить в основі ефекту координації, який надає стійкості системі корупції [3, с. 15–19].

**Висновки.** В Україні сформувалася неефективна сукупність політичних та економічних інститутів, які ніхто з головних гравців не зацікавлений змінювати. Іншими словами, ми потрапили в «інституційну пастку». Корупція є характерною ознакою потрапляння соціально-економічної системи в «інституційну пастку». Корупція є «машинним мастилом», що «змащує» всі частини недосконалого механізму. Інституційна пастка в економіці чи політиці виникає тоді, коли неформальні інститути руйнують формальні, в умовах інституційного вакууму, що виникає внаслідок радикальних суспільних змін.

Приклад України, Росії та деяких інших пострадянських країн доводить, що держава може довго існувати в такому стані, не в змозі подолати інституційні пастки.

Формування і функціонування корупційних взаємозв'язків у суспільстві об'єктивно супроводжується інституційними пастками, одні з яких пов'язані з парадоксами неформальної економіки і відтворюються в межах цього механізму, інші – виникають через особливу природу корупційних взаємозв'язків – їх прихований характер, самопідтримуюче відтворення, високий потенціал саморегуляції, всепроникнення – і є їх іманентною ознакою. З'ясування суті інституційних пасток корупційних взаємозв'язків дає змогу розширити ґносеологічні аспекти їх дослідження і більш точно ідентифікувати заходи боротьби з ними.

Визначення концепції існування і механізму дії «корупційної пастки» має теоретичне значення для практичної реалізації заходів уряду щодо подолання системної корупції в Україні.

**Список використаних джерел:**

1. Артёмова Т. Институційні пастки ринкової трансформації: уроки для України / Т. Артёмова // Економіка України. 2011. № 12. С. 36–45.
2. Гриценко А. Українське економічне диво, або куди ведуть реформи / А. Гриценко // Дзеркало тижня. Україна. 2016. № 22.
3. Полтерович В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы / В.М. Полтерович. М.: ЦЭМИ РАН и РЭШ, 1999. 37 с.
4. Роуз-Аккерман С. Коррупция и государство: Причины, следствия, реформы / Роуз-Аккерман С.М.: Логос, 2003 356 с.
5. Самаева Ю. Шоу корупційного абсурду // Дзеркало тижня. 2016. № 41.
6. Сото де Э. Иной путь. Невидимая революция в третьем мире / Э. де Сото. М.: Catallaxy, 1995. 249 с.
7. Alatas S.H. Corruption: its Nature, Causes and Consequences. Aldershot: Avebury, 1990. Ch.1.
8. Klitgaard R. Controlling Corruption: a study of corruption and how to reduce it in developing countries. University of California Press, 1988.
9. Feige E.L. Underground Activity and Institutional Change: Productive, Protective, and Predatory Behavior in Transition Economies. In Nelson, Tilley, Walker (eds) Transforming Post-Communist Political Economies. National Academic Press, Washington D.C., 1997 pp. 19–34.
10. CPI 2017. URL: [www.transparency.org](http://www.transparency.org).

УДК 330.34:331.522.4

**Шедяков В.Е.,**  
кандидат экономических наук,  
доктор социологических наук,  
*независимый исследователь (г. Киев)*

**СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА ВОПЛОЩЕНИЯ  
СПРАВЕДЛИВОСТИ В ПОСТСОВРЕМЕННОМ ХОЗЯЙСТВОВАНИИ**

**Шедяков В.Е. Социально-экономические средства воплощения справедливости в постсовременном хозяйствовании.** В статье демонстрируется возникновение доверия как обязательного элемента эффективной системы хозяйствования под воздействием ценностно-смысловых комплексов культурно-цивилизационного мира. Анализируются нравственные основания формирования этики хозяйствования. Выделяется роль справедливости в общественной и индивидуальной оценке хозяйственных отношений. Характеризуются трансформации социально-экономических ресурсно-методологических баз во время осуществления форсированных межпарадигмальных изменений. Уточняется потенциал экономического курса в этих условиях.

**Ключевые слова:** справедливость, нравственные основания экономики, этика хозяйствования, парадигмальные изменения, экономический курс.

**Шедяков В.С. Соціально-економічні засоби втілення справедливості в постсучасному господарюванні.** В статті демонструється виникнення довіри як обов'язкового елементу ефективної системи господарювання під впливом ціннісно-сміслових комплексів культурно-цивілізаційного світу. Аналізуються моральні підстави формування етики господарювання. Виділяється роль справедливості у суспільній й індивідуальній оцінці господарських відносин. Характеризуються трансформації соціально-економічних ресурсно-методологічних баз під час здійснення форсованих міжпарадигмальних змін. Уточнюється потенціал економічного курсу в цих умовах.

**Ключові слова:** справедливість, моральні підстави економіки, етика господарювання, парадигмальні зміни, економічний курс.

**Shedyakov V.E. Socio-economic means of embodiment of justice into post-modern economy.** The article demonstrates the emergence of trust as an obligatory element of an effective system of economy under the influence of value-sense complexes of the cultural-civilizational world. The moral grounds for the formation of the ethics of management are analysed. The role of justice in public and individual evaluation of economic relations is singled out. The transformations of socio-economic resource-methodological bases during the realization of forced inter-paradigm changes are characterized. The potential of the economic course in these conditions is defined more precisely.

**Key words:** justice, moral foundations of the economy, business ethics, paradigmatic changes, economic course.

«...Стоит человек и читает вывеску магазина:

«Коммутаторы, аккумуляторы».

– Ком-му... таторы, а... кко-му... лятторы... – и говорит:

– Вишь, и тут омманывают простой народ!»

(Борис Пильняк «Голый год»)

**Актуальность проблемы.** Ресурсно-методологические базы общественной безопасности и социально-экономического развития подвижны, исторически изменчивы. Кардинальное значение для их консолидации и структурирования имеют общественно устоявшиеся представления о справедливом и должном. Соответствие им интенсивно возникающих в межпарадигмальном переходном периоде хозяйственных форм определяет жизнеспособность и эффективность социально-экономической целостности, её потенциал в конкурентной борьбе.

**Анализ исследований и публикаций по проблеме.** Особенности социально-экономических оснований безопасности и развития посвящены работы от Аристотеля (Платона) и М. Цицерона до С. Башкирова, В. Гееца, К. Гулина, Р. Дубиничева, С. Жарниковой, Д. Зеркалова, В. Зомбарта, Л. Ивашова, В. Иноземцева, Л. Иониной, А. Кируты, Л. Костылёвой, Ю. Красина, В. Куценко, Э. Либановой, Е. Макаровой, В. Медведева, В. Парето, С. Первушина, Н. Поляковой, Г. Померанца, А. Шевякова, Й. Шумпетера, применительно к парадигмальности трансформаций – А. Аверьянова, С. Амина, В. Афанасьевой, А. Ахизера, Д. Белла, Л. Беляевой, А. Бузгалина, В. Букреева, В. Вазюлина, М. Гефтера, Дж. Гэлбрэйта, А. Дагаева, А. Девятова, Ж. Делеза, М. Делягина, И. Джохадзе, В. Дрожжинова, П. Друкера, И. Егорова, М. Калашникова, С. Кара-Мурзы, М. Кастельса, В. Катасонова, А. Кобякова, А. Колганова, А. Кравченко, Т. Куна, Е. Куркиной, Дж. Курта, В. Кушилиной, А. Левина, Ж.-Ф. Лиотара, В. Личутина, Б. Межуева, Н. Моисеева, В. Панибратова, С. Переслегина, А. Печчеи, Н. Привалова, В. Пякина, У. Ростоу, В. Сагатовского, Т. Сакайи, Л. Сергеевой, Ж. Сореля, С. Сулакшина, Э. Тоффлера, С. Уралова, В. Федотовой, В. Фофанова, Ж. Фреско, А. Фурсова, М. Хазина, А. Харина, Й. Хейзинги, Ж. Эллюля, А. Этциони, Ю. Яковца. Учёны также анализ состязания Сверхпроектов развития культурно-цивилизационных миров Р. Ароном, А. Ачлеем, Ф. Броделем, И. Валлерстайном, Л. Гумилёвым, Н. Данилевским, А. Зиновьевым, Д. Калайчем, Я. Кедми, И. Панариным, А. Тойнби, С. Хантингтоном, А. Чичкиным, П. Швейцером, О. Шпенглером.

А. Арсенок, А. Балашов, С. Белозерова, О. Билёвский, Е. Борисова, С. Буко, Э. Вильховиченко, М. Воейков, И. Гончарова, В. Гуляев, И. Дубровский, В. Жуков, В. Кабалина, Е. Катихин, В. Ковалёв, Р. Колосова, А. Колот, Л. Конарева, Ю. Конопина, К. Кязимов, Н. Лапина, М. Либоракина, В. Михеев, Г. Назарова, Ю. Одегов, С. Одяков, С. Перегудов, П. Романов, И. Соболева, С. Хохлявин, Т. Чубарова и др. охарактеризовали сущность, формы и стороны производственной демократии, продуктивные механизмы организации социального партнёрства и его сравнительные особенности в условиях разных стран, укладов и отраслей. В частности, черты динамики

украинских реалий проанализированы К. Бондаренко, Р. Бортником, Л. Величко, В. Голяном, А. Золотарёвым, Е. Красовской, В. Лисицким, В. Небоженко, А. Охрименко, В. Сусловым, Г. Учайкиным и др.

**Цель статьи** – подведение итогов авторского исследования роли справедливости как фактора развития производства в условиях форсированного реформирования. Цель достигается путём решения задач:

– характеристики взаимодействия духовно-нравственного состояния общества и экономико-хозяйственных отношений;

– выделения места социальной справедливости в формировании доверия как связующего элемента общественного воспроизводства;

– изучения трансформаций экономико-хозяйственных отношений, следующих из постсовременных парадигмальных изменений.

**Изложение основного материала исследования.** Духовно-нравственное состояние общества – не надстройка над экономико-хозяйственными отношениями; подвижность пары «фундаментальное-актуальное» оборачивает основания характеристик действительности. Соответственно, ренессанс общекультурных оснований – обязательное условие создания целостного общественного развития: как человек, так и общество, и его экономика – явления органические, а не механические, их невозможно понять, предсказать или изменить исключительно в терминах эгоистического выбора [1-3]. В частности, этическая база экономико-хозяйственных отношений ныне охватывает не только прежние (в том числе религиозные и иерархические) ценности, но и новые, связанные с критическим взглядом на «технологическое рабство» и производственный императив жизни, с ориентацией на гармоничность труда и самостоятельность выбора деятельности, её места и времени.

Понимание справедливости связывает и упорядочивает нравственные основания экономики, само же базируется на базовых ценностно-смысловых комплексах культурно-цивилизационного мира [4-9]. Этика хозяйствования пронизывает все фазы общественного воспроизводства, гнездясь в трудовой сфере. Трудовое же начало общественной жизни проявляется в аспектах как стоимостно-праксеологических, так и ценностно-аксиологических. Уже коллективное бессознательное через базовые ценностно-смысловые комплексы и вокруг них формирует культурно-цивилизационные миры, между которыми возникают отношения полилога и конкуренции (вырастающие от противоречия до антагонизма и выливающиеся в конфронтацию), складывающиеся на фундаментальных и актуальных плоскостях. Суть же (как стихийного, так и целенаправленного формируемого) Сверхпроекта развития каждого культурно-цивилизационного мира – именно в общественном понимании в нём справедливости (прежде всего, в реализации равенства и свободы); а его сверхзадача – предоставление адекватных эпохе и среде новых ресурсно-методологических баз, форм и устройства, обеспечивающих её воплощение. Внутренняя структура культурно-цивилизационных миров определяется исторической чередой Сверхпроектов, сосредотачивающих в себе сущность их порывов исторического творчества. Причём именно ценностно-смысловые комплексы культурно-цивилизационных миров, пере-

ходя в матрицы ментальных кодов народов, влияют на состояние и вектор трансформаций эмоционального интеллекта общества, определяют общественные предпочтения, поведение и исторический выбор. Соответственно, на их основе появляется возможность уточнить модель развития и создать более органичное представление о желаемом, должном и справедливом. Тем самым, взаимодействие традиций и инноваций создаёт социокультурное пространство (при капитализации общественных отношений принимающее форму социокультурного капитала) и вырабатывает доверие между контрагентами вокруг зияющих в толщах общественной психологии и идеологии базовых для культурно-цивилизационных миров ценностно-смысловых комплексов. Так, попытки заставить базовые основания культурно-цивилизационного мира измениться ведут к повышению непроизводительных расходов ресурсов (включая человеческий ресурс), а то и превращению в строительный элемент иных культурно-цивилизационных миров. Результаты их оказываются неэффективными и часто сменяются в ходе дальнейших общественных трансформаций.

Напротив, эффективным путём развития становится направление, связанное с поддержкой перспективных форм и укладов для укоренённых ценностно-смысловых комплексов, базирующихся на них принципах, укладах и подходах. Так, реализация социально-экономических средств воплощения справедливости в производстве и хозяйствовании – важнейшее направление баланса интересов социальных групп. Органичное развитие общества при этом связано с доминированием в его социальном капитале черт интеграции, а не разобщённости; на основании согласования, а не подчинения интересам внутренних или внешних групп влияния. При этом, поддерживая стабильность вектора направленности такой гармонии на развитие, выдвигается череда Сверхпроектов. При этом, например, даже ради высоких социальных стандартов (тем более – узкокорыстных интересов некоторых групп) нельзя подрывать потенциал сверхзадачи, прорыва к развитию в дальнейшем. Вектор трансформаций формирует разные приоритеты при создании: как в божественном уподоблении при продуцировании / творчестве смыслов, так и животном – при биологическом репродуцировании / размножении. Звериное начало искушают сытостью. Человеческое – справедливостью в обеспечении реализации идеалов свободы, равенства и братства. Вместе с тем, если наличие физического неравенства людей – трюизм и самоочевидность (и самое большое неравенство – неравенство одарённости), то социальное неравенство представляет собой общественную проблему с существенной политико-экономической составляющей частью. Так, хорошо известны трактовки принципа Парето и коэффициента Джини; но подвижны представления об оптимальных показателях, значениях и гармонизации интересов: как стремлением к равенству как справедливому не подорвать свободу и инициативу как справедливые: полагаться ли в консолидации (достижении соборности) интересов на самосохраняющие силы культурно-цивилизационного мира или же делать ставку на регулятивные возможности государства.

Доверие – показатель органичности и целостности экономики и общества, проявляющееся как внутри, так

и вовне культурно-цивилизационного мира. Формирование и развитие Сверхпроекта каждого из культурно-цивилизационных миров осуществляются в отношениях партнёрства и конкуренции (как экономической, так и внеэкономической) с прочими. Соответственно, развитие ойкумены – это партнёрство и конкуренция Сверхпроектов культурно-цивилизационных миров. Конкуренция между культурно-цивилизационными мирами проявляется в противоборстве их смыслов / идеалов. Разумеется, условное преобладание какого-либо из культурно-цивилизационных миров в определённый момент вовсе не означает его большей потенциальной ценности для всей ойкумены, как и павшие в конкуренции зачастую таили спасительные для человечества возможности.

И пороговость дальнейшего развития имеет не постоянный, а уникальный характер, связанный с переходом к новой парадигме развития, одним из измерений которой выступает кардинальное расширение круга участников в историческом творчестве в труде и управлении [10-14]. Динамизм же и направленность трансформаций зависит от качества исторической череды Сверхпроектов, которые могут заметно изменяться, перенимая черты всё новых носителей. Сутью некоторых из них может стать, в том числе, и отрицательная моральная сила агрессии, уничтожения, завоевания – которая, тем не менее, рано или поздно уничтожает себя и искушенных собою. При этом Немезида карает отнюдь не всегда адресно, чаще – бьёт «по площадям»; за преступления лидеров отвечают народы. Между тем, органичное развитие отношений распределения предполагает совершенствование производственного начала общественной жизни, решительного перенесения в нём акцентов на условиях творчества (прежде всего, в труде и управлении: например, посредством партнёрства и производственной демократии) и постоянном (пере)обучении персонала.

Ныне ойкумена находится в процессе реализации нового открывшегося «коридора свободы» с соответствующей трансформацией ресурсно-методологических баз жизнедеятельности (в частности, хозяйствования). Выход за пределы «коридора свободы» прежнего Сверхпроекта общественного развития чреват не только возможностями, но и рисками, среди которых – откат к социальному каннибализму и «праву силы». Так, вырабатывание общественной и индивидуальной терпимости к насилию в обществе – важнейшая проблема и точный симптом социального заболевания культурно-цивилизационного мира, особенно характерного переходным периодам истории и дополнительно провоцируемого особенностями постглобализма. Вместе с тем, ойкумена создала все предпосылки и возможности для глубокой гуманизации общественных отношений, более бережного отношения к человеку и природе.

Переходный период требует адекватного экономического курса, обеспечивающего поддержание гармонии не только между экономическим ростом и социальными стандартами жизнедеятельности, но и задачами как укрепления фундамента (в частности, ценностно-смыслового) для будущего, так и сохранения настоящего, что, в частности, выражается в балансе стратегии и тактики, Сверхпроекта и многочисленных малых проектов [15-20]. Соответственно, экономический



курс может подтолкнуть как к кардинальному броску вперед и дальнейшему устойчивому социально-экономическому развитию с новых позиций, так и к откату к неоархаике как черте контрмодерна. Участие в переструктурировании, упорядочении хаоса дарует премию непосредственным субъектам и использующим тенденции. Дальнейшее развитие социально-экономических средств воплощения справедливости должно учитывать, что характерным для «новой экономики» становится соединение признаков массово-конвейерной и ремесленной организации производства, позволяющее быструю перестройку производственного цикла под возможность частой смены выпуска высококачественной продукции, но создающее основание для повышения требований к организационно-управленческим отношениям.

**Выводы.** Успех в достижении как ближайших задач модернизации, так и долговременных изменений развития связан с формированием благоприятной общественной (в частности, социально-экономической) среды и эффективных организационных форм развития и общественно-полезной реализации творческого потенциала каждого (прежде всего, в труде и управлении). Соответственно, состояние и динамика

общественного Сверхпроекта во-многом определяются сравнением наличного с общественно-нормативными представлениями о справедливом как должном, базирующимися на ценностно-смысловых комплексах культурно-цивилизационного мира.

Это характеризует структуру развития и уточняет дерево целей реформ, фокусируясь в системной гуманизации общественных отношений, в производственной сфере достигаемой, прежде всего, механизмами производственной демократии (прежде всего, в труде и управлении). Частных (к примеру, технико-технических) инноваций абсолютно недостаточно. Необходимо изменение социального пространства труда. При этом требуется культивирование как общественной среды, стимулирующей и поддерживающей творчество (прежде всего, научно-интеллектуальное), так и ключевых звеньев развития, оформляющихся в научно-образовательно-производственные кластеры.

**Возможные направления дальнейших исследований.** По нашему мнению, повышение научных разведок в данном направлении можно ожидать, в частности, при приоритетном исследовании потенциала социального партнёрства и производственной демократии.

#### Список использованных источников:

1. Шедяков В.Е. Ценностные основания национальных моделей социально-экономического развития. National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine / ed. by A. Pawlik, K. Shaposhnykov. — Kielce, Poland : Baltija Publishing, 2016. Vol. 2. P. 164-190.
2. Шедяков В.Е. Социокультурные основания устойчивого экономического развития. Науковий вісник Херсонського державного ун-ту. — Економічні науки. 2014. Вип. 9. Ч. 1. С. 13-19.
3. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию / Фрэнсис Фукуяма. — М. : АСТ : АСТ МОСКВА : ХРАНИТЕЛЬ, 2006. 730, [6].
4. Красин Ю.А. Социальное неравенство как политическая проблема. Полития. 2007. № 2 (45). С. 83-91.
5. Шедяков В.Е. Сравнение с представлением о должном как основание для оценки действительности. Актуальні проблеми філософії та соціології. 2018. № 21. С. 125-130.
6. Иноземцев В.Л. Социальное неравенство как проблема становления постэкономического общества. ПОЛИС (Политические исследования). 1999. № 5. С. 17-30.
7. Шедяков В.Е. Социальная справедливость как фактор стратегической конкуренции. Рухес. 2016. № 1. С. 75-84.
8. Канарш Г.Ю. Социальная справедливость: философские концепции и российская ситуация. — М. : Изд-во Моск. гуманит. ун-та, 2011. 236 с.
9. Шедяков В.Е. Гармонизация индивидуального и социального в становлении общества знания. European vector of contemporary psychology, pedagogy and social sciences: the experience of Ukraine and the Republic of Poland / ed. board : M. Kiedrowska, A. Erechomla, T. Branecki. — Sandomierz, Poland : Baltija Publishing, 2018. Vol. 3. P. 446-470.
10. Кун Т. Структура научных революций / Т. Кун. — М. : Прогресс, 1977. 300 с.
11. Шедяков В.Е. Парадигмальный переход в теории и на практике: стратегический дизайн форсированных трансформаций. Науковий вісник Херсонського державного ун-ту. — Економічні науки. 2017. Вип. 23. Ч. 1. С. 54-58.
12. Шедяков В.Е. Постглобализм как социально-экономическое явление. Рухес. 2016. № 4 (3). С. 104-114.
13. Шедяков В.Е. Иное всегда дано. Бизнес Информ. 1995. № 3-4. С. 8.
14. Шедяков В.Е. Выбор за нами. Интеграция XXI век. 1996. № 2. С. 15-17.
15. Гесць В.М. Довіра як елемент соціального капіталу в економічному розвитку України. Економічна теорія. 2010. № 3. С. 7-19.
16. Шевяков А.Ю. Снижение избыточного неравенства и бедности как фактор экономической динамики и роста инновационного потенциала России. Общество и экономика. 2006. № 11-12. С. 5-36.
17. Шедяков В.Е. Взаимосвязь фундаментального и актуального уровней в осуществлении устойчивого социально-экономического развития. Розвиток економіки України: трансформації та інновації / за ред. О.Л. Гальцової : у 2 томах. Запоріжжя : Гельветика, 2017. Т. 2. С. 34-48.
18. Шедяков В.Е. Упреждение срыва постмодерна в сценарии контрмодерна: региональные измерения. Регіональна економіка та управління. 2018. № 1 (19). С. 136-142.
19. Шевяков А.Ю. Неравенство и формирование новой социальной политики государства. Вестник Российской Академии Наук. 2008. Т. 78. № 4. С. 304-331.
20. Дагаев А.А. Новые модели экономического роста с эндогенным технологическим прогрессом. Мировая экономика и международные отношения. 2001. № 6. С. 40-51.

## СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.5:334.7

**Андрущенко Н.О.,**  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,  
*Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету*

### РОЛЬ КОРПОРАЦІЙ В СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

**Андрущенко Н.О. Роль корпорації в світовій економіці.** У статті висвітлено питання ключового значення корпорацій у процесах глобалізації світової економіки. Виділено характерні риси та фактори успіху великих корпорацій. Розглянуто теоретичні засади діяльності корпорацій на сучасному етапі глобалізації світової економіки, проаналізовано процеси функціонування корпорацій у світі, визначено напрями їх подальшого розвитку. Виявлено, що основною тенденцією сучасної світової економіки є її глобалізація. Транснаціональні корпорації здійснюють економічну, фінансову, торгову, технологічну, а на новому етапі і політико-соціальну взаємодію країн світу. Акцентовано увагу на тому, що діяльність транснаціональних корпорацій принципово змінює картину світу, тому без урахування цього неможливо вивчати процеси, що відбуваються в сучасному світі.

**Ключові слова:** транснаціональні корпорації, транснаціональна економіка, глобалізація виробництва, економіка, капіталізація, світова економіка, інтеграція.

**Андрущенко Н.А. Роль корпорации в мировой экономике.** В статье освещен вопрос ключевого значения корпораций в процессах глобализации мировой экономики. Выделены характерные черты и факторы успеха крупных корпораций. Рассмотрены теоретические основы деятельности корпораций на современном этапе глобализации мировой экономики, проанализированы процессы функционирования корпораций в мире, определены направления их дальнейшего развития. Выявлено, что основной тенденцией современной мировой экономики является ее глобализация. Транснациональные корпорации осуществляют экономическое, финансовое, торговое, технологическое, а на новом этапе и политико-социальное взаимодействие стран мира. Акцентируется внимание на том, что деятельность транснациональных корпораций принципиально меняет картину мира, поэтому без учета этого невозможно изучать процессы, происходящие в современном мире.

**Ключевые слова:** транснациональные корпорации, транснациональная экономика, глобализация производства, экономика, капитализация, мировая экономика, интеграция.

**Andrushchenko N.O. The role of the corporation in the world economy.** The article highlights the issue concerning the key importance of corporations in the processes of globalization of the world economy. Also, the characteristic features and success factors of large corporations are highlighted. The theoretical bases of corporations' activity at the present stage of globalization of the world economy are considered, the processes of functioning of corporations in the world are analyzed, and directions of their further development are determined. It is revealed that the main trend of the modern world economy is its globalization. Transnational corporations carry out economic, financial, trade, technological, and at a new stage and political-social interaction of the countries of the world. Attention is focused on the fact that the activities of transnational corporations fundamentally change the picture of the world, and therefore without taking this into account it is impossible to study the processes taking place in the modern world.

**Key words:** transnational corporations, transnational economy, globalization of production, economy, capitalization, world economy, integration.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі світова економіка характеризується такими процесами, як інтернаціоналізація, глобалізація та транснаціоналізація, які впливають на господарську діяльність усіх країн світу та тісно пов'язані між собою. В умовах посиленої інтернаціоналізації світового господарства транснаціональні компанії (ТНК) є могутньою частиною корпоративного бізнесу, відіграють провідну роль в посиленні та укріпленні

світових господарських зв'язків. Своєю виробничо-комерційною діяльністю ТНК фактично пов'язують національні та регіональні ринки, що забезпечує цілісність світового господарства. Жоден процес на світовій арені не відбувається без участі ТНК, які виступають рушійною силою розвитку сучасної світової економіки.

Через структури ТНК здійснюються фінансові та товарні потоки, які є визначальними для розвитку сві-



тового господарства. Вищенаведене свідчить про актуальність теоретичного осмислення феномена транснаціональної корпорації, необхідність його подальшого наукового дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методологічні основи діяльності транснаціональних корпорацій характеризували дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Зокрема, слід назвати таких науковців, як І.Й. Гладій, В.Г. Карпенко, В.І. Рокоча, І.Б. Сорока, Д.А. Лук'яненко, Ю.В. Макогон, А.С. Булатов, В.О. Самофалов, Б.Ф. Бойко, М. Фрідман, І. Фішер, Дж. Даннінг, П. Дракер, Л. Девіс. Тема ТНК та їх роль у світовій економіці викладені в багатьох монографіях, що присвячені проблемі глобалізації економіки, тому що утворення та ріст ТНК – це результат інтернаціоналізації економіки та розвитку світового ринку. Водночас постає необхідність поглибленого вивчення засад діяльності ТНК на сучасному етапі глобалізації світової економіки.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є аналіз сучасного стану розвитку транснаціональних корпорацій, визначення ролі транснаціональних корпорацій у міжнародних економічних відносинах та особливостей, що характеризують процес розвитку ТНК.

**Виклад основного матеріалу.** Якщо зануритись в історію, то можна сказати, що корпорація (лат. «об'єднання, співтовариство») – колективна форма капіталістичних підприємств, яка існує у формі акціонерних товариств відкритого й закритого типів. Виникла вона внаслідок дії законів концентрації виробництва й капіталу, адекватності виробничих відносин рівню та характеру розвитку продуктивних сил, централізації капіталу тощо. Їх конкретизацією був процес переростання продуктивними силами вузьких меж індивідуальної капіталістичної власності, що почався в 60-х рр. XIX ст. і завершився на межі двох століть. На початку XX ст. корпорації в США перетворилися переважно на організаційну форму великих капіталістичних підприємств [1].

Термін «корпорація», спочатку народжений як синонім юридичної особи, передбачав формування суб'єкта права внаслідок злиття капіталів його учасників для досягнення різних цілей. Нині корпорація розцінюється як підприємницьке з'єднання капіталу. Також мається на увазі об'єднання людей або організацій, які на законних правах функціонують як одна особа й мають у своєму розпорядженні права та обов'язки, що відрізняються від вступників до її складу [2].

В сучасному розумінні корпорація – це правова форма бізнесу, що відрізняється і відокремлена від конкретних осіб, які ним володіють. Ці визнані урядом «юридичні особи» можуть купувати ресурси, володіти активами, виробляти та продавати продукцію, брати в борг, надавати кредити, пред'являти позови і виступати в суді відповідачем, а також виконувати всі ті функції, які виконують підприємства будь-якого іншого типу.

В зарубіжних країнах корпорації характеризуються низкою відмінностей, оскільки присутні власники-акціонери, які регулюють діяльність корпорації. Вони обов'язково координують прийняття рішень, для чого створюється Рада директорів. Для корпорації характерне делегування повноважень, тому може існувати кілька центрів прийняття рішень; є багаторівневий управлінський апарат, якому потрібна конкретна побудова схеми регулювання та системи контролю; є необ-

хідність заняття лідируючої позиції на ринку, яка дає змогу корпораціям керувати ним, розвивати нові продукти й активно впроваджувати їх на ринок; є значна величина бізнесу, а також значна кількість працівників. В зарубіжних країнах кількість співробітників корпорації може доходити до декількох тисяч осіб [3].

Саме ТНК – основний структурний елемент економіки більшості країн, провідна сила їх розвитку та підвищення ефективності. Глобальні тенденції інтернаціоналізації виробництва й капіталу, приватизації, стратегічних альянсів і лібералізації зовнішньої торгівлі поставили ТНК у центр світового економічного розвитку. З огляду на них і подальший перерозподіл світових ринків та сфер впливу можна прогнозувати можливість появи найближчим часом міжнародних суперкорпорацій шляхом злиття, поглинання чи об'єднання найбільших компаній світу. Згідно з даними Організації Об'єднаних Націй (ООН) зараз у світі існує більше 65 тис. ТНК, що контролюють понад 850 тис. афілійованих зарубіжних компаній, у яких задіяно більше 74 млн. осіб. При цьому на території промислово розвинених держав розміщується понад 80% материнських компаній і близько 33% афілійованих, у країнах, що розвиваються, – 19,5% і майже 50% відповідно, у колишніх соціалістичних державах – приблизно 0,5% і 17% відповідно [4].

Згідно з визначенням ООН транснаціональні корпорації – це «підприємства, що є власниками або такими, що контролюють виробництво товарів чи послуг за межами країни, в якій вони базуються», при цьому ТНК можуть як набувати статусу корпорації, так і не мати цього статусу.

На нашу думку, найбільш яскравим прикладом економічної ефективності є корпорації Японії. Причиною цього є найвищий ступінь корпоративної поведінки. Для японців така поведінка вважається нормою, вони прагнуть до успіху фірми, не думаючи про свою вигоду, за що фірма відповідає турботою про свого працівника. Це і є основою успіху економіки Японії [4]. До основних факторів успіху великих компаній відносяться такі:

- економія на трансакційних витратах під час передачі знань і технологій в рамках інтегрованих структур великих компаній;
- охоплення великої частки ринку, можливість формування попиту на інноваційні продукти та технології;
- забезпеченість ресурсами, більш висока стійкість до ризиків невизначеності [3].

Сукупні валютні резерви ТНК у кілька разів перевищують сукупні резерви всіх центральних банків світу. Тому переміщення лише 1–2% маси грошей, що перебувають у їхньому володінні, цілком здатне змінити паритет національних валют. Капіталовкладення в іноземну економіку – активний спосіб стимулювання попиту на вітчизняну продукцію. Це досягається за рахунок того, що, по-перше, за кордоном створюються нові ринки; по-друге, частина експорту ТНК постійно адресується їхнім закордонним філіям, ця гарантована частка становить понад 30% експорту Канади, Німеччини, Франції, Швеції, близько 50% експорту США. Крім того, інвестиції дають змогу корпораціям оминати тарифні та нетарифні бар'єри приймаючої держави.

Світову економічну могутність зосереджено в «руках» 100 всесвітньо відомих транснаціональних корпорацій світу, зокрема “Microsoft”, “General



Рис. 1. Рейтинг галузей економіки України за розміром доходів (млрд. грн.)

Electric”, “BP”, “IBM”, “Ford”, “Nestle”, “Exxon Mobil”, “Wai Mart Stores”, “Citigroup”, “Johnson & Johnson”, “Royal Dutch/Shell”, “Phillip Morris”.

Чистий прибуток будь-якої з вищеперерахованих ТНК є адекватним річному бюджету України, а обсяг їх товарно-грошового обігу нерідко перевищує ВВП декількох країн, разом взятих. Щодо нашої країни, то Україна має значний потенціал розвитку співпраці з ТНК і потребує законодавчих, правових та економічних змін, щоб створити сприятливий інвестиційний клімат для розміщення дочірніх підприємств провідних ТНК світу, як наслідок, збільшення капіталовкладень в економіку країни. Наприклад, рейтинг галузей економіки України за розміром доходів, який підготувала редакція INSIDER, виглядає таким чином (рис. 1) [5].

Останнім часом ТНК розширюють корпоративну мережу через злиття або поглинання компаній в країні-реципієнті, що приводить до монополізації ринку цієї країни та зниження національного виробництва. Україна ще не відчула повною мірою впливу ТНК на національне виробництво, оскільки масштаби їх діяльності на території держави значно менші порівняно з іншими країнами. Процеси інтеграції, що відбуваються в сучасному світі, стосуються також України, яка особливо відчуває потребу у фінансовій підтримці, технологічній допомозі та широкому досвіді міжнародних компаній. Світові економічні зв'язки та взаємодія національних економік можуть стабілізувати розвиток продуктивних сил і забезпечити зростання життєвого рівня населення. При цьому провідними силами поглиблення та розширення цих зв'язків є ТНК.

Таким чином, діяльність ТНК здійснює великий вплив на економіку як країни, де розташована материнська компанія, так і країн, де вона створює дочірні компанії або виробництва. Для материнської компанії

переведення виробництва за кордон може призводити до зниження темпів зростання, безробіття. Водночас діяльність ТНК за кордоном укріплює міжнародні економічні позиції країни, сприяє отриманню із-за кордону додаткових доходів. Для приймаючих країн переваги полягають у створенні нових підприємств, залученні додаткової робочої сили, підвищенні її кваліфікації, водночас діяльність іноземних компаній часто перешкоджає розвитку національного виробництва. В результаті виникають протиріччя між ТНК і окремими країнами, в яких вони здійснюють діяльність, як через зазначені причини, так і у зв'язку з їх прагненням ухилятися від оподаткування, маніпулюючи трансфертними цінами [1]. Серед негативних наслідків діяльності ТНК слід назвати те, що великі міжнародні компанії з метою підкорення закордонного ринку здебільшого подавляють національного виробника і, використовуючи робочу силу та природні ресурси цієї країни, інвестують прибутки за її межі [2]. Враховуючи масштабні наслідки діяльності ТНК, зауважимо, що вони відіграють провідну роль не лише у світовій економіці, але й у міжнародному політичному житті, втручаючись у формування не тільки внутрішньої, але й зовнішньої політики держав. Інтереси ТНК часто вступають у протиріччя з інтересами держави, малим та середнім бізнесом.

**Висновки.** Таким чином, з'явившись як результат глобалізації, ТНК почали керувати цим процесом і прискорювати його задля максимізації власних економічних інтересів. У зв'язку з тим, що сучасний процес транснаціоналізації набув багатьох нових рис, істотно впливає не тільки на світову економіку, але й на економіку країни розміщення корпорації. Ефективна реалізація зазначених напрямів повинна забезпечуватись виконанням таких умов, як залучення іноземних інвестицій в проекти структурної

трансформації промисловості; розвиток галузей інвестиційних ресурсів в проекти технічного пере-  
матеріального виробництва; збільшення обсягів озброєння виробництва.

#### Список використаних джерел:

1. Гудим К.О. Транснаціоналізація як чинник глобалізації. Вісник КНТЕУ. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2014/04/4.pdf>.
2. Економічна енциклопедія: у 3 т. / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Т. 2. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
3. Побоченко Л.М. Аналіз інвестиційної діяльності транснаціональних корпорацій. Наукові журнали Національного Авіаційного університету. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/%20SR/article/view/7022>.
4. Хоменко І.В. Особливості впливу транснаціональних корпорацій на конкурентне середовище в економіці. Підприємство, господарство і право. 2016. С. 159–163.
5. INSIDER: офіційний сайт. URL: <http://www.theinsider.ua/rus/business/53a95148c3508>.

УДК 631.147

**Жуйков Г.Є.,**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів, обліку та оподаткування,  
*Міжнародний університет бізнесу і права*

**Жуйков О.Г.,**

доктор сільськогосподарських наук, професор,  
завідувач кафедри лісового та садово-паркового господарства,  
*Херсонський державний аграрний університет*

**Імшеницька І.Г.,**

старший викладач кафедри маркетингу,  
*Міжнародний університет бізнесу і права*

### ФОРМУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ РИНКУ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ

**Жуйков Г.Є., Жуйков О.Г., Імшеницька І.Г. Формування інфраструктури ринку органічної продукції в Україні.** У статті висвітлено аналітичні дослідження формування та розвитку органічного ринку України та світу. Розкрито тенденції розширення обсягів виробництва та попиту органічного сектору аграрного ринку в країнах ЄС, показано перспективи українських виробників органіки в наросуванні продукції та її збуту. Показано організаційну структуру та законодавчу базу забезпечення ведення органічної діяльності, її основні напрями та можливості.

**Ключові слова:** органічний ринок, оператори органічної продукції, структура посівних площ, обсяги органічного землеробства, ринок споживчої органічної продукції, органи сертифікації органіки, органічні оператори.

**Жуйков Г.Е., Жуйков О.Г., Имшеницкая И.Г. Формирование инфраструктуры рынка органической продукции в Украине.** В статье освещены аналитические исследования формирования и развития органического рынка Украины и мира. Раскрыты тенденции расширения объемов производства и спроса органического сектора аграрного рынка в странах ЕС, показаны перспективы украинских производителей органики в наращивании продукции и ее сбыта. Показаны организационная структура и законодательная база обеспечения ведения органической деятельности, ее основные направления и возможности.

**Ключевые слова:** органический рынок, операторы органической продукции, структура посевных площадей, объемы органического земледелия, рынок потребительской органической продукции, органы сертификации органики, органические операторы.

**Zhyukov G.E., Zhyukov O.G., Imshenitska I.G. Formation of the market for organic products in Ukraine.**

The article analyzes the formation and development of the organic market of Ukraine and the world. The tendencies of expansion of volumes of production and demand of the organic sector of agrarian market in the EU countries are revealed, prospects of Ukrainian producers of organic products in the growing products and its sales are shown. The presented material shows the organizational structure and legislative basis for the maintenance of organic activities, its main directions and possibilities.

**Key words:** organic market, organic producers, structure of sown areas, organic farming, consumer organic products market, organic certification bodies, organic operators.

**Постановка проблеми.** Україна, маючи значний потенціал для виробництва органічної сільськогосподарської продукції, її експорту та споживання на внутрішньому ринку, ще не досягла своїх можливостей щодо результатів розвитку власного органічного виробництва. І лише за останні десятиріччя площа сертифікованих сільськогосподарських угідь у країні, задіяних під вирощування різноманітної органічної продукції, досягла 1% від площі сільськогосподарських земель, а наша держава навіть не входить до двадцятки світових країн-лідерів органічного руху [2].

Водночас органічний сектор перетворюється на одну з найбільш динамічних галузей сільського господарства в країнах ЄС. Як показують аналітичні дослідження, цьому сприяло підвищення рівня поінформованості споживачів про безпеку харчових продуктів та проблеми, пов'язані із захистом довкілля, протягом останніх років [10]. У зв'язку з цим українські агро-виробники також постануть перед новими вимогами, а саме враховувати у процесі своєї діяльності методи господарювання з точки зору їх можливого впливу не тільки на майбутній розвиток та прибутковість господарювання, але й на збереження довкілля і збереження здоров'я української спільноти.

Органічними, або екологічно чистими, вважають продукти, виготовлені з дотриманням визначених екологічних стандартів на всіх технологічних та реалізаційних етапах [8]. Органічне виробництво має цілу низку економічних, екологічних та соціальних переваг, а також цей метод завдяки виробництву та споживанню власне органічної харчової продукції позитивно впливає на здоров'я людини. Економічні переваги органічного землеробства полягають у тому, що за умов належного впровадження сучасних технологій вирощування сільськогосподарських культур згідно з вимогами та принципами органічного виробництва під час подальшого розвитку внутрішнього ринку в Україні у середньостроковій перспективі зростатимуть прибутковість виробництва органічної продукції та її конкурентоздатність [10].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Природно-кліматичні умови і ґрунтовий потенціал України відкривають широкі перспективи стати однією з провідних виробників органічної продукції у світі. Однак перехід на органічне господарювання є тривалим та не гарантує швидкої віддачі.

Питаннями розвитку органічного виробництва та формування ринку органічної продукції в Україні займаються такі науковці, як, зокрема, В.І. Артиш [1], О.Т. Дудар [5], О.В. Король [7], В.І. Олійник [8], О.М. Трофімцева [10], В.О. Шлапак [11].

Нормативну базу ринку органічної продукції досліджували В.І. Вовк [3], А.М. Голес [4], Т.О. Зайчук [6], П.М. Скричук [9], Н.А. Берлач [12] у своїх працях висвітлював правові та адміністративні засади формування органічного сектору в сільському господарстві України. Незважаючи на достатню кількість робіт, пов'язаних з дослідженням сучасного стану світового органічного виробництва та перспектив його розвитку в Україні, наукове обґрунтування динамічних процесів прискорення його розвитку, сутності практичних кроків у формуванні ринку органічної продукції залишається недостатньо вивченим.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є аналіз базових елементів розвитку ринку органічної

продукції та прогнозування економіко-соціальної ролі органічного виробництва в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Ринок органічної продукції в Україні має стійку тенденцію розвитку. Географічне положення країни, яке зумовлює близьке розташування до потенційних міжнародних покупців, значний ареал родючих ґрунтів, значні площі сільськогосподарських угідь (42,7 млн. га) та загальний земельний фонд, який становить майже 60,4 млн. га, створюють сприятливі умови для постійного нарощування обсягів органічного сільського господарства.

Згідно з даними Міністерства аграрної політики, які були отримані під час проведення оперативного моніторингу про основні показники органічного сільського господарства серед органів сертифікації, що сертифікують органічні виробництва й торгівлю органічними продуктами відповідно до органічного законодавства ЄС, одержані такі дані. Так, площа сільськогосподарських земель з органічним статусом в Україні у 2017 році становила 289,6 тис. га, площа сільськогосподарських земель перехідного періоду – 91,6 тис. га. Таким чином загальна площа сільськогосподарських земель з органічним статусом та перехідного періоду досягла 381,2 тис. га, або майже 0,9% від загальної площі сільськогосподарських земель. В структурі органічного аграрного ринку працюють 426 операторів, зокрема 294 сільськогосподарські виробники, продукцію яких сертифікують 19 органів сертифікації.

Більшість органічних операторів в Україні сертифіковані за органічним стандартом ЄС, який є еквівалентним Регкомітету ЄС 834/2007 та 889/2008, що застосовують як для експорту органічної продукції, так і для внутрішнього ринку. Деяка частина українських органічних операторів, які співпрацюють за цільовим призначенням, сертифікують свою продукцію відповідно до Національної органічної програми США, органічних стандартів Швейцарії, Німеччини, Канади, Великої Британії та Швеції.

Сьогодні в Україні всього 1% сільськогосподарських угідь, або 410,5 тис. га землі, зайняті під органічне виробництво згідно з даними Федерації органічного руху України. Порівняно з 2010 роком цей показник виріс на 35%, а середньостроковий план пріоритетних дій Уряду до 2020 року (зараз його проект перебуває ще в процесі суспільного обговорення) передбачає збільшення площі земель органічного сільського господарства до 450 тис. га до початку 2018 року, або на 10%.

Порівнюючи кількість органічних земель в Європі і Україні, бачимо, що наша країна ще на початку шляху. Згідно з даними Eurostat в ЄС сертифіковано під органіку більш 11 млн. гектарів земель і більше 270 тисяч фермерських господарств. А площа земель, зайнятих під органічне землеробство, збільшилась там з 2010 року на 2 млн. га, або 21%.

Україна за своїм природно-кліматичним і ґрунтовим потенціалом може стати одним із провідних виробників органічної продукції в Європі. Сьогодні наша держава, маючи третину світових чорноземів, експортує незначну частину органічної продукції порівняно з обсягом світового ринку. У світі землі під органічні продукти потрібно дуже довго готувати, а в Україні землі менш забруднені.

Зараз на ринку споживачів органічної продукції склалась цікава ситуація: біля 48% імпорту цієї продук-



ції приходить на Північну Америку (США і Канада) і 45% – на ЄС. Тому Україні потрібно орієнтуватися на ці два ринки, попит на яких буде зростати. Це обумовлено дефіцитом площ для виробництва органічної продукції.

Згідно з даними Мінагрополітики обсяг органічного ринку за останні 5 років зріс на 60%, обсяг експорту органічних продуктів зріс у 200 разів, 80% органічної продукції з України експортуються. Згідно з оцінками незалежних експертів світовий обсяг органічного ринку становить близько 100 млн. євро, до того ж цей показник за останній час може збільшитись. В органі сертифікації «Органік Стандарт» обсяги експорту української органічної продукції оцінюють більш ніж у 160 тис. тон.

За останні кілька років Україна стала важливим постачальником органічної продукції на західноєвропейські ринки. Основну органічну продукцію, що експортується з України, складають зернові, олійні та бобові культури, дико рослинні ягоди, гриби, горіхи та лікарські трави.

Так, за даними сертифікаційної організації, у 2017 році головними органічними продуктами за обсягами експортування були кукурудза, пшениця, соя, ячмінь, соняшник, просо, ріпак, овес, пшоно, люпин, гречка, гірчиця, насіння гарбуза, льон, жито, коріандр, горох, макуха соняшника, коноплі, ціла низка замороженої продукції (обліпіха, чорниця, ожина, шипшина, цвіт бузини, суниця, журавлина, глід, брусниця, аронія, малина), деякі напівфабрикати (пластівці, ромашка сушена, яблучний концентрат, яблука свіжі, ядро волоського горіха, борошно твердої пшениці). Цей перелік експортованої органічної продукції вказує на зростання кількості операторів, які прагнуть продавати за кордон не лише сировину, але й органічну напівперероблену та готову продукцію.

Згідно з останніми даними обсяг органічної продукції, експортованої з України, склав близько 300 тис. тон на суму понад 65 млн. доларів США. Експортери органічної продукції з України користуються перевагами Угоди про асоціацію підписаної між Україною і ЄС, яка зменшила торговельні бар'єри для експортерів з України. З січня 2016 року ЄС та Україна застосовують поглиблену та всеохоплюючу зону вільної торгівлі, що є частиною Угоди про асоціацію.

Так, головними 11 країнами-імпортерами (за обсягом) української органічної продукції операторів, сертифікованих усіма органами сертифікації, є Нідерланди, Німеччина, Велика Британія, Італія, Австрія, Польща, Швейцарія, Бельгія, Чехія, Болгарія та Угорщина. Українські виробники також експортують органічну продукцію до США, Канади, Австралії та деяких країн Азії.

Щодо внутрішнього ринку органічної продукції, то він почав зароджуватись на початку 2000-х років, у 2008 році перші українські марковані органічні продукти з'явилися на полицях українських магазинів. Головними каналами збуту є супермаркети та спеціалізовані магазини у великих містах. Асортимент органічної продукції на полицях магазинів все ще неповний. Споживачі можуть придбати такі категорії українських органічних продуктів, як молочні та м'ясні продукти, бакалійні продукти та хлібобулочні вироби, борошно, макаронні вироби, рослинні олії, напої (фруктові/овочеві/ягідні соки, березові соки, трав'яні чаї), кон-

сервовані продукти (наприклад, ягідні пасти, сиропи, джеми), деякі овочі та фрукти. Найбільшим викликом для внутрішнього ринку є низький рівень обізнаності про органічні продукти серед споживачів.

Українську органічну продукцію сертифікують 17 органів сертифікації, акредитованих на міжнародному рівні та включених до офіційного переліку органів сертифікації в органічній сфері для України. З них є 16 іноземних або їх місцевих філіалів. Єдиний український орган сертифікації, який введено в Регламент ЄС 1235/2008, – це ТОВ «Органік Стандарт». Більшість органів сертифікації, які ведуть активну діяльність в органічному виробництві, задіяні в Платформі «Україна» в Європейській раді органів сертифікації (ЄОСС).

Структурна організація органічного ринку України перебуває у фазі формування. Але ключові організаційні органи, які представляють його, вже сформовані та функціонують. Вони залишають на собі питання консультативного, інформаційного, сертифікаційного, виробничого характеру. Окремим напрямом їх діяльності є переробка, реалізація, навчання, наукові дослідження. До них, зокрема, входить консультативний орган «КьюС», орган сертифікації «Органік Стандарт», інформаційний центр «Зелене досьє», Громадська спілка виробників сертифікованої органічної продукції «Органічна Україна», Федерація органічного руху України, Львівська міська громадська організація «Еко-терра», ТОВ «ВІП Груп», «Органік Бізнес», ТОВ «Сіб-Агро», ТОВ НВО «Інститут органічного виробництва», Міжнародна громадська організація «Асоціація учасників виробництва, «БІОПен Україна», «Натур бутік», громадська спілка «Український аграрний кластер», а також виробники, переробники і трейдери.

Одними з перших започаткували в систему навчання програми органічної тематики фахівці Житомирського національного агроекологічного університету, Іллінського аграрного державного коледжу, Линківатівського аграрного коледжу.

Наукові дослідження в органічній сфері ще не мають систематизованого характеру, ведуться ініціативним чином або окремими питаннями наукових планів та озвучуються на наукових конференціях, круглих столах, симпозиумах, які ще не мають онлайн-доступу до цієї інформації для всіх зацікавлених.

З огляду на природно-кліматичні умови та бажання сільгоспвиробників України розвивати цей напрям агровиробництва ціла низка міжнародних організацій надають їй підтримку в цій діяльності. Це, насамперед, Державний секретаріат Швейцарії з економічних питань (SECO) через проект розвитку органічного ринку в Україні, що впроваджується Дослідним інститутом органічного сільського господарства, Швейцарська агенція розвитку та співробітництва (SDC) Бернського університету прикладних наук, Німецьке федеральне міністерство продовольства та сільського господарства (BMEZ), Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) через проект «Агроінвест», проект «Розвиток сільського господарства та сільських територій (MEDA)» через Український проект бізнес-розвитку плодоовочівництва (ІНВОР), Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ЕВО), Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР).

Розвиток органічного ринку в Україні є одним з пріоритетних напрямів щодо стратегії реформ в аграрному

секторі, що базується на Єдиній комплексній стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015–2020 роки. Цю стратегію ініціювало та розробило Міністерство аграрної політики та продовольства у співпраці з місцевими учасниками органічного ринку та міжнародними партнерами. Експерти органічного пріоритету Стратегії почали свою роботу через Офіс підтримки реформ при Міністерстві аграрної політики та продовольства України. Ухвалений ще в 2013 році Закон України «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської політики та сировини» не був повною мірою впроваджений, тому була розроблена нова редакція проекту закону в органічній сфері у співпраці з українськими та міжнародними партнерами, яка гармоніє з органічним законодавством ЄС. Це проект Закону «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування», за яким органічні продукти зареєстровані і знаходяться на доопрацюванні в Комітеті з питань аграрної політики та земельних відносин Верховної Ради України.

Розвиток органічного світу є динамічною картиною зі зростанням органічних сільгоспугідь, кількості виробників органічної продукції, обсягів продажів органічних продуктів і напоїв, ринків органічної продукції. Так, на початок 2018 року площі сільськогосподарських земель у світі під органічними культурами досягають 57,7 млн. га. В структурі посівів 47% припадають на Австралію та Океанію, 23% – на Європу, 12% – на Південну Америку, 9% – на Азію, 6% – на Північну Америку, 3% – на Африку.

В п'ятірку країн з найбільшою кількістю виробників органічної продукції входять Індія (835,0 тис.), Мексика та Уганда (по 210,8 тис.), Ефіопія (203,6 тис.), Філіппіни (165,9 тис.).

Об'єми продажів органічної продукції за останні п'ятнадцять років зросли у світі з 21,0 до 89,7 млн. дол., або майже в 4,3 рази. Найбільш крупні ринки органічних продуктів розміщені в США (38,9 млн. євро), Німеччині (94,8 млн. євро), Франції (67,3 млн. євро), Китаї (5,90 млн. євро), Італії (2,64 млн. євро).

Якщо розглядати структуру виробників органічної продукції по регіонах світу, то 40% припадають на Азію, 27% – на Африку, 17% – на Південну Америку, 14% – на Європу, по 1% – на Австралію та Північну Америку.

Детальний розгляд ситуації з розвитком органічної продукції в Україні в контексті європейських регіонів показує, що вона посідає 11-те місце в Європі за площею органічних сільгоспугідь, за останні 5 років вони збільшилися на 54%. Однак за обсягом внутрішнього ринку органічних продуктів Україна посідає лише 25-те місце в Європі. З кожного гектара органічних сільгоспугідь у нашій країні на внутрішній ринок потрапляє продукції лише на 50 євро. У країнах же Європи на 1 га припадає в середньому 2 345 євро внутрішнього «чистого» ринку.

В останній період серед областей України, які лідирують за кількістю органічних господарств, є Херсонщина. Згідно з даними сертифікаційних органів операторами органічного ринку в області є 20 суб'єктів, які обробляють більше 11 тис. га земель та експортують органічну продукцію до країн Європейського Союзу, США та Канади.

**Висновки.** Аналіз процесів формування сектору органічної продукції на аграрному ринку чітко свідчить про те, що українське сільське господарство має досить динамічні темпи розвитку в цьому напрямі. Показники зростання земельних площ під органічним землеробством, збільшення обсягів виробництва органічної продукції, розширення її асортименту та експортних поставок, цілеспрямоване зростання кількості операторів, укріплення міжнародних зв'язків з органічними організаціями, органами сертифікації – це далеко не вся характеристика, яка дає змогу оптимістично дивитись у майбутнє вітчизняним виробникам і реалізаторам органічного землеробства.

З економічних позицій одержані результати підтверджують те, що вітчизняна органічна продукція за своїми якісними показниками може успішно конкурувати із зарубіжними аналогами. Це, насамперед, два ринки, куди вона перш за все і повинна спрямовуватись, а саме країни ЄС та США.

### Список використаних джерел:

1. Артиш В.І. Організаційно-економічні передумови та формування ринку екологічно чистої продукції в Україні. Економіка АПК. 2009. № 2. С. 117–120.
2. Берлач Н.А. Адміністративно-правові засади формування органічного напрямку у сільському господарстві України: монографія. Київ: Новая Идеология, 2012. 398 с.
3. Вовк В.І. Сертифікація органічного сільського господарства в Україні: сучасний стан, перспективи, стратегія на майбутнє. Органічні продукти харчування: матеріали Міжнародного семінару. Львів, 2014. С. 3–6.
4. Голес А.М. Органічне агровиробництво: нові ринкові можливості та виклики для виробників зерна в Україні. Київ, 2011. 71 с.
5. Дудар О.Т. Розвиток органічного агровиробництва в Україні. Економіка АПК. 2013. № 8. С. 31–38.
6. Зайчук Т.О. Розвиток ринку органічних продуктів харчування та напрям підвищення конкурентоспроможності української економіки в умовах Євроінтеграції. Вісник Сумського НАУ. Серія «Економіка і менеджмент». 2013. Вип. 6/2. С. 106–112.
7. Король О.В. Украинские фермеры в органическом движении.
8. Олійник В.І. Органічне землеробство існувало завжди. Агроіндустрія. 2017. С. 56–59.
9. Скрипчук П.М. Екологічна сертифікація в сфері природокористування: еколого-економічні засади розвитку: монографія. Рівне: НУН, 2010. 33 с.
10. Трофімцева О.М., Прокопчук Н.І. Органічний ринок в Україні. Агроіндустрія. 2018. С. 10–13.



**Михайленко О.Г.,**  
кандидат економічних наук,  
доцент міжнародної економіки і світових фінансів,  
*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

**Токарева М.В.,**  
магістр за спеціальністю  
«Міжнародні економічні відносини»,  
*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

## ІМІДЖ КРАЇНИ – ДВИГУН ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ НА ГЛОБАЛЬНІЙ АРЕНІ

**Михайленко О.Г., Токарева М.В. Імідж країни – двигун економічного розвитку на глобальній арені.** Визначено сутність та значення іміджу країни. Виокремлено та охарактеризовано основні елементи іміджу країни. Наведено характеристику внутрішнього та зовнішнього (міжнародного) іміджу країни. Охарактеризовано значення іміджу країни у міжнародному середовищі. Доведено необхідність міжнародного брендингу країни.

**Ключові слова:** образ; імідж; репутація; бренд; брендинг; глобалізація; конкурентоспроможність; маркетинг; комунікації; внутрішній імідж; зовнішній імідж; символ.

**Михайленко О.Г., Токарева М.В. Имидж страны – двигатель экономического развития на глобальной арене.** Определена сущность и значение имиджа страны. Выделены и охарактеризованы основные элементы имиджа страны. Приведена характеристика внутреннего и внешнего (международного) имиджа страны. Охарактеризовано значение имиджа страны в международной среде. Доведена необходимость международного брендинга страны.

**Ключевые слова:** образ; имидж; репутация; бренд; брендинг; глобализация; конкурентоспособность; маркетинг; коммуникации; внутренний имидж; внешний имидж; символ.

**Mihaylenko O.G., Tokareva M.V. Image of the country – motor of the economic development on global arena.** The essence and meaning of the image of the country are investigated. The main elements of the image of the country are distinguished and described. The characteristics of the internal and external (international) image of the country are presented. The importance of the country's image in the international environment is characterized. The necessity of international branding of the country is proved.

**Key words:** image; image; reputation; the brand; branding; globalization; competitiveness; marketing; communications; internal image; external image; symbol.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі імідж країни перетворився в не менш важливий фактор міжнародної політики й економіки, ніж природні ресурси, людський або науково-технічний потенціал держави. Сьогодні імідж країни є одним з інструментів, який використовується у політичних та економічних відносинах, де роль відіграють не лише об'єктивні, а й суб'єктивні, психологічні та інформаційні фактори. А саме застосовуються технології політичного маркетингу, брендингу, іміджмейкерства та маніпуляції образами. Звідси і великий інтерес до теорії та практики формування іміджу країни, популярність різних опитувань і рейтингів іміджевої привабливості.

Міжнародний імідж має важливе значення для організацій і компаній, які хочуть знайти гідне місце в світі, а також для країн, бо без привабливого іміджу важко досягти бажаного в сучасній конкурентній боротьбі. Відповідно, імідж країн досліджують, цілеспрямовано конструюють, захищають і просувають.

Під час розроблення та просування іміджу країни важливо пам'ятати, що він впливає на поведінку носіїв цього іміджу через соціальні установки і стереотипи, що лежать в його основі, а саме на ставлення людей до реальних подій, міста, регіону, країни

загалом; будучи стійким духовним образом у масовій свідомості, імідж моделює реакції населення на будь-які нові ситуації. Це зумовлює важливість конструювання іміджу будь-якої країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження характеристики економічної категорії «імідж» проведено багатьма науковцями, серед яких варто виділити наукові праці О.В. Мороза [4], В. Перції [6], І.Я. Рожкова, В.Г. Кисмерешкіна [7], Б. Славіна [8], О.А. Харчука [10] та ін. Наукові підходи щодо формування іміджу країни та брендингу подано в дослідженнях О.В. Антонюк [1], М.І. Височенко [2], О.В. Кулеби [3], О.Л. Овсіюк [5], О. Титченко [9] та ін. Проте недостатнім є дослідження значення іміджу країни та її брендингу як двигуна її економічного розвитку.

У наукових працях проведено ґрунтовні дослідження сутності та особливостей формування іміджу країни та його просування у світовому просторі. Проте подальшого дослідження потребують складники іміджу країни саме в умовах глобалізації, коли позитивний імідж країни виступає в ролі двигуна її економічного розвитку.

**Формулювання цілей статті.** Головною метою цієї статті є виокремлення сутнісних характеристик та

складників іміджу країни, визначення значення іміджу країни як двигуна економічного розвитку в сучасних умовах глобалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Імідж країни впливає на її політичні й економічні можливості, міжнародний статус, а також на інші країни та виступає одним із ресурсів внутрішньої і зовнішньої політики. Ефективний імідж – це дієва стратегія розвитку та посилення конкурентоспроможності країни. Також має значення її брендова ідентичність, тобто позитивна і впізнана своєрідність.

Сьогодні з'являються спеціалізовані журнали, компанії і консультанти з вивчення і формування іміджу країни. Звичними стали розмови про символічну цінність тих чи інших держав, а образ країни перетворився на своєрідний інформаційний продукт для масового споживання. Виникли нові терміни, що характеризують різні аспекти цього явища: публічна дипломатія (public diplomacy), дипломатія створення іміджу (image-making diplomacy), брендинг нації (nation branding), брендинг країни (country branding), «упаковка» країни (country packaging), брендинг міста (city branding), брендинг місця (place branding), брендинг пункту призначення (destination branding), брендова ідентичність (brand identity), політичний маркетинг (political marketing), менеджмент репутації (reputation management) і управління враженням (impression management) [5, с. 15]. У цих умовах брендинг країни та публічна дипломатія, тобто дипломатія, спрямована на населення іншої країни, стали дієвими засобами формування іміджу держав.

Комунікації та їх вплив на формування образу (іміджу) людини, події, явища, товару (послуги), території цікавили людей з глибокої давнини. Наприклад, ще Геракліт вивів формулу ефекту сприйняття: «Головне – не те, що є, а те, як ми це розуміємо».

Імідж як явище суспільного життя виник у результаті необхідності обробки великих інформаційних масивів. Оскільки зберігати весь обсяг інформації неможливо, люди стали користуватися стислою інформацією, інформацією, поданою у вигляді зображень. Це найбільш оптимальний спосіб породження і розпізнавання складної соціальної дійсності.

З другої половини XIX століття аналіз комунікативних феноменів (пізніше – методик вивчення і формування іміджу) набув цілеспрямованого, системного, комплексного характеру. У XX столітті винайдені різні засоби і методи переконання людей, що відкрили нові можливості конструювання, трансляції і сприйняття іміджу в різних сферах життєдіяльності, описані в роботах філософів, істориків, політологів, соціологів, психологів, маркетологів [8, с. 59].

Сьогодні багато фахівців [2; 3; 5; 9] визначають імідж таким чином: імідж (від англ. image – образ) – це відносно стійке, часто малорухоме уявлення людей про який-небудь об'єкт. Створивши один раз позитивний образ в очах оточення, можна використовувати цей образ протягом тривалого часу. З іншого боку, помилки, допущені під час створення іміджу, складно усунути.

Призначення іміджу як інструменту управління полягає в налагодженні ітерацій між суб'єктом і об'єктом. Тому іноді імідж можна розглядати як набір певних якостей, які асоціюються з певним об'єктом, а іноді – як продукт, якому можна надавати властивостей

і характеристик, які не властиві йому, і перетворювати ці якості в його головні складники.

На думку О.Л. Овсіюк, імідж є базою, яка визначає, яку репутацію набуває країна в свідомості світової громадськості в результаті акцій її суб'єктів [5, с. 15]. М.І. Височенко визначає імідж країни як «комплекс об'єктивних, взаємопов'язаних між собою характеристик державної системи, які сформувалися в процесі еволюційного розвитку державності як складної підсистеми світового устрою, ефективність взаємодії ланок якої визначає тенденції соціально-економічних та інших процесів в країні» [2, с. 49].

Як на робочому визначенні іміджу держави зупинимось на такій дефініції: імідж держави – це комплексне стереотипізоване уявлення про неї, засноване, з одного боку, на об'єктивних характеристиках держави з урахуванням історичних особливостей його розвитку, з іншого боку – сформоване за допомогою міфологізації та інформаційно-комунікативних технологій, опосередкованих досвідом народу [9, с. 150].

На нашу думку, імідж країни – це сформована в масовій свідомості сукупність раціональних і емоційних уявлень про країну, яка має характер стереотипу і формується у людей на основі власного досвіду і наявної інформації, отриманої з різних джерел.

Сьогодні в умовах зростаючої інформатизації суспільства і зростання впливу глобалізації правомірно говорити про динамічний розвиток системи міжнародних відносин. З одного боку, набирає обертів процес прийняття суб'єктами світової політики загальних ціннісних принципів і норм, а з іншого – між цими суб'єктами відбувається боротьба за культурну ідентичність і відстоювання специфічних цінностей. Значною мірою ця боротьба проявляється в межах наднаціональних інститутів, проте держави активніше спираються і на позаінституційні можливості: тиснуть одна на одну, використовуючи ЗМІ, неурядові організації, мережеві структури, транснаціональні рухи, Інтернет, СМС та інші «гаджети» XXI століття.

Саме подальше посилення впливу культури на загальносвітові соціально-економічні процеси, на характер міждержавних відносин перетворило її в дієвий інструмент зовнішньої політики [7, с. 84].

Порівняно з традиційними засобами впливу, котрі спиралися б на військові й економічні ресурси держави, – «жорстку силу» (hard power), «м'яка сила» (soft power) являє собою «мистецтво формувати переваги» [3, с. 106] і спирається на культуру, політичні цінності та реалізований зовнішньополітичний курс. Термін «м'яка сила» був введений Дж. Найєм для позначення здатності нації залучати і переконувати. Імідж держави, будучи складником «м'якої сили», відповідає саме за привабливість.

Однак механізм формування іміджу розкривається не тільки в теорії «м'якої сили» Дж. Найа, а й в концепції символічного капіталу французького філософа і соціолога П'єра Бурдьє. У сучасному інформаційному просторі тепер стикаються моделі не тільки суспільного устрою, а й світогляду, картини світу цілих народів, а імідж держави стає головним об'єктом інформаційної агресії. Саме тому символічний капітал культури, що являє собою колективну пам'ять, культурні символи, образи, духовну сферу соціуму, має реальну владу над умами, набуває все більшого значення [6, с. 138].

В умовах глобалізації країни стають все більше схожими одна на одну, що об'єктивно спричиняє зростання попиту на національну ідентичність. Країни, які не приділяють належної уваги іміджу, переживають не найкращі часи. В інформаційному суспільстві значення іміджу різко зростає, оскільки імідж – продукт обробки великих масивів інформації.

Імідж країни – поняття багатоскладне. Так, наприклад, слід розрізняти імідж внутрішній і зовнішній. Внутрішній імідж країни – уявлення громадян про себе і своє місце в світі, тоді як зовнішній імідж орієнтований на уявлення про країну, що склалися за межами національного культурного поля, і визначає її репутацію. Внутрішній імідж будується на самооцінці, але доповнюється проєкцією внутрішнього сприйняття за межі національно-державної спільності (що «ми» хочемо і вважаємо за потрібне розповісти про себе «іншим») [1, с. 65].

Варто зазначити, що імідж повинен бути цілісним, однак ієрархію характеристик варто міняти залежно від групи цільової аудиторії. Іміджеве повідомлення повинно бути адресним, причому акценти будуть змінюватися не тільки за географією вектору – США, пострадянський простір, ЄС, але будуть різними для зарубіжних партнерів, іноземних ЗМІ, споживачів товарів, інвесторів тощо.

У сучасній політичній науці виділяють низку узагальнених характеристик міжнародного іміджу держави, серед яких:

а) простота і схематичність, які досягаються шляхом відсікання непотрібних з погляду його творців граней та ознак і водночас випинання тих характеристик, які здатні або, у всякому разі, покликані відтінити специфічність і унікальність;

б) насиченість інформацією, що несе велике емоційне навантаження, за допомогою обмеженого набору символів;

в) динамічність, що припускає здатність швидко й оперативно подавати відповідно до призначення іміджу мінливі внутрішні і зовнішні реалії;

г) закамуюльована ідеалізація, що передбачає подачу з допомогою певного комплексу якостей, які подаються у вигідному обрамленні, але не суперечить установкам і мінливим очікуванням цільової аудиторії;

д) інформаційно-технологічний складник іміджу – форми, засоби та шляхи його поширення, де ключову роль відіграють PR-технології;

ж) адресний складник іміджу – облік соціокультурних, політико-культурних та інших характеристик і особливостей країни або регіону, на які, ймовірно, адресовані відповідні іміджі [4; 10].

Виділимо такі елементи іміджу держави:

1. Умовно-статичні (їх можна віднести до об'єктивних), що включають:

- природний ресурсний потенціал;
- національну і культурну спадщину;
- геополітичні параметри (площа території, вихід до морів тощо);
- історичні події, що вплинули на розвиток державності;
- базову форму державного устрою і структуру управління.

2. Умовно-динамічні (їх можна віднести до суб'єктивних):

- соціально-психологічні настрої в суспільстві;
- характер і принципи діяльності суспільно-політичних об'єднань;
- морально-етичні аспекти розвитку суспільства;
- стійкість економіки (показники динаміки ВВП, рівень доходів на душу населення, обсяг інвестицій та ін.);
- правовий простір і відповідність правових норм міжнародним вимогам;
- функції, повноваження і механізми державного регулювання різних сфер діяльності в державі (ефективність владної конструкції).

Нації багаті в символічному плані: у кожній є своя унікальна система символів. У цьому сенсі невід'ємною частиною іміджу є національно-державні символи та ідеали: емблеми, герби, прапори [10, с. 417]. Важливо, щоб ці та інші компоненти національної ідентичності були взяті до уваги під час розроблення іміджевої стратегії, яка повинна бути не просто рекламною кампанією, а відображати сутність нації.

На території країни імідж держави набуває реальних обрисів у свідомості людей під впливом тих умов, у яких вони живуть і працюють. Важливе значення має характер регулювання суспільного життя з боку законодавства, ступінь розвитку соціальної політики, широти використання засобів масової інформації (ЗМІ), інших державних інструментів. У політичному житті країни імідж виконує функції: ідентифікації, адаптації, соціалізації, інтеграції, комунікації, програмування.

Основними провідниками іміджу країни за кордоном є суб'єкти міжнародних сфер: дипломатії, зовнішньоекономічної діяльності, науки, спорту, культури, туризму, транспорту, готельної справи. Як об'єкти формування іміджу виступають міжнародні фестивалі, виставки, спортивні змагання, наукові конференції, книжкові ярмарки, гастролі артистів, тематичні парки тощо.

У кожному з перерахованих видів життєдіяльності на території держави та за кордоном є своя схема управління інформацією, пов'язана з тими чи іншими способами виробництва подій, новин, залучення уваги аудиторії, інтерпретації та розгляду кожного інформаційного проєкту з урахуванням його специфічних рис.

Створення іміджу країни засноване на розробленні його моделі, наповненні її конкретною інформацією про країну за дотримання умови чіткої ідентифікації цільових груп внутрішньої і зовнішньої громадськості. На базі цього ведеться робота зі створення іміджевих параметрів.

Імідж країни можна подати у вигляді системи, що включає в себе сім підсистем і низку основних елементів, які формуються протягом усієї історії країни і дають змогу вибудовувати ланцюг асоціацій, конструювати в свідомості людей певний образ (рис. 1).

До основних підсистем іміджу країни відносяться офіційні і неформальні символи держави, психологічні особливості, культура і негативні аспекти життєзабезпечення населення, різного роду комунікативні перешкоди, рівень соціально-економічного розвитку країни загалом.

Для створення і формування у свідомості своїх громадян найбільш бажаного іміджу країни держава використовує телебачення, радіо, газети, а також Інтернет. Ефективність такого роду діяльності багато в чому залежить від характеру інформаційного поля в країні,

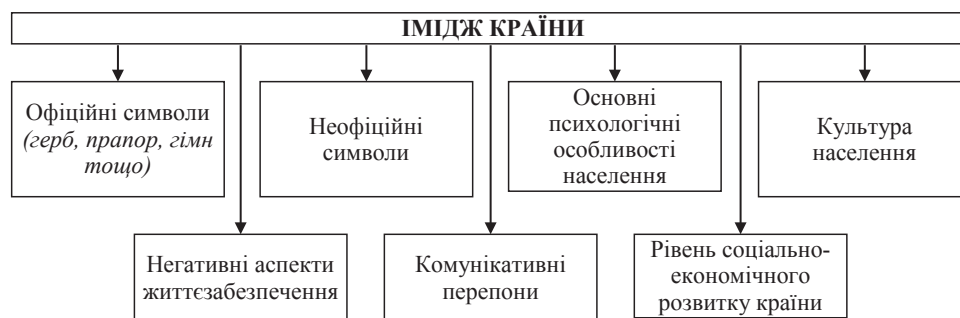


Рис. 1. Основні елементи іміджу країни [5, с. 17]

від рівня регулювання рекламного ринку в системі державного і муніципального управління.

Рівень соціально-економічного розвитку країни характеризує стан держави у світі в конкретний момент часу. За методикою Світового банку, для визначення соціально-економічного іміджу країни, який вельми значущий під час оцінки міграційних потоків, туризму та ін., використовуються такі основні показники, як:

- обсяг валового внутрішнього продукту (ВВП);
- розмір валового національного доходу (ВНД) на душу населення;
- забезпеченість населення виробничими ресурсами;
- забезпеченість населення природними ресурсами;
- забезпеченість населення людськими ресурсами (ступінь освіченості громадян) [2, с. 50].

Формування іміджу має загалом велике значення (як позитивне, так і негативне) для різних видів економічної діяльності, що видно з таких прикладів:

1) розвиток сфери нематеріального виробництва за рахунок сфери матеріального виробництва. Прогресивні, з одного боку, процеси, спрямовані на автоматизацію і комп'ютеризацію робочих місць, приводять, з іншого боку, до позбавлення частини працездатного населення роботи, стимулюють зростання безробіття;

2) переведення всієї інформації, включаючи конфіденційну, в електронну форму значно спрощує процеси збору, зберігання й обробки даних. З іншого боку, зараз ніхто не може дати гарантій захисту від несанкціонованого доступу до електронних даних.

Сьогодні для оцінки іміджу територій все частіше використовуються різні рейтинги. Тому зростає вплив рейтингових агентств, які оцінюють рівень економічного розвитку держав, на формування іміджу тієї чи іншої країни в світі, на кон'юнктуру ринку всередині країни.

Просування позитивного іміджу країни – далеко не нове явище, проте в останні роки умови для створення «м'якої сили» різко змінилися. Важливо підкреслити, що в сучасних умовах імідж держави не може бути залишений без уваги: щоб мати успіх у віртуальному світі символів та іміджів, необхідна цілеспрямована реалізація довгострокової іміджевої стратегії. Іміджева стратегія держави – це розрахована на тривалий історичний період (25–30 років) довгострокова програма системного впливу на світову громадську думку через всі канали масових комунікацій та публічної дипломатії з метою формування стійкого позитивного внутрішньо-і зовнішньополітичного іміджу країни [5, с. 18].

Реалізація довгострокової іміджевої стратегії – досить нове явище, проте в умовах зростаючої глобальної конкуренції як у внутрішньому, так і в зовнішньому

середовищі країни все частіше здійснюють планомірну роботу над іміджем, щоб:

- привабити туристів;
- стимулювати інвестиції і різко збільшити експорт;
- залучити таланти: креативність – мотор науко-містких економік;
- підвищити стабільність національної валюти;
- відновити міжнародну довіру і підвищити інтерес інвесторів;
- уникнути зниження міжнародного рейтингу;
- посилити вплив на міжнародній арені;
- активізувати міжнародне партнерство і підтримувати процес національно-державного будівництва [5, с. 18].

У добу глобалізації і поширення інформаційних технологій захист і просування національного іміджу дає змогу країнам, нарощуючи «м'яку силу», збільшувати свій геополітичний вплив на світовій арені. Країни, які не приділяють належної уваги іміджу, переживають непрості часи: імідж став невід'ємною частиною стратегічного капіталу. Особливо гостро питання просування національного іміджу як компонента «м'якої сили» стоїть зараз для так званих «малих держав» – країн з обмеженими економічними і військовими ресурсами. У цих умовах довгострокова іміджева стратегія повинна не тільки спиратися на національні традиції і підтримуватися населенням країни, а й враховувати досвід інших країн.

Для забезпечення розвитку країни необхідний позитивний настрій в суспільстві, сприйняття громадянами своєї країни (розвинуте почуття патріотизму). Це вимагає активної участі держави в соціально-економічних процесах, у розвитку видів економічної діяльності, що мають особливе значення для країни (через участь в підприємствах з державною часткою власності), у формуванні позитивного інформаційного поля, іміджу країни. Необхідно чітко визначити інтереси держави у всіх видах економічної діяльності та послідовно їх відстоювати як на території країни, так і за кордоном.

Окремо слід зупинитися на брендингу країни як напрямі формування позитивного іміджу. Традиційно поняття «бренд» і «брендинг» використовуються в бізнесі та маркетингу, зокрема, говорячи про брендинг товарів, послуг і компаній. Сьогодні поняття брендингу, тобто створення певного бренду, застосовується стосовно не тільки товарів і послуг, але і країн, націй, а також певних місцевостей. Брендинг країни – це формування і просування її унікального, привабливого і впізнаваного іміджу. Бренд країни повинен бути зрозумілий людям, мати значущість для суспільства,



бути унікальним (відмінним від інших країн-брендів) і нести в собі певні цінності. Досягнення всього цього вимагає державного підходу, великого професіоналізму, часу і коштів [2, с. 51].

Поняття брендингу нації (nation branding) було введено в обіг в 1996 році відомим британським вченим і консультантом Саймоном Анхольтом (Simon Anholt) і з тих пір стало концептуальним засобом у розумінні та просуванні національного і країнового іміджу. Порівняно нова розробка дослідника – рейтинг «хороших країн».

Було створено не тільки відповідний науковий напрям, а й цілу індустрію, пов'язану з брендингом країн. Стало очевидно, що в цій сфері необхідно набагато більше зусиль і координації великого числа державних і недержавних чинників, ніж для брендингу певній території, який застосовується в основному для залучення туристів. І, звичайно, брендинг країни набагато складніший, ніж брендинг товарів і послуг. Просте перенесення маркетингових технологій у сферу країнового брендингу не дасть результату. З урахуванням цього і для забезпечення послідовності дій Анхольт навіть рекомендує країнам ввести у свої уряди посаду міністра, відповідального за брендинг країни.

Процес брендингу країни починається з вивчення стану її іміджу, а також вироблення брендової стратегії, яка ґрунтується на ключовій меті брендингу. Для того щоб сформувати стратегічну мету, потрібно визначитися, куди країна хоче і може рухатися, якою бачить себе в майбутньому і чи відповідає та чи інша мета її історичній та культурній унікальності, а також чи є у країни досить ресурсів для досягнення бажаного. У виробленні стратегічної мети повинні брати участь не тільки державні органи, а й широка громадськість, громадянське суспільство і ділові кола, інакше робота над брендингом не буде ефективною.

Значний елемент брендової стратегії – це визначення й аналіз негативних стереотипів, пов'язаних із країною, і вироблення шляхів їх подолання. Брендова стратегія включає в себе також визначення платформи або платформ брендингу. Такими платформами можуть слугувати культура, мистецтво, традиції, історія, наука, освіта, відомі люди, національна кухня, міфологія, природні або архітектурні пам'ятки і багато іншого [10, с. 418].

Крім брендової стратегії і платформ, потрібні і певні інструменти брендингу країни. Під цим терміном маються на увазі тактичні способи і засоби, що реалізуються в межах тих чи інших брендкових платформ для досягнення стратегічної мети брендингу країни.

Звичайно, вибір вдалої платформи і дієвих інструментів брендингу має велике значення. Але не можна забувати, що в кінці кінців дійсний стан в країні визначає її імідж. Тому в брендингу країни повинні органічно поєднуватися і взаємодоповнювати одна одну реальні справи і технології конструювання іміджу.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження сутності та значення іміджу країни як двигуна економічного розвитку на глобальній арені сформульовано висновки про те, що формування позитивного іміджу країни – це довгий і трудомісткий процес. Для того щоб він був успішним, треба розібратися в нинішньому стані іміджу країни, виробити основні ідеї, сформувати стратегію, вибрати брендкові платформи та інструменти. Потрібні кадри, координація зусиль держави і громадянського суспільства, участь усіх жителів країни – від урядовців та бізнес-кіл до школярів. Необхідність формування позитивного іміджу країни виникає в умовах конкуренції, і, здійснюючи брендинг країни, необхідно показати її конкурентоспроможність у світовому суспільстві.

### Список використаних джерел:

1. Антонюк О.В. Сучасний стан стратегії просування бренду держави в Україні. Економіка та держава. 2011. № 8. С. 64–67.
2. Височенко М.І. Значення іміджу країни для підвищення її конкурентоспроможності на світовій арені. Регіональна економіка. 2017. № 12. С. 48–52.
3. Кулеба О.В. Роль сучасних інформаційно-комунікативних технологій у формуванні міжнародного іміджу держав. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 3. С. 104–107.
4. Мороз О. В. Теорія сучасного брендингу: монографія / О.В. Мороз, О. В. Пашенко. Вінниця, держ. техн. університет. Універсам. 2013. 204 с.
5. Овсіюк О.Л. Формування іміджу країни та його просування: теоретичні підходи. Економічний форум. 2017. № 9. С. 14–19.
6. Перція В., Мамлеева Л. Анатомія бренду. М., СПб. Вершина, 2007. 222 с.
7. Рожков И.Я. Особенности современного брендинга (зарубежный опыт): Учеб. пособие. / И.Я. Рожков, В.Г. Кисмерешкин. Москва. Высшая школа рекламы. 2009. 290 с.
8. Славин Б. Информационное общество и рыночные отношения. Проблемы теории и практики управления. 2013. № 7. С. 55–63.
9. Лавриненко Г. Формування міжнародного іміджу України в західному світі (на прикладі Польщі). Схід. 2011. № 4 (111). С. 149–154.
10. Харчук О.А. Сутність бренду як економічного поняття: виникнення, становлення та сучасні тенденції розвитку. Економіка. 2010. № 13. С. 414–420.

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 330.43

**Башнянин Г.І.,**  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки,  
*Львівський торговельно-економічний університет*

**Буряк П.Ю.,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри гуманітарних наук,  
*Національна академія сухопутних військ України  
імені гетьмана Петра Сагайдачного*

**Городиський Т.І.,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
*Дрогобицький державний університет імені Івана Франка*

### КАПІТАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ

**Башнянин Г.І., Буряк П.Ю., Городиський Т.І. Капіталізація економічних систем та її ефективність.** У статті досліджено вплив капіталізації на квазікапіталізовані, власне капіталізовані та гіперкапіталізовані економічні системи. Розглянуто передумови виникнення криміналізаційних економічних систем та їх наслідки для економічного розвитку суспільства. Обґрунтовано необхідність заміни посиленої капіталізації господарських систем на їх декапіталізацію в разі зростання негативних ефектів капіталізації з плином часу і наявності змін у масовій економічній свідомості. Зроблено висновок про те, що капіталізовані системи по-різному реагують на їх подальшу капіталізацію залежно від ступеня їх вихідної капіталізації.

**Ключові слова:** капіталізація, економічні системи, криміналізаційний ефект, декапіталізація, економічна свідомість, економічна ефективність.

**Башнянин Г.И., Буряк П.Ю., Городиский Т.И. Капитализация экономических систем и ее эффективность.** В статье исследовано влияние капитализации на квазикапитализированные, собственно капитализированные и гиперкапитализированные экономические системы. Рассмотрены предпосылки возникновения криминализированных экономических систем и их последствия для экономического развития общества. Обоснована необходимость замены усиленной капитализации хозяйственных систем на их декапитализацию в случае роста негативных эффектов капитализации с течением времени и наличия изменений в массовом экономическом сознании. Сделан вывод о том, что капитализированные системы по-разному реагируют на их последующую капитализацию в зависимости от степени их исходной капитализации.

**Ключевые слова:** капитализация, экономические системы, криминализационный эффект, декапитализация, экономическое сознание, экономическая эффективность.

**Bashnyanin G.I., Buryak P.Yu., Gorodys'kiy T.I. Capitalization of the economic systems and its efficiency.** The article examines the impact of capitalization on quasi-capitalized, namely capitalized and hyper-capitalized economic systems. The preconditions of criminal economic systems and their consequences for the economic development of society have been considered. The necessity of replacing enhanced capitalization of economic systems on their decapitalization has been proved in case of the capitalization negative effects growth over time and changes in the mass economic consciousness. A conclusion is done that the capitalized systems variously react on their subsequent capitalization depending on a degree them initial capitalization.

**Key words:** capitalization, economic systems, criminal effect, decapitalization, economic consciousness, economic efficiency.

**Постановка проблеми.** Становлення ринкової економіки супроводжується поширенням капіталізаційних процесів у суспільстві, тобто розширенням приватного сектору економіки або інвестуванням чистого (чи валового)

грошового доходу в певну економічну діяльність. Внаслідок цього в економіці будь-якого типу (особливо в перехідних економіках) формуються двоякі капіталістичні системи, а саме власне капіталістичні системи



(чисті капіталістичні); капіталізовані системи, в яких приватна власність поєднується з державною. Нинішній етап ринкового реформування вітчизняної економіки характеризується пануванням квазікапіталізованих і помірно капіталізованих систем, що зумовлює актуальність дослідження ефективності капіталізації капіталізованих економічних систем перехідного типу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам ефективності капіталізації гіпокапіталізованих економічних систем приділено значну увагу в працях Г.І. Башнянина, М.І. Долішнього, В.Ф. Горячук, Я.В. Кульчицького, В.С. Загорського, Є.М. Рехлецького, Ю.І. Турянського, Н.Я. Юрківа та інших науковців.

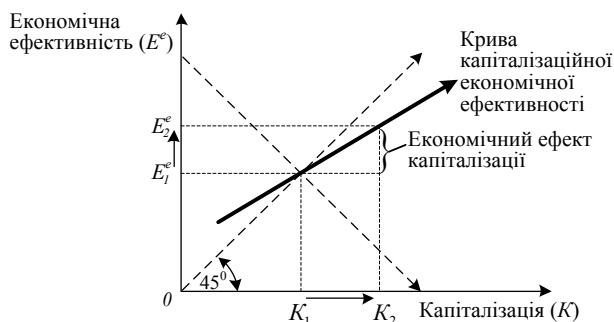
Сутність капіталізації економічних систем досліджено в працях Г.І. Башнянина, М.І. Долішнього, В.Ф. Горячук та інших вчених.

Питаннями ефективності економічних систем займалися такі вчені, як, зокрема, Я.В. Кульчицький, В.С. Загорський, Є.М. Рехлецький, Ю.І. Турянський, Н.Я. Юрків.

Однак капіталізаційні процеси економісти досліджували переважно в контексті становлення, розвитку капіталістичних економічних систем змішаного та чистого типу. Тому сьогодні недостатньо вивченими залишаються проблеми капіталізаційної ефективності капіталізованих господарських систем перехідного типу. Усе це свідчить про актуальність теми, отже, зумовило вибір напрямку дослідження в науковому та практичному аспектах.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження на загальноконцептуальному рівні впливу капіталізаційних процесів на власне капіталізовані (помірно чи значно) системи перехідного типу з урахуванням фактору часу та масштабів капіталізації.

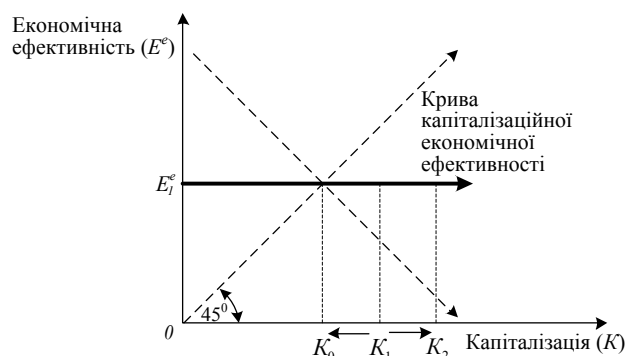
**Виклад основного матеріалу.** Одним із функціональних типів капіталізованих економічних систем у перехідній економіці є так звані квазікапіталізовані (напівкапіталізовані, напівсоціалістичні, квазісоціалістичні) економічні системи. Ці економічні системи менш чутливі до зміни рівня капіталізації. Навіть сьогодні значна капіталізація вже не спричиняє такого значного підвищення рівня економічної ефективності їх функціонування як незначно капіталізованих економічних систем (рис. 1). Економічна ефективність подальшої капіталізації таких систем ще значна, але вже не гіперзначна. Це вказує на те, що їх капіталізацію слід проводити значно обережніше.



**Рис. 1. Економічний ефект капіталізації квазікапіталізованих економічних систем в короткотривалому ринковому періоді (варіант чистої екстенсифікації)**

Джерело: складено на основі джерел [1; 3]

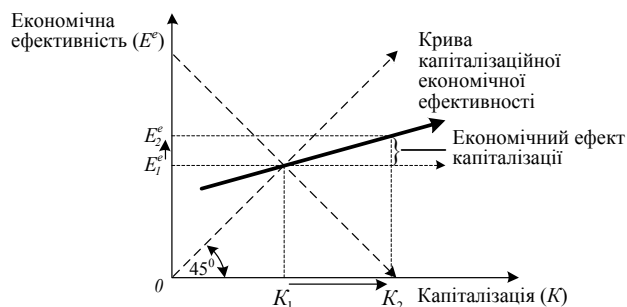
Ще одним функціональним типом капіталізованих економічних систем є власне капіталізовані системи (значно капіталізовані, але ще не надмірно капіталізовані). У цих системах економічна результативність капіталізації нульова або близька до нульової. Тобто подальша капіталізація таких систем майже не приводить до формування позитивних економічних наслідків, хоча ще не сприяє формуванню негативних (рис. 2).



**Рис. 2. Економічна ефективність капіталізації власне капіталізованих економічних систем у короткотривалому ринковому періоді (варіант чистої екстенсифікації)**

Джерело: складено на основі джерел [2; 3]

Умовно можна виділити три різновиди власне капіталізованих економічних систем. Перший – це капіталізовані економічні системи з мініпозитивним (незначним) економічним ефектом (рис. 3).



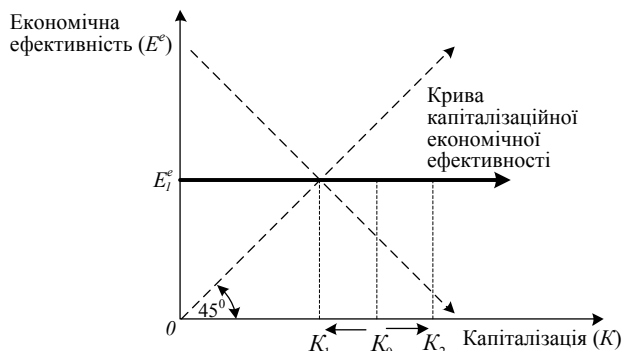
**Рис. 3. Капіталізовані економічні системи з незначним позитивним економічним ефектом (мініпозитивним ефектом) (варіант чистої екстенсифікації)**

Джерело: складено на основі джерела [4]

Подальша капіталізація таких систем ще супроводжується формуванням «незначного» позитивного економічного ефекту (наприклад, ще незначно зростає відносний грошовий дохід). Однак такі системи вже поступово починають втрачати чутливість (еластичність) до зміни рівня капіталізації. Навіть відносно значна (рис. 3) капіталізація спричиняє вже досить незначний приріст рівня економічної ефективності (диференціальної економічної ефективності) (рис. 4, 5).

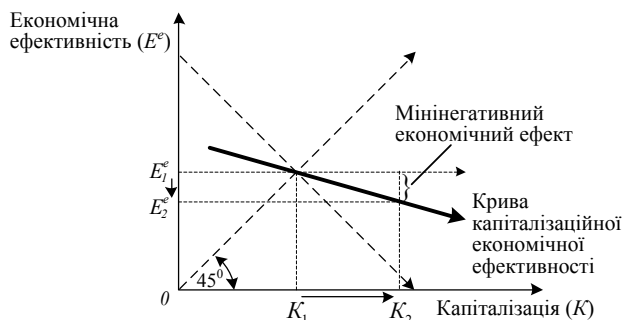
Нарешті, ще одним типом економічних систем є гіперкапіталізовані економічні системи. Загальною їх особливістю є те, що вони досить сильно реагують на зміну (зокрема, подальше посилення) рівня капіталізації, причому негативно (рис. 6). Подальше посилення рівня капіталізації таких систем є неба-

жаним в економічному плані, оскільки воно призводить до формування незначного негативного економічного ефекту. Такі економічні системи можна було б також кваліфікувати як капіталізовані системи зі значним (або навіть гіперзначним) негативним економічним ефектом.



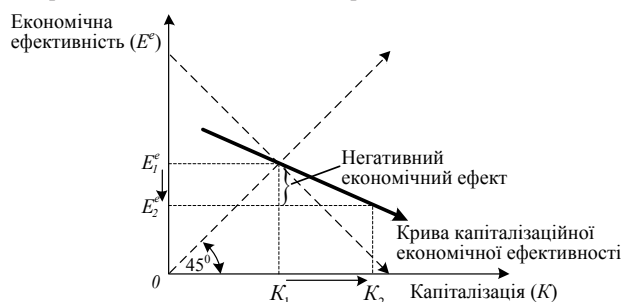
**Рис. 4. Капіталізовані економічні системи з нульовим економічним ефектом (варіант чистої екстенсифікації)**

Джерело: складено на основі джерела [3]



**Рис. 5. Капіталізовані економічні системи з незначним негативним економічним ефектом (мінінегативним) (варіант чистої екстенсифікації)**

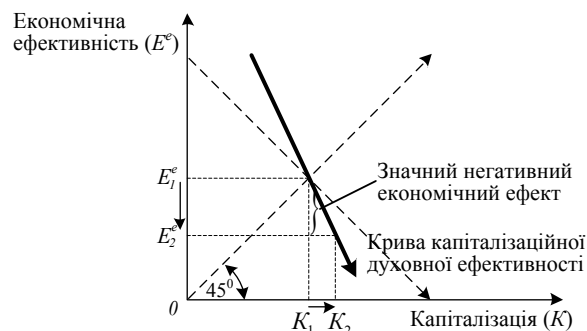
Джерело: складено на основі джерела [1]



**Рис. 6. Економічна ефективність капіталізації гіперкапіталізованих економічних систем у короткотривалому ринковому періоді (варіант чистої екстенсифікації)**

Також можна виділити два різновиди гіперкапіталізованих економічних систем.

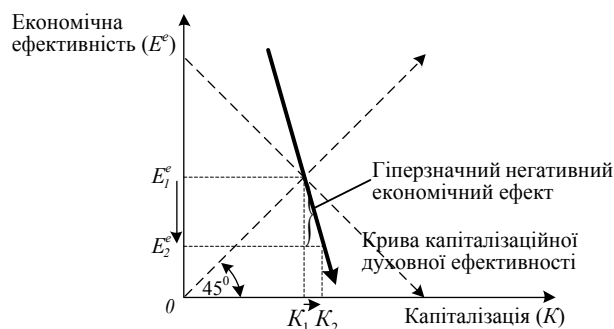
1) Гіперкапіталізовані економічні системи зі значним негативним економічним ефектом (рис. 7). У таких системах подальша капіталізація супроводжується формуванням значного негативного економічного ефекту. Отже, вони досить чутливі (негативно) до посилення капіталізації.



**Рис. 7. Гіперкапіталізовані економічні системи зі значним негативним економічним ефектом (варіант чистої екстенсифікації)**

Джерело: складено на основі джерела [3]

2) Гіперкапіталізовані економічні системи з гіперзначним негативним економічним ефектом (рис. 8). У таких економічних системах навіть незначна подальша капіталізація супроводжується формуванням дуже значного негативного економічного ефекту, що вказує на те, що капіталізація таких систем недоцільна, тому політику капіталізації слід змінювати політикою декапіталізації (соціалізації). Якщо така переорієнтація економічної політики не проводиться, то подальша капіталізація може спричинити економічну деградацію певної економічної системи або її деформацію (рано чи пізно) в кримінальному напрямі. На нашу думку, основною причиною криміналізації економічних систем є надмірна капіталізація, тобто вона починає виявлятися тоді, коли процеси капіталізації переходять розумні межі. Такий перехід цих раціональних меж може відбутися дуже швидко, коли проводиться політика посилення капіталізації гіперкапіталізованих економічних систем. Навіть досить незначна подальша капіталізація може викликати криміналізацію економічних систем, спричинити їх «злоякісне» переродження.



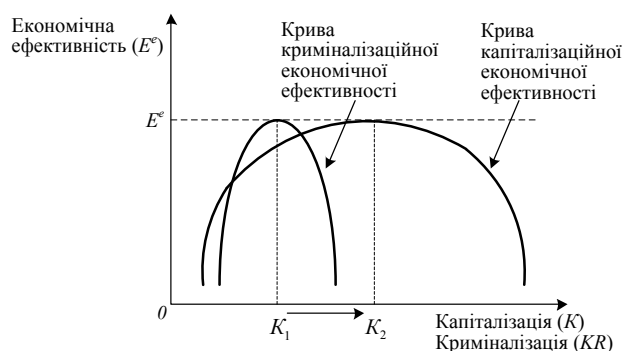
**Рис. 8. Гіперкапіталізовані економічні системи з гіперзначним негативним економічним ефектом (варіант чистої екстенсифікації)**

Джерело: складено на основі джерела [4]

Кримінальні економічні системи високоефективні в короткотривалому та особливо гіперкороткотривалому ринковому періоді, однак вони безперспективні в довготривалому та особливо гіпердовготривалому ринкових періодах, а також в соціальному та соціально-духовному відношенні. За своєю економічною природою вони споріднені з гіперкапіталізованими економічними системами. У певному відношенні це ідентичні еконо-

мічні системи, вони виступають як продукт розвитку та формування одна одної. Подальша капіталізація гіперкапіталізованих економічних систем спричиняє формування кримінальних систем, точніше трансформацію перших у другі, а з іншого боку, на основі кримінального капіталу тільки й можлива гіперкапіталізація.

Зауважимо, що кримінальні економічні системи як продукт надмірної капіталізації гіперкапіталізованих економічних систем виникають закономірно внаслідок підсвідомого прагнення підприємств уникнути значного чи навіть гіперзначного негативного економічного ефекту, що з об'єктивною необхідністю формується тоді, коли продовжується на практиці політика подальшої капіталізації і так уже гіперкапіталізованих економічних систем. Кримінальне переродження гіперкапіталізованих систем дійсно дає можливість ліквідувати цей значний (гіперзначний) негативний економічний ефект. Більше того, значний негативний економічний ефект, що виникає внаслідок надмірної капіталізації, дуже швидко (в найкоротший ринковий період) не тільки ліквідується в процесі криміналізації певних економічних систем, але й трансформується у значний (гіперзначний) позитивний економічний ефект. Усі кримінальні економічні системи характерні тим, що у короткотривалому (і особливо гіперкороткотривалому) ринковому періоді вони функціонують з дуже значним (гіперзначним) економічним ефектом. За своєю відносною величиною цей ефект може значно перевищувати позитивні ефекти від капіталізації слабо капіталізованих економічних систем. Однак у довготривалому та особливо гіпердовготривалому періоді економічна ефективність кримінальних економічних систем починає різко знижуватися. Якщо ж порівняти криві капіталізаційної та криміналізаційної економічної ефективності на інтервалі значного ринкового періоду (з короткотривалого періоду до гіпердовготривалого періоду), то можна зробити певні узагальнюючі висновки. По-перше, крива криміналізаційної економічної ефективності стрімкіша і пологіша, а її горизонтальна ділянка є дуже незначною; крива капіталізаційної економічної ефективності, навпаки, менш стрімка і менш полого з довгим горизонтальним відрізком. По-друге, перша є стиснутішою, а друга – розтягнутішою (рис. 9).



**Рис. 9. Криві капіталізаційної та криміналізаційної економічної ефективності (варіант чистої екстенсифікації)**

Джерело: складено на основі джерела [1]

Якщо порівнювати процеси капіталізації та криміналізації економічних систем з точки зору їх впливу на

рівень і динаміку економічної ефективності їх функціонування, можна зробити висновок, що капіталізовані системи стабільніші, ніж криміналізовані. Економічна ефективність останніх хоча і може різко зростати, проте так само стрімко вона за певних економічних умов може і знижуватися. У капіталізованих економічних системах і зростання, і зниження (на певному проміжку ринкового періоду) рівня економічної ефективності є пологішим і менш стрімким.

Зниження рівня економічної ефективності капіталізації економічних систем (незалежно від початкового рівня капіталізації) з об'єктивною необхідністю вимагає зміни орієнтації в розвитку та функціонуванні економічних систем, а саме політика їх капіталізації повинна змінюватися політикою декапіталізації (ресоціалізації). Однак цей перехід від надмірної капіталізації до ресоціалізації повинен бути відповідним чином політично підготовленим, що передбачає певну переорієнтацію масової економічної свідомості (економічного світогляду певних соціальних верств населення). Історія, на жаль, не знає правильного чи неправильного напрямку економічного розвитку, адже існує лише адекватний чи неадекватний для масової економічної свідомості, яка відображається в структурі політичного ринку. Політичний ринок такий, яким є масова економічна свідомість, а своєчасний вибір того чи іншого напрямку економічного розвитку обумовлюється не його вищою ефективністю, а відповідністю цієї масової економічної свідомості та його структури.

Як правило, необхідність у певній переорієнтації економічного розвитку (зміни, наприклад, політики капіталізації політикою декапіталізації, тобто ресоціалізації) усвідомлюється більшістю членів суспільства лише заднім числом, лише після того, як певні негативні ефекти розвитку певного процесу виявились у найвідчутнішій формі. Так, необхідність згортання процесів капіталізації на певному етапі їх розвитку може бути усвідомлена лише тоді, коли їх негативні ефекти виявились зі значною силою. Особливо важко усвідомлюються віддалені і дуже віддалені в часі наслідки розвитку певного економічного процесу. Так, капіталізація на сучасному етапі ринкової трансформації вітчизняної економіки сприймається масовою економічною свідомістю переважно позитивно, оскільки увага звертається переважно на позитивні її економічні ефекти в найближчому інтервалі часу (на поточний момент), її віддаленіші наслідки (на найближчу та віддаленішу перспективу) менше помітні, точніше, майже ніколи не помітні для пересічних членів суспільства з традиційною економічною свідомістю та традиційним економічним вихованням.

**Висновки.** Отже, власне капіталізовані системи по-різному реагують на їх подальшу капіталізацію залежно від ступеня їх вихідної капіталізації. Квазі-капіталізовані системи реагують помірно позитивно або майже помірно позитивно на капіталізацію в короткотривалому ринковому періоді, власне капіталізовані реагують нейтрально або майже нейтрально (гіпопозитивно чи гіпонегативно), а гіперкапіталізовані – виключно негативно (від квазіпомірної негативної реакції до власне помірної чи гіперзначної). В останньому разі політику капіталізації слід змінювати політикою декапіталізації або ресоціалізації, інакше результативність функціонування економічних

систем почне різко знижуватись. Якщо не проводиться свідомо політика декапіталізації гіперкапіталізованих економічних систем, то вони обов'язково перероджуватимуться в кримінальні системи, внаслідок чого почне формуватися криміналізаційний ефект, на основі чого формується криміналізаційна економічна ефективність. Вплив криміналізації на економічний розвиток також буде різним, він переважно детермінується тривалістю ринкового періоду. В короткотривалому ринковому періоді формується значний позитивний криміналізаційний ефект, у довготривалому і гіпердовготривалому – значний негативний. Тобто наскільки кримінальні економічні системи вигідні (в суто економічному плані) в короткотривалому ринковому періоді, настільки вони не вигідні в довготривалому чи гіпердовготривалому періодах.

Перехід від політики посиленої капіталізації економічних систем до політики їх декапіталізації

(ресоціалізації) відбувається під впливом відповідних змін у політичному ринку суспільства, який змінює свою структуру під впливом відповідних змін у масовій економічній свідомості. Зміна масової економічної свідомості, яка починається після явного формування негативних ефектів капіталізації з певним проміжком часу, викликає таку саму зміну у структурі політичного ринку, тому демократична держава вимушена проводити переорієнтацію у своїй структурній політиці, а саме обмежувати надмірну капіталізацію і починати прямо зворотній процес, тобто декапіталізацію, або ресоціалізацію, національної економіки.

Перспективним напрямом подальших наукових досліджень цієї проблематики є вивчення соціально-економічних ефектів (наслідків) розвитку лібералізаційних процесів як похідних від капіталізаційних процесів в економіках перехідного типу.

### Список використаних джерел:

1. Башнянин Г.І., Загорський В.С., Рехлецький Є.М. Ринкові економічні системи: проблеми структуризації, типологізації і становлення в перехідних економіках: соціально-економічні дослідження в перехідний період. Щорічник наук. праць. 1997. Вип. 2. С. 258–263.
2. Башнянин Г.І., Третяк Г.С., Хом'як М.С. Деретуляційна еластичність економічних систем: поняття, загальна формула, типи і види. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць. Вип. 20.11. Львів: НЛТУ України, 2010. С. 81–90.
3. Башнянин Г.І., Турянський Ю.І., Дунас О.І. До питання негативної ефективності ринкової саморегуляції економічних систем. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць. Вип. 23.7. Львів: НЛТУ України, 2013. С. 120–124.
4. Башнянин Г.І., Третяк Г.С., Буряк Н.Б. Ефективність макроекономічної деретуляції в гіпердовготривалому ринковому періоді. Економіка: проблеми теорії і практики: збірник наукових праць. Вип. 262. Т. IX. Дніпропетровськ, Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. С. 2316–2324.
5. Башнянин Г.І., Турянський Ю.І., Юрків Н.Я. Капіталізація економічних систем: поняття, типи, ефективність. Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. Вип. 22.1. Львів: НЛТУУ, 2012. С. 148–154.
6. Долішній М.І., Копич І.М., Загорський В.С. Становлення і розвиток систем економічного оцінювання в перехідних економіках: проблеми природи, типологізації і кліометричного аналізу. Економетричні методи і моделі в економіці: теорія і практика. Львів, 1998. Ч. 1. С. 8–20.
7. Економічні системи / за ред. Г.І. Башнянина. Т. 2. Львів: вид-во ЛКА, 2011. 496 с.
8. Горячук В.Ф. Системний аналіз процесу капіталізації економіки країни та визначення його як системи. Теорія та практика державного управління. 2010. № 1 (28). С. 270–278.
9. Кульчицький Я.В., Кульчицький Б.В. Порівняння економічних систем (проблеми методології). Львів: вид. центр імені І. Франка, 2007. 318 с.
10. Перехідна економіка: підручник / за ред. В.М. Гесця. Київ: Вища школа, 2003. 591 с.



**Бережна Н.І.,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
*Харківський інститут фінансів*  
*Київського національного торговельно-економічного університету*

## МІЖНАРОДНА МІГРАЦІЯ РОБОЧОЇ СИЛИ ТА ШЛЯХИ ЇЇ РЕГУЛЮВАННЯ НА ДЕРЖАВНОМУ, МІСЦЕВОМУ ТА ОСОБИСТІСНОМУ РІВНЯХ

**Бережна Н.І. Міжнародна міграція робочої сили та шляхи її регулювання на державному, місцевому та особистісному рівнях.** У статті досліджено процес міграції в Україні, історичний аспект розвитку міграції. Розглянуто особливості міграції робочої сили на сучасному етапі. Висвітлено вплив міграційних процесів на соціально-економічний розвиток в Україні. Наголошено на наявних проблемах. Запропоновано шляхи їх регулювання на державному рівні, рівні місцевих органів самоврядування та особистісному рівні.

**Ключові слова:** міжнародна міграція робочої сили, проблеми та наслідки міграції в Україні, особливості сучасної міграції робочої сили, міграційна політика на державному рівні, міграційна політика на рівні місцевих органів самоврядування, тіньова міграція робочої сили, грошові перекази емігрантів.

**Бережная Н.И. Международная миграция рабочей силы и пути ее регулирования на государственном, местном и личностном уровнях.** В статье исследованы процесс миграции в Украине, исторический аспект развития миграции. Рассмотрены особенности миграции рабочей силы на современном этапе. Раскрыто влияние миграционных процессов на социально-экономическое развитие в Украине. Сделан акцент на существующих проблемах. Предложены пути их решения на государственном уровне, уровне местных органов самоуправления, личностном уровне.

**Ключевые слова:** международная миграция рабочей силы, проблемы и последствия миграции в Украине, особенности современной миграции рабочей силы, миграционная политика на государственном уровне, миграционная политика на уровне местных органов самоуправления, теневая миграция рабочей силы, денежные переводы эмигрантов.

**Berezhna N.I. International labor migration and ways of its regulation at the state, local and personal levels.** The article examines the migration process in Ukraine, the historical aspect of the development of migration. The peculiarities of labor migration at the present stage are considered. The influence of migration processes on social and economic development in Ukraine is highlighted. Emphasis is placed on existing issues. The ways of their regulation at the state level, levels of local self-government bodies and the personal level are offered.

**Key words:** international labor migration, problems and consequences of migration in Ukraine, peculiarities of modern labor migration, migration policy at the state level, migration policy at the level of local self-government bodies, shadow migration of labor force, money transfers of emigrants.

**Постановка проблеми.** Глобалізаційні процеси охопили всі сфери життєдіяльності суспільства. В економіці вони привели до формування єдиного світового ринку, одним з важливіших складових якого є міжнародний ринок робочої сили. Це посилює процеси міжнародної міграції, яка прийняла такі обсяги, які приводять не тільки до позитивних, але й до негативних наслідків.

В соціально-економічній сфері процеси міжнародної міграції робочої сили стимулюють процеси інтеграції, зростання ВВП країн, добробуту громадян, зростання рівня їх кваліфікації тощо. З іншого боку, не можна ігнорувати такі негативні наслідки, як торгівля людьми, «відтік мозків», поява соціального сирітства. Вплив міжнародної міграції робочої сили вже не обмежується економікою, а торкається соціальних, політичних, культурних, релігійних сфер життєдіяльності людей різних країн. Тому дослідження міжнародної міграції робочої сили займають важливу нішу серед проблем, які стоять перед сучасною економічною наукою. Тим паче, що в Україні міграція робочої сили набула значних розмірів як всередині

країни, так і за її кордонами. З іншого боку, Україна стала «буферною» країною на шляху емігрантів з Азії до Західної Європи.

До того ж міграційна політика в нашій країні не завжди спроможна реагувати на сучасні виклики. Недостатньо ефективно та гнучко працюють механізми, які здійснюють контроль за процесами міграції, управління змінами потоків трудової міграції як на державному рівні, так і на рівні місцевих органів самоврядування. Україна стоїть перед вирішенням проблем міжнародної міграції робочої сили, від чого залежать економічна безпека країни та її подальший розвиток.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним та практичним проблемам міжнародної трудової міграції присвячено статті, дисертації, монографії таких вітчизняних вчених, як В. Мойсей, В. Будкін, А. Гайдучий, М. Долішній, Т. Драгунова, М. Дудченко, Ю. Макогон, О. Малиновська, І. Реліна, Ю. Рима-ренко, О. Піскун, В. Новик, С. Западнюк, Е. Лібанова, М. Ніколайчук, Н. Марченко, І. Прибиткова, О. Рогач, М. Романюк, А. Румянцев, Є. Савельєв, О. Ступницький, А. Філіпенко, О. Шнирков.

**Формулювання цілей статті.** Водночас деякі питання залишаються недостатньо дослідженими. Це стосується здебільшого вирішення проблем практичного характеру. Тому метою статті є аналіз сучасних тенденцій розвитку та змін у процесах міграції в нашій країні, виявлення «болючих точок», тобто проблем, які пов'язані з міграцією робочої сили в країні, їх узагальнення та розробка пропозицій щодо їх вирішення на загальнодержавному та місцевому рівнях.

**Виклад основного матеріалу.** Процеси міжнародної міграції робочої сили завжди були притаманні українцям. При цьому Україна завжди була і залишається країною-експортером робочої сили. Це легко зрозуміти, якщо розглянути процес міжнародної міграції робочої сили в історичній послідовності. Дослідники виділяють чотири хвилі української міграції. Перша хвиля тривала з кінця XIX ст. до початку Першої світової війни, основними причинами якої були аграрна перенаселеність, національний гніт з боку як Російської, так і Австро-Угорської імперії. Зі Східної Галичини до Канади та США емігрували 79 тис. українців у 1891–1901 роках. А за наступні десять років виїхало близько 224 тис. осіб [1]. Крім США та Канади, еміграція була до таких країн, як Австралія, Аргентина.

Друга хвиля міграції охоплює період між Першою та Другою світовими війнами, а основними її причинами були не економічні, а політичні фактори. За кордон до Польщі, Румунії, Німеччини, Франції, Канади, США виїжджали класові вороги Радянської влади, а саме підприємці, аристократи, землевласники, особи, які не погоджувалися жити в Радянському суспільстві.

Третя хвиля міжнародної міграції в Україні проходила з кінця Другої Світової війни до початку 90-х років. Її причини також мали політичний характер і були пов'язані з переміщенням військовополонених, в'язнів канцтоборів, молоді, яку вивозили до Німеччини. Далі була етнічна еміграція українських євреїв до Ізраїлю.

Четверта хвиля еміграції, як і перша, мала здебільшого економічні причини, а саме пошук роботи за кордоном, зокрема у Росії, Італії, Греції, Португалії, США, Великобританії.

На наш погляд, у середині другого десятиліття XXI ст. розпочався п'ятий етап української міграції, причини якої мають як економічний, так і політичний характер. З одного боку, у 2017 році Україна отримала вільний в'їзд до країн Євросоюзу, що полегшило трудовим мігрантам можливість пошуку роботи. З іншого боку, воєнна агресія з боку Росії призвела до роз'єднання країни, що стало причиною переїзду частини громадян Донецької, Луганської та інших областей до Білорусії, Росії та інших країн.

Країни, які експортують робочу силу, за ступенем участі держави в заохоченні міграції трудових ресурсів залежно від розмірів валютних переказів мігрантів можна поділити на три групи.

Першу групу складають країни, в яких експорт робочої сили не є головною статтею отримання валютного доходу і де уряд не заохочує своїх громадян до еміграції. До цих країн можна віднести Австралію, Португалію, Філіппіни, Йорданію, Італію, Марокко.

Другу групу складають країни, в яких економіка значно залежить від грошових надходжень мігрантів (Індія, Туреччина, Бангладеш). Уряд у цих країнах регулює потоки мігрантів.

Третя група охоплює такі країни, як Пакистан, Ємен, де експорт робочої сили став значною сталою статтею доходів. Ці країни значно залежать від міграції, а держава стимулює тимчасову трудову міграцію [2, с. 119].

Незважаючи на те, що Україна є стабільним експортером робочої сили, її не можна віднести хоч б до однієї групи, тому що в країні, незважаючи на те, що грошові надходження від мігрантів у кількісному вимірі є значними, уряд не вживає заходів щодо заохочення трудової міграції. Водночас якщо здебільшого економісти вважають грошові надходження від мігрантів фактором економічного зростання, то в Україні ці кошти переважно використовуються неефективно та збільшують надходження до тіньової економіки [2, с. 119].

Останніми роками змінюється роль України в міграційних процесах. Усі країни умовно можна поділити на країни походження, призначення мігрантів або транзити. Якщо традиційно наша країна вважалась країною еміграції, то останніми роками значно збільшилась кількість іммігрантів, отже, Україна стає країною-транзитером. Це може збільшувати злочинність у країні, напруженість на ринку праці.

Зовнішня міграція пов'язана з кількісними та якісними факторами, що впливають на неї. Як кількісні фактори можна розглядати розмір ВВП на душу населення, індекс споживчих цін, вартість кредитів в Україні, кількість вільних робочих місць тощо. До якісних факторів можна віднести рівень життя, умови праці, можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Проблемою дослідження трудової міграції в нашій країні є недостовірність статистичної бази, адже її розмір має приблизний характер і засновується на експертних оцінках та непрямих даних. Згідно даними Міжнародної організації з міграції кількість українських мігрантів у 2011 році становила 6,5 млн. осіб, що складає 14,4% від населення України [3, с. 3]. Мігранти їдуть до Німеччини, Росії, США, Чехії, Угорщини, Польщі, Ізраїлю, Латвії, Нідерландів. До останнього часу більшість емігрантів прямувала до Росії. На другому місці перебувають країни Європейського Союзу. Сюди українці їдуть тому, що в країнах Євросоюзу існує демографічна проблема, а держави проводять активну міграційну політику, залучаючи працездатне населення. До інших факторів привабливості країн ЄС для мігрантів слід віднести вищу якість життя, безпеки, свобод, ніж в Україні. Крім цього, сьогодні існує тенденція працевлаштування спеціалістів із країн Східної Європи у розвинутих країнах Західної Європи, а на вільні місця залучають спеціалістів, зокрема, з України.

За видами діяльності чоловіки здебільшого працевлаштовуються на будівництво, жінки – на догляд за непрацездатними. Так, на будівництві працюють 54% мігрантів; домашнім доглядом займаються 17% мігрантів; у сільському господарстві працюють 9% мігрантів; у оптовій та роздрібній торгівлі – 9%; промисловості – 6%; інші види робіт охоплюють 5% українців [3, с. 3].

Міграційні процеси здебільшого мають стихійний характер, тому що більшість мігрантів перебуває в країнах нелегально. Так, найбільший відсоток таких осіб перебуває в Польщі (56,2%) та Італії (36,2%). Серед країн, де найбільша кількість українських мігрантів (близько 50%), можна назвати Чеську Республіку, Португалію, Іспанію [4, с. 8].

Загрозливою для соціальної безпеки країни є зовнішня міграція кваліфікованих працівників, яка зменшує якість трудових ресурсів, що залишаються в Україні.

До негативних наслідків масової еміграції з України треба віднести посилення навантаження на працююче населення. Тим паче, що виїжджають в інші країни люди, які могли би приносити користь всередині країни. Крім цього, виникають проблеми морального, психологічного характеру всередині сімей, коли за кордон працювати їде чоловік, а дружина та неповнолітні діти залишаються в Україні. Зростає соціальне сирітство дітей заробітчан. Негативним наслідком міграції є те, що на місця, що звільнилися, приїжджають іммігранти з третіх країн. Все це може не тільки гальмувати розвиток науково-технічного прогресу, але й загалом становити загрозу економічній безпеці країни. Українські трудові мігранти в інших країнах зіштовхуються з мовними проблемами, проблемами безпечного перевезення зароблених коштів до України, необхідністю правового та соціального захисту. Статистика показує, що тільки 50% мігрантів, які повернулися додому, закордонний досвід допоміг в пошуку кращої роботи [5]. Це не стимулює людей повертатися до України.

Негативним політичним аспектом міграції робочої сили з України може стати виникнення непривабливого іміджу країни, де люди не бажають жити, тому намагаються виїхати в інші держави.

Важливим позитивним наслідком міжнародної міграції для України, як і для будь-якої країни, є отримання грошових переказів. Згідно з даними НБУ у 2017 році українцями було передано до України 2,378 млрд. дол. Ще близько 40%, тобто 1 млрд. доларів, завозиться з-за кордону нелегально, тобто кешем «у кишенях». Ще близько 5–6 млрд. доларів щорічно поступає за допомогою заробітних карток трудових мігрантів, якими вони розраховуються в Україні. Ці суми значно відрізняються від суми прямих іноземних інвестицій у 2017 році (7,2 млрд. дол.) [6]. Україна входить до країн, які отримують найбільші суми переказів мігрантів. Згідно з деякими припущеннями, українська економіка втратила би приблизно 7% свого потенціалу без стимулюючого впливу грошових переказів мігрантів [3, с. 4].

Причинами, за якими мігранти переводять грошові перекази за допомогою неформальних каналів в Україну, є високі відсотки за трансферт, відсутність контролю та обов'язків щодо сплати податків.

Стратегічним напрямом забезпечення економічного розвитку країни є раціональне використання внутрішнього ресурсу, тобто капіталу, який є в країні та продовжує надходити до країни у вигляді грошових переказів емігрантів неофіційними шляхами. Макроекономічна політика держави повинна стимулювати використання грошових переказів емігрантів на інвестиційні цілі. Річ в тім, що більша частина грошових переказів використовується на поточне споживання як мігрантів, так і членів їх сімей. Для забезпечення переорієнтації цих коштів на інвестиційні цілі треба спростити систему відкриття малого бізнесу; використовувати стимулюючі важелі податкового бізнесу під час інвестування коштів трудових мігрантів; розвивати соціальну інфраструктуру у тих районах, куди повертаються трудові мігранти.

На загальнодержавному рівні регулювання міжнародної міграції необхідно розширити повноваження державної міграційної служби для здійснення контр-

олію за працевлаштуванням українців, тіньовою міграцією та налагодити тісні контакти з аналогічними закордонними службами. Треба забезпечувати умови для поширення легального працевлаштування, правовий та соціальний захист працівників-мігрантів; мінімізувати умови, які призводять до дискримінаційного, безправного становища громадян України на ринках праці закордонних країн. Крім цього, потребують координації дії органів державної влади, які тим чи іншим чином пов'язані з рухом робочої сили як всередині країни, так і за її кордони. Крім органів державної міграційної служби, це органи служб зайнятості, державних адміністрацій, органів внутрішніх справ, а також органів місцевого самоврядування.

На місцевому рівні, тобто рівні регіонів, треба поширити повноваження органів місцевого самоврядування у сфері регулювання міграції, які повинні самостійно займатися виявленням проблем, завдяки яким у регіоні існує еміграція, вирішенням їх. Необхідна розробка програм регулювання міграційних процесів, створення під їх реалізацію фондів майнового або фінансового характеру. Одночасно потрібним є вжиття заходів боротьби з незаконною міграцією.

Місцеві органи, відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», мають можливість затверджувати такі програми, але розмір коштів, які на ці цілі виділяються, недостатній для реального впливу на якість та темпи міжнародної міграції. Тому, можливо, треба переглянути та змінити фінансові потоки державного бюджету на формування місцевих бюджетів з урахуванням потреб програм регулювання міграційних процесів у регіоні.

На особистому рівні головними цілями міжнародної міграції в Україні є більш висока заробітна плата, більші можливості знайти роботу. Наприклад, у Польщі рівень безробіття у 2017 році був 5,0%, у Німеччині – 3,8%, Чеській Республіці – 3,0%. Середня зарплата українських мігрантів у Польщі складає 496 євро, третину від цієї суми вони витрачають на життя у Польщі, більшу частину грошей переказують до родини. У 2016 році українці, згідно з даними Національного банку Польщі, переказали тільки з Польщі приблизно 8,1 млрд. злотих (майже 2 млрд. євро) [7]. Водночас в Україні у 27% вакансій, що були актуальними у 2017 році, пропонувалась мінімальна заробітна плата; у 41% вакансій – від мінімальної до 5 тис. грн., у 21% вакансій – від 5 до 7 тис. грн., лише у 11% вакансій запропонована заробітна плата перевищувала 7 тис. грн. [8].

З 2015 року 7% працездатних українців, або приблизно 1,5 млн. осіб, виїхали з України заради високих заробітків. Більшість офіційно працевлаштувалась у Польщі, ще до 500 тис. осіб працюють там нелегально. У Чехії планують збільшити в поточному році квоту для трудових мігрантів саме з України удвічі (з 9 600 до 19 600 осіб на рік). А ще у 2015 році ця квота становила всього 3 800 осіб [9].

**Висновки.** Дослідження українських економістів свідчать про те, що з метою запобігання виїзду за кордон ще більшої кількості наших співвітчизників середня заробітна плата в Україні повинна збільшитись у півтори рази. А для повернення більшої частини емігрантів, перш за все тих, хто працює не за спеціалістю, розмір зарплати в Україні має зрости не менше ніж у 2–2,5 рази.

Аналіз досліджень українських економістів свідчить про існування позитивного впливу міжнародної трудової міграції на загальну динаміку економічного розвитку на сучасному етапі України. Однак у середньостроковій та довгостроковій перспективі масова

еміграція, нераціональне використання грошових переказів призведуть до втрати найбільш продуктивної частини людського капіталу, як наслідок, до втрати Україною можливості сталого економічного розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. На Прикарпатті відзначають 120 років еміграції до Канади. Інформаційне агентство УНІАН. URL: <http://www.unian.ua/news/455346-na-prikarpatti-vidznachayut-120-rokiv-emigratsiji-dokanadi.html>.
2. Кисель Н. Украина в контексте перспектив миграционных процессов в Европе. Сб. науч. трудов. Донецк: ДонНУ, 2010. 1050 с.
3. Міграція в Україні: факти і цифри / укладено Представництвом Міжнародної організації з міграції в Україні. Київ, 2011. 77 с.
4. Грабинський І., Єлейко І. Особливості політики інтеграції мігрантів на ринку праці Португалії. Економічний простір. 2015. № 98. С. 5–15.
5. Малиновська О. Трудова міграція: соціальні наслідки та шляхи реагування. Київ: НІСД, 2011. 40 с. URL: <http://www.niss.gov.ua>.
6. Угроза или спасение: как мигранты влияют на экономику Украины. URL: <https://www.segodnya.ua/economics/enews/migranty-spasayut-ekonomiku-ukrainy-perevodya-dengi-iz-za-granicy-domoy-1118105.htm>.
7. Польське радіо. 2017. 26.06; 9.08. URL: <http://www.polradio.pl>.
8. Пропозиція робочої сили та попит на неї. URL: <http://www.dcz.gov.ua/statdatacatalog/document?id=350800>.
9. Україна за рік отримала \$1,9 мільярда іноземних інвестицій / Держстат. URL: <https://economics.unian.ua/finance/10026269-ukrajina-za-rik-otrimala-1-9-milyarda-inozemnih-investiciy-derzhstat.html>.



**Бовкун О.А.,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом,  
*Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

## УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

**Бовкун О.А. Удосконалення державної політики розвитку територіальних громад в Україні.** У статті розглянуто стан та перспективи удосконалення державної політики розвитку територіальних громад в Україні. Проаналізовано нові підходи до організації сільської економіки, ведення відповідними суб'єктами та шляхи для стимулювання бажаних соціально-економічних змін, використання нових форм кооперації та організації праці.

**Ключові слова:** територіальна громада, диверсифікація, децентралізація, економічне зростання, логістика.

**Бовкун О.А. Совершенствование государственной политики развития территориальных общин в Украине.** В статье рассмотрены состояние и перспективы совершенствования государственной политики развития территориальных общин в Украине. Проанализированы новые подходы к организации сельской экономики, ведению соответствующими субъектами и пути для стимулирования желаемых социально-экономических изменений, использование новых форм кооперации и организации труда.

**Ключевые слова:** территориальная община, диверсификация, децентрализация, экономический рост, логистика.

**Bovkun O.A. Improvement of the state policy of the development of territorial communities in Ukraine.** Improvement of the state policy of development of territorial communities in Ukraine. The article examines the state and prospects of improving the state policy of the development of territorial communities in Ukraine. New approaches to the organization of the rural economy are analyzed. Maintaining relevant actors and ways to stimulate the desired socio-economic changes. Use of new forms of co-operation and organization of labor.

**Key words:** territorial community, diversification, decentralization, economic growth, logistics.

**Постановка проблеми.** Підтримка місцевого самоврядування з боку держави і створення умов для стійкого та самостійного розвитку територіальних громад в Україні є одними з найголовніших завдань сьогодення, які набувають подвійної актуальності під час реформування системи публічної влади загалом. Останніми роками держава прагне спрямувати свою політику на посилення дієздатності територіальних громад, що підтверджує процес добровільного об'єднання територіальних громад, який розпочався у 2015 р. Водночас, як показує перший досвід функціонування об'єднаних громад, зі 159 громад, які на нових засадах сформували місцеві бюджети на 2016 р., у 125 з них бюджети залишилися дотаційними, що може свідчити про недосконалість механізмів державної політики розвитку територіальних громад. Окрім того, серед причин, які обмежують розвиток територіальних громад як первинних суб'єктів системи місцевого самоврядування, слід назвати недосконалість законодавчого закріплення базових термінів, а саме відсутність взаємоузгоджених підходів до визначення таких понять, як «місцеве самоврядування» та «територіальна громада», наявність різноманітних думок про визначення місця й ролі держави в розвитку системи місцевого самоврядування, завдань державної політики щодо розвитку територіальних громад тощо.

Актуальність дослідження також зумовлена необхідністю з'ясування сутності державної політики розви-

тку територіальних громад, упорядкування відповідних завдань між різними рівнями державного управління та вдосконалення конкретних механізмів, що в умовах децентралізації дасть громадам можливості отримати більше прав щодо забезпечення соціально-економічного розвитку територій, підвищити ефективність надання населенню публічних послуг тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі дослідженню проблем місцевого самоврядування, зокрема з'ясуванню ролі держави у сфері місцевого розвитку, присвячено праці М. Баймуратова, О. Батанова, В. Бесчастного, В. Борденюка, І. Бутка, П. Ворони, П. Гураль, С. Газарян, Є. Глухачова, Р. Давидова, І. Дегтярьової, І. Дробота, І. Дробуш, В. Кампо, Н. Камінської, А. Коваленка, М. Корнієнка, В. Кравченка, В. Куйбіди, Ю. Куца, І. Лопушинського, О. Лиски, В. Мамонової, Ю. Молодожен, М. Орзіха, Г. Падалка, О. Пастернак, Р. Плюща, В. Погорілка, М. Пухтинського, О. Слобожана, Ю. Тодику, О. Фрицького, В. Шаповала та інших дослідників.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій з удосконалення державної політики розвитку територіальних громад в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Надзвичайно важливу роль у суспільному житті відіграє державна політика. Саме вона має на меті своєчасне виявлення назрілих проблем розвитку суспільства, їх аналіз, установку

причин їхнього виникнення, визначення їхньої складності, суперечливості, а також пошук шляхів їх вирішення. У сфері державної політики приймаються державно-політичні рішення, спрямовані на розв'язання певної проблеми, що виникає в тій чи іншій сфері суспільного життя (політичній, економічній, соціальній, культурній, екологічній тощо), розробляються відповідні програми та інструменти їхньої реалізації. Головною метою стратегії є підвищення конкурентоспроможності сільського господарства і сприяння розвитку села на сталій основі відповідно до стандартів ЄС і міжнародних стандартів.

Проаналізувавши головні цілі та конкретні завдання, відзначаємо той факт, що усе зводиться знову не до конкретних дій щодо соціально-економічного розвитку сільських територій, зокрема підтримки громадян, а до підтримки сільськогосподарських підприємств, які сьогодні представляють здебільшого міжнародні холдинги. На розвиток села з 8 цілей стратегії визначено лише 1 напрям, а саме розвиток сільських територій, який передбачає таке: «розробити програму розвитку сільських територій і вжити заходів, які спрямовані на підтримку малих фермерських господарств на основі розвитку нішевих ринків, якісного виробництва, функціонування маркетингових каналів, диверсифікації видів діяльності, включно із зеленим туризмом, виробництвом непродовольчих товарів і покращенням якості життя у сільській місцевості з одночасним сприянням розвитку місцевого самоврядування і сільських громад, з метою підтримки життєво важливої економіки, включно з економікою найбільш вразливих сільських районів, в яких сільське господарство є головним джерелом доходів» [17].

Це практично новий, відмінний від наявного методичний підхід. Управління різних ієрархічних рівнів пов'язане з особливою функцією управління, а саме передбаченням. Розрізняють три форми передбачення, такі як прогнозування, програмування і планування.

У перехідний період управління комплексним розвитком територій місцеві органи самоврядування мають застосовувати програмно-цільовий метод. Такі форми управління набули останнім часом значного поширення в розвинутих країнах світу [11].

Через ресурсну неспроможність більшості органів місцевого самоврядування щодо здійснення власних і делегованих повноважень неухильно погіршувались якість та доступність публічних (зокрема, адміністративних, медичних, освітніх) послуг. Цей процес супроводжувався обмеженням повноважень та ресурсів місцевих рад, що мали би піти на потреби власного розвитку (йдеться про відсутність можливості залишати у власному розпорядженні частину податків, зібраних на території громади; обмеження щодо вирішення земельних питань та архітектурно-будівельного контролю на власній території; обмеження стосовно прийняття рішень, пов'язаних із призупиненням незаконного будівництва, планування розвитку території громади). Такі обмеження привели до поширення практики перекладення органами місцевого самоврядування відповідальності за всі прорахунки (зношену інфраструктуру, відсутність якісного доступу до освітніх, медичних послуг тощо) на вищі інстанції, владу в Києві. Все це ще більше загострювало протистояння «центру» та областей в Україні.

Дієздатність місцевого самоврядування в Україні гальмують також інші фактори. Потребує кардинального реформування адміністративно-територіальний устрій (АТУ) України.

Так, в Україні досі відсутнє чітке законодавче унормування інституційних рамок цілісної адміністративно-територіальної одиниці базового рівня, а саме громади села, селища, міста. На практиці часто трапляються випадки перебування територіальної громади села, селища, міста у складі іншої територіальної громади (або на території іншої адміністративно-територіальної одиниці, територіальної громади району в місті тощо, а саме так звані матрьошки). Відсутнє конституційне унормування децентралізації влади в Україні. Все це призводить до поглиблення конфлікту інтересів, невизначеності компетенцій, повноважень та відповідальності між органами місцевого самоврядування громад («по вертикалі»: громада – район – регіон), а також між органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади на регіональному рівні («по горизонталі»: місцева рада – місцева адміністрація). Такі суперечності надзвичайно ускладнюють процес налагодження ефективної взаємодії регіональної та місцевої влади, унеможливають ефективне управління суспільним та соціально-економічним розвитком на відповідній території [6].

Реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні є вихідною умовою для стимулювання розвитку та успішного здійснення реформ на місцевому рівні. Процес децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування передбачає [14]:

- створення ефективної системи державного управління регіональним розвитком, що здатна забезпечити для населення окремо взятої громади якісні та доступні публічні (адміністративні) послуги (зокрема, гарантувати безпеку життєдіяльності людини на місцевому рівні, забезпечити отримання якісних послуг сфери охорони здоров'я та освіти, гарантувати доступні адміністративні послуги);

- надання місцевим органам влади максимальної кількості повноважень та достатньої кількості фінансових ресурсів (відповідно до європейського принципу субсидіарності) для вирішення всіх поточних проблем, пов'язаних із гарантуванням безпеки життєдіяльності та якісного життя мешканців місцевої громади, гарантування стабільного розвитку на місцях; підвищення відповідальності органів місцевого самоврядування (ОМС) за виконання взятих на себе зобов'язань та дотримання законності.

Насамперед, говорячи про оптимізацію адміністративно-територіального устрою України, реформа пропонує розподіл повноважень між різними рівнями, такими як громада, район, регіон. Це й освіта, й охорона здоров'я, й захист навколишнього середовища. Проте, на нашу думку, основоположним є закріплення положень та дій щодо земель територіальних громад.

Реформування системи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні ґрунтуватиметься на новій системі АТУ, що передбачає об'єднання територіальних громад. Насамперед йдеться про добровільне об'єднання. Впродовж перших трьох років реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади український уряд

організаційно та фінансово планує підтримувати ті громади, що виявляють ініціативу до самостійного об'єднання [12].

Добровільне об'єднання (укрупнення) територіальних громад доцільно проводити:

- на основі об'єднання громад, територіально наближених одна до одної навколо «центрів економічного зростання»;

- з урахуванням переваг міжрегіонального (міжмуніципального) співробітництва з огляду на вирішення спільних для громад проблем місцевого та регіонального розвитку (зокрема, розбудови та спільного користування системи водопостачання та водовідведення, користування дорожньо-транспортною, освітньою, медичною, інформаційно-комунікаційною інфраструктурою);

- з урахуванням доступності для мешканців громад центрів надання публічних послуг (наприклад, часу прибуття невідкладної та швидкої медичної допомоги, часу прибуття дітей сільських громад до школи (європейський стандарт становить 15–20 хвилин).

Проте, на нашу думку, першочерговим і найважливішим завданням є побудова транспортної логістики, планування та опис планів щодо утримання закладів медицини, освіти, культури або здійснення укрупнення.

Для наповнення місцевих бюджетів обговорюється питання того, щоби частину загальнодержавних податків (не менше 25% їх обсягу) залишати на місцях. Зокрема, йдеться про податок на прибуток підприємств, які розташовані і працюють на території певної громади, і про податок на доходи фізичних осіб, який можна сплачувати на вибір, а саме за місцем працевлаштування або за місцем проживання громадян [8].

Передбачається, що все це дасть змогу збільшити надходження до місцевих бюджетів, підвищити зацікавленість ОМС у залученні інвесторів та в розвиток місцевої економіки, зацікавленість мешканців громади щодо легалізації доходів та своєчасної сплати податків. Результатом є покращення благоустрою території, створення нових робочих місць, зростання добробуту членів громади, стабільний розвиток громади.

Інновації для мешканців сільських територій залишаються категорією віддаленою та незрозумілою. Багаторічна незмінність ситуації та стереотипність сільського укладу життя сформували переважно байдуже ставлення селян до нових пропозицій, утвердили зневіру в можливість покращення ситуації, нав'язали пасивність до господарювання на власній території [4].

Отже, домінують монофункційність сільської економіки та безальтернативність джерел доходів для сільського населення, що чинить негативний вплив на розвиток сільської економіки на інноваційній основі.

Задля забезпечення диверсифікації економічної діяльності на сільських територіях та вдосконалення системи управління необхідними є нові підходи до організації сільської економіки, її ведення відповідними суб'єктами, пошук шляхів для стимулювання бажаних соціально економічних змін, використання нових форм кооперації та організації праці.

В межах роботи нами визначено, що ініціативна група в сільських громадах повинна бути створена. Вона покликана вирішувати низку питань, зокрема:

- 1) підвищувати участь громадськості в управлінні територіальною громадою;

- 2) розробляти якісні методи моніторингу та контролю органів влади перед громадськістю;

- 3) створювати механізм налагодження діалогу між громадянами та органами влади.

Управлінські інновації в контексті досліджуваної тематики – це нові підходи до управління розвитком сільських територій.

На регіональному рівні до територіальних підрозділів державних органів управління долучаються асоціації регіонального розвитку, агрохолдинги та великі підприємства, а також інші суб'єкти, зацікавлені у формуванні політики розвитку тих сільських територій, на яких вони розташовані або які перебувають у колі їх інтересів.

Якщо роль та особливості функціонування органів місцевого самоврядування є зрозумілими, то потенціал громадських організацій в Україні досі не реалізований належним чином. В економічно розвинутих країнах активність позитивних змін на сільських територіях часто залежить від діяльності саме таких суб'єктів, здатних динамічним чином залучати позитивний досвід управління локальним розвитком, пропонувати нові підходи до вирішення проблем громади, надавати необхідне інформаційне забезпечення управлінських процесів. Низька активність громадських організацій в Україні спричинена як необізнаністю населення щодо їх ролі в регіональному соціально-економічному розвитку, так і проблемами з фінансуванням. У ЄС громадські організації є отримувачами грантів та цільового фінансування, якщо їх діяльність збігається з пріоритетами державної чи регіональної політики розвитку. В Україні таке фінансування є практично недоступним [15].

У контексті диверсифікації економічної діяльності на сільських територіях роль громадських організацій є значною внаслідок їх інформаційного потенціалу. Фактично однією з основних перешкод активізації процесів диверсифікації є відсутність ідей та розуміння можливості особистого розвитку в місцевого населення, від ініціативності якого залежить успішність цих процесів. Саме цю нішу мають заповнити громадські організації або ж як альтернатива підприємницької структури, націлені на консультування сільського населення щодо можливостей економічної діяльності, надання інформації про її альтернативні види та їх особливості [17].

Загальною проблемою впровадження організаційно-управлінських інновацій на сільських територіях є низька активність місцевого населення та бажання до впровадження інновацій сільськими головами.

Варто зауважити, що відсутність Програми стримує розвиток територіальної громади, тому органам місцевого самоврядування слід приділяти цьому питанню більше уваги. Адже добре розроблена програма соціально-економічного розвитку сільської територіальної громади допоможе залучити кошти (гранти) від фінансових та громадських організацій.

На жаль, в Україні досі не створена чинна система контролю та критеріїв оцінювання якості роботи органів місцевого самоврядування. Не варто досліджувати питання наявності комплексної стратегії розвитку громад. Ці документи є в усіх, проте вони неякісні, а більшість представників влади бажає її переробити, залучивши громаду та експертів. Вони зізналися, що документ робився поспіхом і без дійсної якісної, аналітичної та методичної роботи [73, 106].



Фактично планування розвитку сільських територій в Україні досі здійснюється за принципом «згори донизу», однак через відсутність достатніх коштів у держави більшість заходів залишаються деклараціями. Водночас формування розвитку за принципом «знизу догори» зіштовхується з численними адміністративно-бюрократичними перешкодами та відсутністю достатньої наполегливості у місцевого населення для їх подолання як засобу підвищення економічної ефективності.

Нова ідеологія розвитку місцевого самоврядування сільських територіальних громад повинна ґрунтуватись на таких позиціях:

- планування соціально-економічних процесів на цій території;
- зміцнення фінансових і політичних основ місцевого самоврядування;
- формування іміджу території [14].

Під час дослідження вивчалися також потреби сільських територіальних громад. Нині селян цікавлять проблеми житлово-комунального господарства, доріг, транспорту, медичного та побутового обслуговування, рівня цін, тобто рівня та якості життя. Саме ці питання покликана вирішувати місцева влада, наділена відповідними ресурсами та повноваженнями. Проте більшість сільських громад у країні фінансує соціальну сферу за рахунок міжбюджетних трансфертів, які використовуються, на жаль, не завжди ефективно [17].

Проте більшість органів місцевого самоврядування не має можливості розв'язати основні актуальні питання на місцевому рівні через неврегульованість міжбюджетних відносин, наслідками чого є незадо-

вільний стан місцевих бюджетів, невизначеність в розподілі повноважень і ресурсів між владами різних рівнів, здатних забезпечити структурну перебудову ОМС, критичний стан більшості галузей на селі.

**Висновки.** Таким чином, нинішня фінансово-економічна нестабільність створює не найкращі передумови для реформ. В місцевому господарстві нарастають численні проблеми, зволікання вирішення яких неприпустимо.

Нині сільський, селищний голова не контролює усі податки та збори, що збираються на території його громади, бо лише частина їх йде до місцевого бюджету, а лівова частина – в державний. Це і податок на прибуток, і податок на додану вартість. Бюджетний кодекс побудований так, що не зацікавляє сільських голів у пошуках коштів для поповнення свого бюджету. Основними джерелами поповнення бюджету є прибутковий податок і податок на землю.

На нашу думку, треба розширювати кількість комунальних підприємств, щоб сільські ради, а не тільки підприємці могли використовувати свої надра, водні ресурси тощо. Загалом ефективний розвиток взаємовідносин у системі «держава – бізнес» можливий за умов активної участі кожної зі сторін та рівноправного партнерства. Водночас ключову роль повинна відігравати держава, функції якої мають бути спрямовані на створення таких умов ведення підприємницької діяльності в аграрному секторі, які б дали змогу підприємцям не лише отримувати економічні вигоди, але й поступово набувати статусу соціально відповідальних осіб, які беруть участь у розв'язанні соціально-економічних проблем на державному та місцевому рівнях.

#### Список використаних джерел:

1. Берданова О., Вакулєнко В. Стратегічне планування регіонального розвитку: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2007. 96 с.
2. Деякі питання реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2016 р. № 688-р. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=249350402>.
3. Куц Ю. Проблемне поле державного управління: концептуальна демаркація. Публічне управління: теорія та практика. 2011. № 1. С. 3–10.
4. Куц Ю., Решець О. Територіальна громада: управління розвитком: монографія /за заг. ред. Ю. Куца. Харків: Константа, 2013. 540 с.
5. Молодожен Ю. Самодостатність територіальних громад: системний підхід: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2010. 370 с.
6. План законодавчого забезпечення реформ в Україні: Постанова Верховної Ради України від 4 червня 2015 р. № 509-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/le/text/35/f444365n15.zip>.
7. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин: Закон України від 28 грудня 2014 р. № 79-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/79-19>.
8. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо зарахування окремих адміністративних зборів до місцевих бюджетів: Закон України від 8 вересня 2016 р. № 1509-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1509-19>.
9. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо особливостей формування та виконання бюджетів об'єднаних територіальних громад: Закон України від 26 листопада 2015 р. № 837-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/837-19>.
10. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо добровільного приєднання територіальних громад: Закон України від 9 лютого 2017 р. № 1851-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1851-19>.
11. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лютого 2015 р. № 157-VIII (із змінами). URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.
12. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лютого 2015 р. № 156-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/156-19>.
13. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.
14. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17 червня 2014 р. № 1508-VII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>.
15. Серьогін С., Гончарук Н. Теоретичні засади та основні напрямки реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні. Аспекти публічного права. 2015. № 4. С. 111–120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2015\\_4\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_4_16).
16. Територіальна громада як базова ланка адміністративно-територіального устрою України: проблеми та перспективи реформування. Київ: НІСД, 2016. 61 с.



**Германюк Н.В.,**  
кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри аграрного менеджменту,  
*Вінницький національний аграрний університет*

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ

**Германюк Н.В. Сучасні проблеми розвитку аграрної галузі.** У статті розглянуто необхідність ефективного функціонування аграрного сектору в країні для успішного розвитку її економіки, оскільки виробництво сільськогосподарської продукції є фундаментальним напрямом формування національного бюджету. Досліджено таке питання, як ерозія ґрунтів, прискорена в процесі господарської діяльності, що вимагає реалізації дійових програм стосовно попередження деградації земель. Наведено основні положення, які гальмують розвиток цієї галузі. Проаналізовано причини відтоку людей із сільської місцевості. Запропоновано головні орієнтири поліпшення загального стану вітчизняного агросектору та шляхи покращення ситуації, що склалася.

**Ключові слова:** аграрна галузь, врожайність, сільськогосподарський потенціал, агрохолдинг, соціальна інфраструктура.

**Германюк Н.В. Современные проблемы развития аграрной отрасли.** В статье рассмотрена необходимость эффективного функционирования в стране аграрного сектора для успешного развития ее экономики, так как производство сельскохозяйственной продукции является фундаментальным направлением формирования национального бюджета. Изучен такой вопрос, как эрозия грунта, ускоряющаяся в процессе аграрной деятельности, что требует реализации действенных программ относительно предупреждения деградации земель. Выделены основные положения, тормозящие развитие этой отрасли. Проведен анализ причин оттока людей из сельской местности. Предложены ведущие ориентиры улучшения общего состояния отечественного агросектора, а также пути выхода из сложившейся ситуации.

**Ключевые слова:** аграрная отрасль, урожайность, сельскохозяйственный потенциал, агрохолдинг, социальная инфраструктура.

**Germanjuk N.V. Modern challenges of development of agrarian sector.** The article considers the necessity of effective functioning of agrarian sector in the country for the successful development of its economy, since agricultural production is a fundamental direction of forming the national budget funds. Issue of accelerating erosion of soil in the process of agrarian activity has been studied, which requires the implementation of effective programs to prevent land degradation. Also, the main provisions that impede development of this industry are presented. The causes of outflow of people from rural areas are analyzed. There are proposed the main recommendations according: improving the general state of domestic agricultural sector; the ways of exit from situation that has developed.

**Key words:** agrarian sector, productivity, agricultural, agricultural potential, agroholding, social infrastructure.

**Постановка проблеми.** Науково-технічний прогрес спричиняє суттєві зміни в процесі ведення сільського господарства, вимагаючи від підприємців більш дбайливого ставлення до навколишнього середовища. Аграрна галузь є фундаментальною складовою державної економіки, визначаючи соціально-господарське зростання країни, суспільний рівень життя її громадян і ступінь забезпеченості товарами продовольчої сфери. Базисом для успішного розвитку та оптимізації ситуації в аграрній сфері є дотримання певних рекомендацій, розглянутих у дослідженні, насамперед, стосовно удосконалення інфраструктурного забезпечення мешканців села. На прикладі діяльності окремих агрокомпаній щодо покращення сільської локальної інфраструктури стає зрозумілою першочерговість поліпшення саме соціальної сфери для утримання відтоку населення та залучення трудових ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Цікаві фундаментальні дослідження різних аспектів сільськогосподарської галузі з вивченням сучасних проблем, інноваційних процесів, а також позитивних тенденцій

розвитку здійснені такими провідними науковцями, як, зокрема, В.Г. Андрійчук, Н.І. Бурлака, А.А. Гребеннікова, Л.В. Дейнеко, Р.В. Дмитрук, М.В. Зубець, М.Ю. Коденська, М.Х. Корецький, В.А. Мазур [1], М.Й. Малік, Г.Б. Невинська, О.В. Олійник, Г.М. Підлісецький, М.В. Правдюк, Г.Р. Руденко, М.А. Садиков, Т.І. Чорнопищук [2], О.М. Шестопад, В.В. Юришин, О.І. Янковська.

Незважаючи на цінність проведеної роботи, недостатньо висвітленими, на наш погляд, залишаються питання необхідності розвитку соціальної інфраструктури в сільській місцевості для утримання та залучення людських ресурсів з урахуванням реальних прикладів діяльності окремих аграрних підприємств у цьому напрямі та наявності позитивних результатів.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення головних тенденцій, що сприяють розвитку аграрної сфери з моніторингом сучасних особливостей ведення аграрної діяльності та обґрунтуванням важливості вдосконалення соціальної інфраструктури в сільській місцевості для утримання та залучення людських ресурсів.

**Виклад основного матеріалу.** Виробництво сільськогосподарської продукції є фундаментальним напрямом суспільної економічної діяльності. В процесі реалізації останньої певним чином трансформується екологічний стан навколишнього середовища, зокрема зменшуються території, зайняті лісами; змінюється природний біологічний кругообіг, атмосферний радіаційний фон та збалансованість водної сфери; ускладнюються умови життя тварин і птахів. При цьому забруднюється біосфера, земельні території втрачають родючість або деградують [3].

Під час здійснення господарської діяльності відбувається також прискорена ерозія ґрунтів. Екосистема ораних площ пошкоджується переважно через інтенсивний розвиток ерозії, а саме зруйновано понад 35% сільгоспугідь України. Вирішення цієї проблеми потребує реалізації ефективних програм з попередження розмиву ґрунтів та значних капіталовкладень під дбайливим урядовим наглядом.

Суттєвий негативний вплив на урожайність спричиняють посухи, потужні зливи, відсутність снігу зимою, коливання погодних умов тощо. Останнім часом спостерігається поширення такого явища, як пошкодження рослинницьких культур хворобами та комахами-шкідниками. Зауважимо, що постійне вирощування певної сільськогосподарської культури на одній і тій самій території зумовлює більшу чутливість рослини до хворіб, створюючи комфортні умови для поширення окремих видів шкідників.

Відзначимо, що вітчизняний агросектор характеризується безперервною експлуатацією 71% сільськогосподарських земель, що викликає поступове зменшення їх родючості. Використання надмірної кількості добрив спричинює зростання кислих ґрунтів (на 2,4 млн га за останні 15 років) та зменшення товщини гумусового прошарку (приблизно на 20%), що безпосередньо впливає на врожайність. Водночас близько 40% ґрунтових площ України можна віднести до забруднених територій. Згідно з прогнозами фахівців під час збереження теперішніх темпів деградації земель (ерозії, повені, змін клімату) критичні показники ступеня родючості ґрунтів мають бути досягнуті вже через 25–30 років [4].

Загалом розвиток аграрного сектору є одним з найбільш перспективних напрямів економічного зростання держави. Останній гальмується девальвацією національної валюти; збільшенням цін на паливо, мінеральні добрива, що приводить до зростання собівартості вирощування рослинницьких культур і зменшення рентабельності агропідприємств. Одночасно в галузі спостерігаються кадрові негаразди та складнощі із залученням інвестицій.

Загалом головні проблеми щодо ефективного функціонування аграрного сектору сьогодні можна представити так:

- 1) зростання собівартості вирощування культивованих рослин;
- 2) брак професійної компетентності кадрів (незважаючи на те, що кожний п'ятий українець зайнятий в ньому);
- 3) відсутність комфортних умов праці для людей;
- 4) нестача довгострокового галузевого фінансування;
- 5) порушення стандартів ведення повсякденних робіт, що призводить до деградації земель [4].

Проведений моніторинг свідчить про те, що у сучасних трансформаційних умовах розвитку головним експортним ринком України є Європейський Союз. Доцільно також відзначити, що обсяги реалізації аграрної продукції на російський ринок скоротилися (вони майже в п'ять разів менші, ніж до країн ЄС). У табл. 1 наведено дані щодо обсягів експорту української агропродукції за 2016 рік [5].

Таблиця 1

**Торгівля України з ЄС та іншими країнами**

Назва	Обсяги експорту, млрд. дол.
Європейський Союз	4,9
Іспанія	1,0
Нідерланди	0,8
Італія	0,7
Польща	0,61
СНД	2,30
Росія	1,0
Африка	2,0
Єгипет	1,4
Китай	0,80
Туреччина	0,70
Саудівська Аравія	0,63

Насправді Україна володіє потужним сільськогосподарським потенціалом. Все більша кількість підприємців долучається до створення агробізнесу. Сьогодні, згідно зі статистичними даними, галузь сільського господарства налічує близько 45 000 компаній, з яких приблизно 2 500 є великими та середніми. Успішна підприємницька діяльність великих аграрних підприємств є прикладом для інших. Так, сукупні доходи останніх за 2016 рік дорівнюють 7,3 млрд. дол. Порівняно з показниками 2015 року обсяги виторгу багатьох з них зросли. Водночас необхідно відзначити, що не кожна компанія отримала чистий прибуток, фіксуєчи за підсумками року його від'ємне значення [4].

Відзначимо, що десять найбільших агрохолдингів України обробляють 2,6 млн га сільськогосподарських угідь. Загальний земельний банк провідної десятки протягом 2016 року збільшився на 13% внаслідок поглинання менших підприємств, а також у результаті входження до топ-10 нових учасників, що спеціалізуються на вирощуванні зернових культур (табл. 2). Саме аграрний бізнес, а не перероблення сільськогосподарської продукції стає головним джерелом прибутків [6].

Таблиця 2

**Топ-10 агрокомпаній (за виторгом, отриманим протягом 2016 року)**

1	«Кернел»
2	«НІБУЛОН»
3	«Миронівський хлібопродукт»
4	«Ukrlandfarming»
5	«Астарт»
6	«Агропросперіс»
7	«Укрпромінвест-Агро»
8	«Прометей»
9	«УкрагроКом» і «Гермес-Трейдінг»
10	«Агротрейд»

Справді, потужні аграрні холдинги та невеликі фермерські господарства поєднують такі загальні проблеми, як гостра нестача кваліфікованих спеціалістів, брак робочих рук для залучення до простих операцій. Перш за все ця ситуація спричинена відсутністю в сільській місцевості соціальної інфраструктури та перспектив розвитку. Практично третя частина мешканців України проживає на сільських територіях, однак з питанням кадрового дефіциту, коли попит значно перевищує пропозицію, стикаються майже всі аграрні підприємства.

Серед підстав, що викликали таку ситуацію, необхідно відзначити той факт, що кількість сільського населення зменшується щорічно через незадовільні умови життя. Отже, за роки незалежності майже 2,5 млн. мешканців села мігрували до міст або інших країн, адже навіть за наявності роботи відсутня гарантія нормальних умов життєдіяльності. Зокрема, у більшості сіл немає доріг, спостерігається слабе транспортне сполучення з центрами, часто відсутні школи та лікарні, недостатньо фінансується розвиток господарства. Водночас не вистачає фахівців у соціальній сфері, адже потрібні агрономи, ветеринари, механізатори, лікарі, вчителі, працівники культури. Крім того, виявляється така тенденція: навіть за пропозиції гідної зарплати випускники аграрних навчальних закладів України не бажають повертатися в сільську місцевість [7].

До того ж вкрай потрібні аграрні робочі спеціальності вважаються неprestижними, а технікуми перетворюються на коледжі, готуючи бухгалтерів та управлінців. Таким чином, компанії витрачають значні кошти на придбання новітньої техніки, яку нікому обслуговувати. Проживання в українських селах є настільки непривабливим, що їх мешканці воліють краще працювати за кордоном за ті ж самі кошти, ніж залишатися вдома.

Неврегульованою моральною проблемою є крадіжки (палива, добрива, врожаю) на агропідприємствах, що вимірюються десятками чи інколи сотнями тисячами гривень. На жаль, ні висока зарплата, ні вища освіта не гарантують сумлінності працівника (пошкоджено етично-культурний стан людини). Тому сучасним оптимальним вирішенням цього питання є впровадження у виробничі процеси новітніх технологій, що у змозі допомогти уникнути зловживань.

Загалом для залучення людей до сільської місцевості важливими кроками є розвиток локальної інфраструктури, забезпечення іногородніх працівників гарним житлом, гідною зарплатою. Так, в процесі створення птахоферми у с. Ладизин (Вінницька обл.) суттєво не вистачало працівників. Підприємство відремонтувало дороги, побудувало домівки та гуртожиток для майбутніх робітників, запропонувало найкращі в регіоні середньомісячні зарплати. Компанія продовжує вдосконалювати інфраструктуру Вінницької області, а саме споруджує трубопроводи для питної води, сприяє одержанню міжнародних грантів, допомагає школам та дитячим садкам, отримуючи лояльність місцевого населення щодо реалізації новітніх проєктів. У найближчій перспективі підприємством заплановано зведення інноваційної біогазової системи біля с. Ладизин [7].

В туристичному с. Гоголевому (на Полтавщині) завдяки старанням підприємства «Астарт» споруджено спорткомплекс, а саме баскетбольні та волей-

больні майданчики, футбольне поле; встановлено спортивні тренажери. А вартість харчування дітей у школі становить одну гривню [7].

Вистачає також прикладів, коли успішні працівники міста залишають стабільну роботу заради створення бізнесу в сільській місцевості, адже спокій, гарний стан довкілля, екологічно чисті продукти є вагомими перевагами життя в сільській місцевості.

Отже, коли сільські мешканці матимуть нагоду одержувати гідний рівень медичних послуг, навчати дітей в сучасних школах або дитячих садках, займатися спортом або дивитися останні фільми в кінотеатрах, привабливість сіл для проживання значно збільшиться.

Загалом з метою оптимізації ситуації в аграрній галузі необхідно дотримуватися таких рекомендацій [5]:

- 1) перехід від експорту сировини до експортування продукції з високою доданою вартістю;
- 2) перехід до застосування ефективних механізмів ведення аграрної діяльності (точного землеробства, мінімальної обробки землі, електронної карти полів, використання GPS-технологій);
- 3) покращення рівня партнерських стосунків з країнами ЄС, Азії, США та Африки;
- 4) поліпшення стандартів безпеки харчової продукції;
- 5) збільшення рівня енергетичної самостійності галузі (шляхом використання альтернативних видів енергії);
- 6) впровадження комплексних галузевих програм, які в змозі гарантувати зростання обсягів виробництва продукції та зменшення її собівартості;
- 7) скорочення втрат сировини та готової продукції під час збереження та перевезення;
- 8) вдосконалення управлінських механізмів на сільськогосподарських підприємствах.

**Висновки.** Загалом Україна має суттєвий потенціал для розвитку аграрного сектору, що може стати міцним фундаментом для її економічного зростання. Важливим завданням держави є підтримка аграріїв щодо забезпечення господарств сучасною матеріально-технічною базою, що відповідатиме світовим стандартам. Це є питанням просування аграрної вітчизняної продукції на європейські та інші ринки.

При цьому подальший розвиток сільського господарства вимагає застосування комплексного підходу з поєднанням усіх можливих орієнтирів для покращення ситуації в аграрному секторі. Визначним кроком є вдосконалення системи менеджменту підприємств галузі та налагодження контактів з країнами-імпортерами стосовно збуту сільськогосподарської продукції.

Доцільними є перехід від експорту сировини до експортування продукції з високою доданою вартістю; подальший прогрес у партнерських стосунках з країнами ЄС, Азії, США та Африки; покращення стандартів безпеки харчової продукції; використання альтернативних видів енергії в процесі ведення аграрної діяльності; втілення комплексних галузевих програм, які гарантуватимуть зростання обсягів виробництва продукції та зниження її собівартості; зменшення втрат сировини та готової продукції під час збереження та перевезення; вдосконалення управлінських механізмів на агропідприємствах, а також суттєве поліпшення стану соціальної інфраструктури в сільській місцевості.

Таким чином, вищезазначене може забезпечити підвищення загальних показників діяльності у вітчиз-

няній сільськогосподарській галузі та успішний розвиток нашої країни загалом.

#### Список використаних джерел:

1. Мазур А.Г., Дмитрик О.В. Тенденції економічного відтворення господарств населення у сільській місцевості. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 12 (28). С. 55–67.
2. Чорнопищук Т.І. Імперативи та особливості державного фінансово-економічного регулювання розвитку аграрного виробництва. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 2 (30). С. 51–66.
3. Ткачук О.М., Недбалюк О.П. Просторові та суспільно-економічні аспекти управління територіальним розвитком. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 3 (08). С. 84–90.
4. Вісім екологічних проблем України. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/235280/visim-ekologichnyh-problem-ukrayiny>.
5. Названо ТОП-5 проблем сільського господарства України. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/371151/nazvano-top-5-problem-silskogo-gospodarstva-ukrayiny>.
6. 10 агропромислових компаній, які заробили більше за інших. URL: <http://landlord.ua/10-agropromislovih-kompaniy-yaki-zarobili-bilshe-za-inshih>.
7. Брак фахівців в агросекторі: чому великі зарплати – не вихід. URL: <http://www.bakertilly.ua/news/id1170>.

УДК 330.322

**Калініченко Л.Л.,**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

**Войтов І.М.,**

старший викладач,

*Український державний університет залізничного транспорту*

**Устіловська А.С.,**

викладач, аспірант кафедри економіки,

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

### **ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ В КАПІТАЛЬНЕ БУДІВНИЦТВО УКРАЇНИ**

**Калініченко Л.Л., Войтов І.М., Устіловська А.С. Економічна сутність інвестицій в капітальне будівництво України.** У статті розглянуто дискусійні питання теоретичного визначення дефініції «інвестиційна активність», проведено аналіз динаміки та структури капітальних інвестицій в економіку України, визначено чинники, які знижують інвестиційну активність підприємств будівельної галузі України, наведено шляхи підвищення інвестиційної активності будівельної галузі.

**Ключові слова:** держава, капітальні інвестиції, інвестиційна активність, будівництво, індекс капітальних інвестицій.

**Калиниченко Л.Л., Войтов И.Н., Устиловская А.С. Экономическая сущность инвестиций в капитальное строительство Украины.** В статье рассмотрены дискуссионные вопросы теоретического определения дефиниции «инвестиционная активность», проведен анализ динамики и структуры капитальных инвестиций в экономику Украины, определены факторы, которые снижают инвестиционную активность предприятий строительной отрасли Украины, приведены пути повышения инвестиционной активности строительной отрасли.

**Ключевые слова:** государство, капитальные инвестиции, инвестиционная активность, строительство, индекс капитальных инвестиций.

**Kalinichenko L.L., Voitov I.M., Ustilovska A.S. The economic essence of investment in the capital construction of Ukraine.** The article discusses the issues of theoretical definition of the definition of “investment activity”, analyzes the dynamics and structure of capital investments in the Ukrainian economy, identifies factors that reduce the investment activity of enterprises in the construction industry in Ukraine, and provides ways to increase the investment activity of the construction industry.

**Key words:** state, capital investments, investment activity, construction, capital investment index.



**Постановка проблеми.** Будівельна галузь є однією з найважливіших галузей економіки будь-якої країни, діяльність якої полягає у введенні в дію нових, а також реконструкції, розширенні, ремонту і технічному переозброєнні діючих об'єктів виробничого та невиробничого призначення. Капітальне будівництво створює велику кількість робочих місць і споживає продукцію багатьох галузей. Зростання будівельної галузі обов'язково викликає економічне зростання в країні та виникнення необхідних умов для вирішення багатьох соціальних проблем. Одним з найважливіших інструментів підвищення ефективності будівництва є інвестиції в більш нове й продуктивне обладнання та технології. Саме за цим параметром українська будівельна галузь програє більшості швидкозростаючих економік. Незважаючи на відносно високі темпи зростання інвестицій в основний капітал останніми роками, обсяги цих інвестицій все ще недостатні для нормального відтворення технічної бази будівельних підприємств. Тому підвищення інвестиційної активності в будівельній галузі України є нагальною проблемою як загалом по державі, так і на рівні кожного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці інвестиційної активності присвячено праці таких науковців, як, зокрема, Є. Казакевич, Н. Клімова, Т. Ройзман, Л. Паштова, Л. Салімов, Д. Соколов. На цьому етапі недостатньо уваги приділяється сутності цього поняття, аналізу показників та методів оцінки, динаміці інвестиційної активності підприємств, зокрема в будівельній галузі України.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз інвестиційної активності в будівельній галузі України та визначення напрямів її підвищення.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття інвестиційної активності містить значну частку абстрактних характеристик, тому відсутнє його єдине визначення. З метою виявлення сутності цього поняття розглянемо низку наявних визначень інвестиційної активності різних економічних систем (табл. 1).

Інвестиційна активність – це інтенсивність залучення інвестицій в економіку регіону, таке визначення притаманне більшості українських вчених.

Характерною особливістю всіх наведених трактувань поняття інвестиційної активності є ототожнення її із сукупністю дій, обумовлених рухом обсягів інвестиційних вкладень, перш за все реальних вкладень. Під інвестиціями розуміють вкладення капіталу в грошовій, матеріальній та нематеріальній формах в об'єкти підприємницької діяльності з метою отримання поточного доходу або забезпечення зростання його вартості в майбутньому періоді. Поняття «активізувати діяльність» інтерпретується як «оживляти діяльність».

Враховуючи особливості вищенаведених трактувань поняття «інвестиційна активність», визначимо сутність показника «інвестиційна активність підприємства, галузі» як багатофакторну категорію, що відображає в динаміці інтенсивність інвестиційної діяльності підприємства, галузі, масштабність, спрямованість та ефективність інвестиційних вкладень.

Для оцінювання інвестиційної активності будівельної галузі розглянемо її інвестиційну діяльність. Перш за все розглянемо в табл. 2, яку частку в загальному обсязі ВВП займає будівельна галузь.

Як видно з табл. 2, внесок будівельної галузі у ВВП країни за 2014–2015 роки поступово зростає, а частка

Таблиця 1

## Підходи до визначення економічної категорії «інвестиційна активність»

Автор	Визначення
С. Аширов [1, с. 7]	Процес, що передбачає рух «інвестицій під впливом різних факторів», перш за все науково-технічного прогресу та відтворювального процесу, що базується на використанні не тільки фінансових, але й трудових, матеріальних ресурсів, які спрямовуються на збільшення капіталу, розширення, модернізацію та технічне переозброєння виробництва, що обумовлює отримання прибутку від розміщення капіталу.
М. Бутко [2, с. 33]	Концентрація та розподіл інвестиційного капіталу, активізація впровадження нових виробничих потужностей, розвиток прямих і портфельних інвестицій.
Є. Головач [3, с. 67]	Здатність підприємства до реінвестування прибутку в розмірі, необхідному для здійснення розширеного відтворення, з урахуванням наявності для цього власних коштів і довгострокових залучених з метою підвищення його організаційної стійкості.
І. Гришина [4, с. 5]	Інвестиційна активність – це розвиток та інтенсивність інвестиційної діяльності на підприємстві, що характеризується обсягом і темпами залучення інвестицій в основний капітал підприємства.
Є. Казакевич [5, с. 16]	Інвестиційна активність – це сукупність власних фінансових можливостей залучення зовнішніх фінансових ресурсів.
Л. Салімов [6]	Інвестиційна активність – це ступінь мінливості інвестиційної діяльності. Інвестиційна активність є фактичною реалізацією наявного потенціалу з урахуванням рівня інвестиційних ризиків.

Таблиця 2

## Обсяги та частка будівельної галузі у ВВП України у 2014–2016 роках

№	Показники	Одиниця виміру	Роки			
			2014	2015	2016	2017
1	ВВП по Україні загалом	млн. грн.	1 566 728	1 979 458	2 383 182	2 982 920
2	Приріст до попереднього року	%	7,7	26,3	20,4	25,2
3	Внесок будівельної галузі у ВВП країни	млн. грн.	42 301,7	53 445,4	64 354,0	80 538,8
4	Частка будівництва у ВВП	%	2,7	2,7	2,7	2,7

Джерело: розроблено за даними джерела [7]

будівництва у ВВП за досліджуваний період не змінилась, вона складає 2,7%.

Далі зупинимось на аналізі капітальних інвестицій в Україні за останні 8 років за видами економічної діяльності (табл. 3).

Сучасний стан інвестиційної діяльності в Україні може вважатися відносно стабільним, проте за останні роки вагомих зрушень щодо масштабного її розширення

не відбулося. Причиною такої ситуації є несприятливий інвестиційний клімат у країні, основними негативними проявами якого є стагнація на ринку внутрішніх інвестицій; нестабільна нормативна база в галузі здійснення іноземних інвестицій; низький рівень розвитку інфраструктури інвестиційного ринку; зменшення платоспроможності населення; інфляційні процеси; спад виробництва; зростання безробіття; проблема інвестицій на заміщення та відновлення виробничого апарату, поповнення оборотних коштів [8].

З табл. 3 видно, що станом на 2017 рік капітальні інвестиції в будівництво в Україні склали 52 млрд. грн., що на 22 млрд. грн. більше обсягу інвестицій 2010 року. Частка обсягу капітальних інвестицій в будівництво за галузями економіки у 2012–2015 роках поступалась лише промисловості, а з 2016 року – ще й частці інвестицій у сільське господарство. Динаміка частки обсягу капітальних інвестицій в будівництво за 2010–2017 роки в їх загальному обсязі наведена на рис. 1.

З 2011 по 2014 роки частка капітальних інвестицій в будівництво поступово зростала. У 2010 році вона досягла 16,5%, з 2015 року спостерігається тенденція до її зниження: питома вага капітальних інвестицій України в будівництво у 2017 році складає 11,6%, що на 1,7 в. п. нижче рівня 2011 року. Такі дані свідчать про зниження інвестиційної активності в галузі.

З табл. 3 можна також побачити, що капітальні інвестиції в господарство України з 2010 по 2017 роки зросли на 268 млрд. грн., або майже у 2,5 рази. Щодо будівництва, то в цю галузь економіки капітальні інвестиції у 2017 році були на 75% більше, ніж на початок досліджуваного періоду.

Розглянемо Індекс капітальних інвестицій за видами економічної діяльності за 2011–2017 роки (рис. 2).

Індекс капітальних інвестицій відображає зміну обсягів капітальних інвестицій за періоди, що вибрані для порівняння. Розраховується відношення вартості активів, у які інвестовано кошти в певному періоді, продефльованої на відповідні індекси цін, до середньої вартості активів, у які інвестовано кошти в базисному році (2010 рік = 100%). Як видно з графіку на рис. 2, індекс капітальних інвестицій в будівельній галузі знижувався з 2012 року такими ж темпами, що й індекс загальних інвестицій, а з 2013 року він почи-

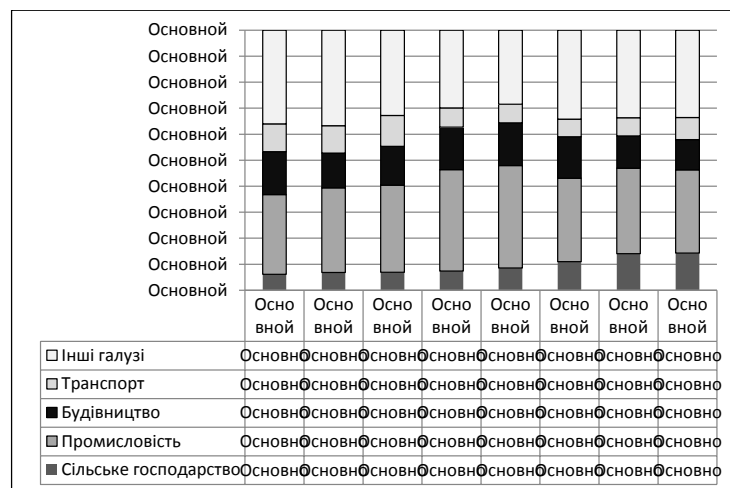


Рис. 1. Динаміка структури капітальних інвестицій в Україні за видами економічної діяльності за 2010–2017 роки, %

Джерело: розроблено за даними джерела [7]

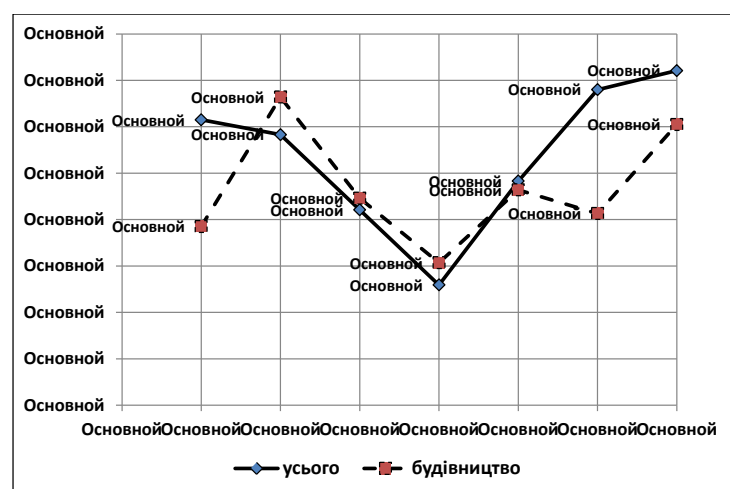


Рис. 2. Індекс капітальних інвестицій за видами економічної діяльності за 2011–2017 роки, %

Джерело: розроблено за даними джерела [7]

Таблиця 3

Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за 2010–2017 роки, млн. грн.

№	Показники	Роки							
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Усього	180 575,5	241 286,0	273 256,0	249 873,4	219 419,9	273 116,4	359 216,1	448 461,5
2	Сільське господарство	11 062,6	16 466,0	18 883,7	18 587,4	18 795,7	30 154,7	50 484,0	64 243,3
3	Промисловість	55 384,4	78 725,8	91 598,4	97 574,1	86 242,0	87 656,0	117 753,6	143 300,0
4	Будівництво	29 767,0	31 990,8	40 760,3	40 796,2	36 056,7	43 463,7	44 444,0	52 176,2
5	Транспорт	19 322,4	25 498,2	32 413,0	18 472,6	15 498,2	18 704,0	25 107,8	37 943,5
6	Інші галузі	65 039,1	88 605,2	89 600,6	74 443,1	62 827,3	93 138,0	121 426,7	150 798,5

Джерело: розроблено за даними джерела [7]

нає зростати більш уповільненими темпами, ніж загальний індекс капітальних інвестицій в Україні. Це також свідчить про зниження інвестиційної активності в будівельній галузі України.

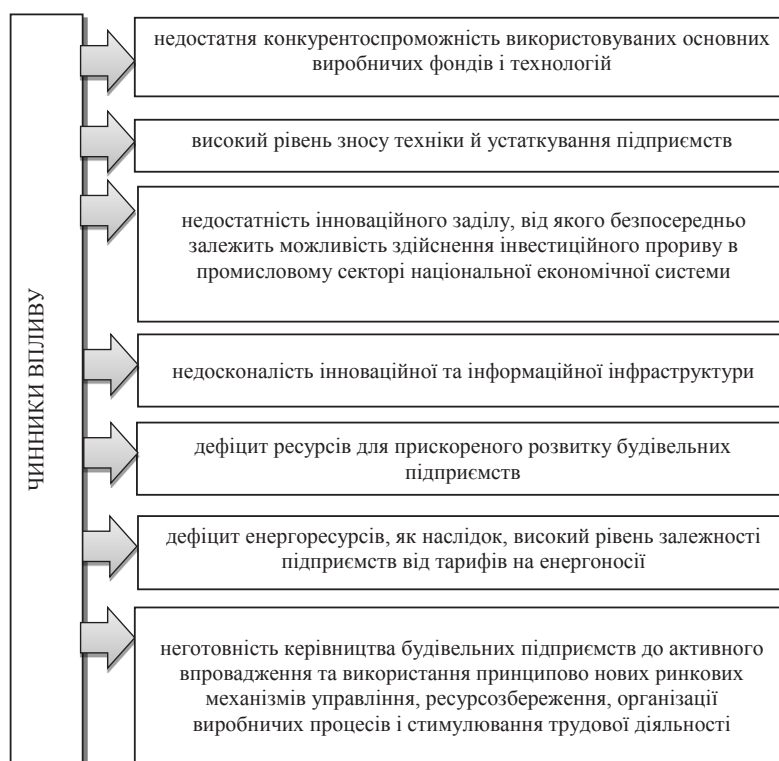
Слід зазначити, що можливості здійснення інвестиційної діяльності підприємств визначаються їхнім фінансовим станом. Окрім того, саме його покращення є основною передумовою активізації інвестиційної діяльності. Підприємствам будівельної галузі вдалося поліпшити свій фінансовий стан у 2012 році, проте уповільнення розвитку світової економіки та зменшення попиту на ринку на продукцію галузі негативно позначилися на їхніх можливостях формувати власні інвестиційні ресурси.

На основі дослідження сучасного теоретичного та статистичного матеріалу можна відзначити такі чинники, які знижують інвестиційну активність підприємств будівельної галузі України (рис. 3).

Приватна власність і конкуренція в будівельній галузі самі по собі кардинально не вирішують проблему капітальних вкладень. В процес інвестиційного забезпечення стійкого розвитку галузі необхідно включити раціональне поєднання ринкових механізмів і методів державного регулювання. На наш погляд, це регулювання має бути досить м'яким, непрямим; воно має цілеспрямовано забезпечувати зниження інвестиційних ризиків і перерозподіл їх між інвесторами, споживачами та державою.

При цьому державне регулювання інвестиційної діяльності в будівельній галузі, на наш погляд, має визначатись низкою чинників, до яких слід віднести політичну стабільність; економічну стабільність, перш за все помірну інфляцію, оскільки інфляційні очікування змінюють стратегію поведінки інвесторів; розвинену виробничу та соціальну інфраструктуру (телекомунікаційний зв'язок, наукові, навчальні, культурні установи тощо); рівний доступ до інформації (відкритість обліку та звітності); законодавчі гарантії інвестиційної діяльності.

**Висновки.** Будівельний ринок України має тенденцію до поступового збільшення реалізації будівельної



**Рис. 3. Чинники, які знижують інвестиційну активність підприємств будівельної галузі України**

*Джерело: розроблено авторами*

продукції за 2013–2017 роки, але в недостатній кількості, щоби збільшити відсоткове значення в структурі ВВП України та його розміри. Однією з причин цього є зменшення капітальних інвестицій в будівництво згідно з індексом капітальних інвестицій. В таких умовах держава повинна не тільки використовувати різні механізми для залучення вітчизняного приватного та іноземного інвестування, але й сама виступати потужним інвестором.

Активізація інвестиційної діяльності держави в економіці України загалом і в будівельній галузі зокрема в умовах нестабільності є важливою умовою оздоровлення її інвестиційної сфери. Саме зростання та оптимізація структури державних інвестицій навіть в умовах їх обмеженості є одними з дієвих механізмів мінімізації ризиків економічної безпеки України.

### Список використаних джерел:

1. Аширов С.О. Инвестиционная активность и методы ее определения в организациях промышленности: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05. Москва, 2002. 25 с.
2. Бутко М., Зеленський С., Акименко О. Сучасна проблема оцінки інвестиційної привабливості регіону. Економіка України. 2005. № 11. С. 30–37.
3. Головач Э. Инвестиционная активность производственных систем и ее составляющие. Вестник Брестского государственного технического университета. Экономика. 2002. № 3 (15). С. 67–68.
4. Гришина И. Применение интегрального показателя инвестиционной привлекательности региона для среднесрочного прогнозирования инвестиционной активности в субъектах РФ. Инвестиции в России. 2002. № 3. С. 3–11.
5. Казакевич Е. Формирование инвестиционного климата в урбанизированном промышленном комплексе (методический аспект): дисс. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05. Новосибирск, 2002. 175 с.
6. Салимов Л. Сущность инвестиционной активности и ее значение в управлении региональной экономикой. Вестник Челябинского государственного университета. 2009. № 9. С. 83–88.
7. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
8. Малько К. Інвестиційний клімат та інвестиційна привабливість України: чинники їх формування в сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 100–105.

**Козинець Г.О.,**  
аспірант,

*Центральноукраїнський національний технічний університет*

## **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ТА ЙОГО МІСЦЕ У РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ КРАЇНИ**

**Козинець Г.О. Управление людським капіталом та його місце у розвитку інтелектуального капіталу країни.** У статті розкрито сутність поняття «людський капітал». Досліджено роль людського капіталу у складі інтелектуального капіталу держави. Охарактеризовано взаємозв'язок між структурними елементами інтелектуального капіталу. Розкрито зміст поняття «управління людським капіталом». Висвітлено особливості процесу управління людським капіталом.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, людський капітал, управління людським капіталом, інструменти управління, методи управління, суб'єкти управління.

**Козинець Г.О. Управление человеческим капиталом и его место в развитии интеллектуального капитала страны.** В статье раскрыта суть понятия «человеческий капитал». Исследована роль человеческого капитала в составе интеллектуального капитала государства. Охарактеризована взаимосвязь между структурными элементами интеллектуального капитала. Раскрыто содержание понятия «управление человеческим капиталом». Отражены особенности процесса управления человеческим капиталом.

**Ключевые слова:** интеллектуальный капитал, человеческий капитал, управление человеческим капиталом, инструменты управления, методы управления, субъекты управления.

**Kozinets G.A. The management of human capital and its place in the development of the intellectual capital of the country.** The article reveals the essence of the notion «human capital». The role of human capital as a part of the state's intellectual capital has been studied. The relationship between the structural elements of intellectual capital is characterized. The content of the notion of «management of human capital» is disclosed. Features of the human capital management process are reflected.

**Key words:** intellectual capital, human capital, management of human capital, tools of management, methods of management, subjects of management.

**Постановка проблеми.** Підвищення ролі освіти і науки як рушійних факторів соціально-економічного розвитку держави, домінування знань та інформації серед основних факторів виробництва, швидкі темпи розвитку НДДКР, інформаційно-телекомунікаційних технологій, інноваційної та науково-технічної діяльності ознаменували зародження інтелектуальної економіки та появу нового капіталу – інтелектуального. Сьогодні інтелектуальний капітал є важливим чинником конкурентоспроможності країн на світовому ринку, запорукою їх швидкого соціально-економічного зростання та детермінантом інноваційного розвитку національної економіки.

Основним складником національного інтелектуального капіталу, його фундаментом є людський капітал, інтелектуальний капітал людини. Країни-лідери змогли досягти найвищих щаблів у світовому рейтингу соціально-економічного розвитку саме завдяки визнанню пріоритетності людського інтелекту та забезпеченню сприятливих умов його формування, розвитку та подальшої ефективної реалізації.

Сьогодні Україна за показниками соціально-економічного розвитку значно відстає від світових лідерів. Подолати наявний розрив можна шляхом побудови конкурентоспроможної, заснованої на знаннях національної економіки, зорієнтованої на безперервний та всебічний розвиток людини як носія інтелектуального капіталу. Таким чином, розвиток інноваційної

економіки, ефективного формування та використання національного інтелектуального капіталу в Україні неможливі без забезпечення сталого розвитку людського капіталу, тому дослідження особливостей управління людським капіталом та його ролі у розвитку національного інтелектуального капіталу є надзвичайно актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Людський капітал є об'єктом досліджень багатьох учених-економістів. Так, розкриттю ролі людського капіталу в підвищенні конкурентоспроможності національної економіки присвячено дослідження О.В. Красоти [1]. Г.В. Прошак [2] досліджує інституційну базу розвитку людського капіталу в умовах формування національної економіки та циклічність розвитку людського капіталу. Особливості формування людського капіталу в системі освіти і професійної підготовки охарактеризовано у працях О.А. Грішнєвої [3], а дослідженню питання інвестування в людський капітал присвячені наукові праці Т.В. Покотило [4].

Незважаючи на таку кількість наукових досліджень та їх різносторонність, залишається нерозкритою роль людського капіталу у розвитку національного інтелектуального капіталу, а сучасні економічні реалії загострюють необхідність вивчення особливостей управління національним людським капіталом задля подолання соціально-економічної кризи та підвищення конкурентоспроможності України на глобальному рівні.



**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є вивчення особливостей управління людським капіталом та розкриття його ролі у розвитку національного інтелектуального капіталу.

**Виклад основного матеріалу.** Інтелектуальний капітал держави – це система економічних відносин між населенням як носієм людського інтелектуального капіталу та суб'єктами підприємницької діяльності, науково-дослідними інститутами, навчальними закладами, фінансовими установами, органами державного управління тощо, з приводу формування та використання національного інтелектуального потенціалу, з метою забезпечення стійкого відтворення знань на основі прогресивного розвитку науки в цілях виробництва конкретних товарів, послуг, оновлення технологічної бази, підвищення доходів та життєвого рівня населення, вирішення проблем нерівномірності економічного розвитку регіонів та забезпечення конкурентоспроможності національної економіки на світовому ринку.

До складу інтелектуального капіталу держави входять такі структурні елементи, як людський, інформаційний, контрагентський та інституційно-інфраструктурний капітали.

Людський капітал держави – це сукупність знань, особистих і професійних якостей та здібностей громадян країни, які під впливом методів державного управління та в процесі інтелектуалізації праці, розвитку інноваційного потенціалу та культури перетворюються на капітал, а також розвиваються, нагромаджуються, відтворюються та є невід'ємними від свого носія людини.

Будучи одним зі складників інтелектуального капіталу країни, людський капітал за значущістю не може прирівнюватися до інших його структурних елементів. Так, інтелектуальний капітал держави – це не просто сума його складників, а багатовекторний феномен різних якісних рис, талантів і потенціалів насамперед людини щодо креативного й ефективного використання наявних ресурсів та їхньої трансформації в процесі діяльності у відповідний потенціал. Саме людський капітал у складі інтелектуального відіграє фундаментальну роль, адже від рівня його розвитку прямо залежить формування та ефективне використання інших структурних елементів. Саме людина (громадянин) є носієм знань та інформації, генератором ідей, які в процесі практичного застосування фактично створюють підґрунтя для синтезу інформаційного, контрагентського та інституційно-інфраструктурного капіталів.

Людський капітал, будучи невіддільним і невідчужуваним від носіїв, не може бути скопійованим, відтвореним у жодній країні, тоді як інформаційний, контрагентський, інституційно-інфраструктурний капітали можуть. Оскільки ринкова вартість відчужуваних складових інтелектуального капіталу з часом зменшується, підвищення ринкової вартості інтелектуального капіталу забезпечується людським капіталом. Інші ж складові інтелектуального капіталу можуть функціонувати тільки у взаємозв'язку з людським капіталом, тому що саме людина як його носій забезпечує їх функціонування за рахунок власних знань та навичок. Тому відсутність або недостатнє інвестування коштів у розвиток людського капіталу, недостатній рівень захисту прав людини призводить до знецінення інтелектуального капіталу в майбутньому.

Варто відзначити, що розвиток людського капіталу залежить насамперед від особливостей формування та реалізації державної політики. У сучасному світі простежується тенденція до підвищення ролі держави в системі факторів зростання людського капіталу. Держава розробляє загальну стратегію розвитку країни, результатом реалізації якої є визначений рівень розвитку людського потенціалу, законодавчо регламентує господарські, зокрема трудові, відносини в суспільстві, відповідає за стан природного середовища, що прямо впливає на умови життєдіяльності людини [5, с. 355].

Управління людським капіталом на рівні країни не має вузько спрямованого впливу на конкретну людину, що проживає на певній території. Таке управління, здійснюване за допомогою спеціальних механізмів, задає лише поведінковий вектор для людини – носія інтелектуального капіталу, що визначає його вибір під час формування й використання майбутнього інтелектуального капіталу [6, с. 7].

До системи управління людським капіталом на макrorівні належать такі складники, як об'єкт, суб'єкт, цілі і завдання, механізм і методи управління.

Об'єктом управління людським капіталом, на думку Базилевої М. [8, с. 35] є конкретний суб'єкт господарювання, який в межах своєї діяльності реалізує питання накопичення та ефективного використання людського капіталу.

Суб'єктами управління людським капіталом фактично виступають органи державного управління, серед яких, виходячи з виконуваних ними функцій, можна виділити органи загальної (виконавчі, розпорядницькі, законодавчі органи державного, регіонального та місцевого рівнів), спеціальної (органи, що здійснюють управлінську діяльність на міжгалузевому рівні) та галузевої (галузеві міністерства, що виконують функції лише в межах делегованих їм повноважень) компетенції.

Основні функції з управління формуванням та розвитком людського капіталу в Україні здійснюють: Міністерство освіти і науки; Міністерство охорони здоров'я; Міністерство соціальної політики; Міністерство молоді та спорту; Міністерство культури; Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства; Міністерство економічного розвитку і торгівлі.

Серед основних цілей управління людським капіталом можна виділити ефективне використання знань та вмінь людей для постійного вдосконалення технологій, підвищення економічних результатів та покращення життя суспільства загалом.

Н. Ішмухаметова пропонує розглядати державу в процесі управління людським капіталом у ролі ефективного інвестора, а сам процес управління розвитком людського капіталу на державному рівні визначає як управління його формуванням (відтворенням і накопиченням) та використанням. На думку дослідниці, перед державою-інвестором постають такі завдання в процесі управління людським капіталом:

– забезпечення якісного відтворення та накопичення людського капіталу (створення умов та стимулів його накопичення та збереження, культивування раціонального складника у людському капіталі, формування конкурентоспроможності людського капіталу, прогнозування перспективних напрямів його розвитку відповідно до майбутніх потреб економіки);

– організація ефективного використання накопиченого людського капіталу (в процесі суспільного виробництва через ринок праці; створення в межах країни умов для здійснення трудової, підприємницької та творчої діяльності) [7].

Основними інструментами впливу на людський капітал Л. Федулова називає державний бюджет, фінансування освіти, охорони здоров'я, культури, науки, системи соціального страхування та соціального захисту [5, с. 355].

До інструментів управління людським капіталом також відносять трудове законодавство, систему оплати праці, навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, попит та пропозицію на ринку праці, рівень життя, взаємодію працівників і працедавців, соціальний захист населення.

З метою забезпечення ефективного формування людського капіталу на макроекономічному рівні держава використовує такі методи управління, як адміністративно-правові, економічні та соціальні.

Використання адміністративно-правових методів проявляється через встановлення на законодавчому рівні меж працездатного віку, визначення тривалості робочого тижня, особливостей державної соціальної політики тощо. Економічні методи пов'язані зі встановленням економічних нормативів, вдосконаленням організації оплати праці, використанням економічних важелів та стимулів. До соціальних належать методи, які ґрунтуються на моральному та психологічному впливі на людину [8].

Ми вважаємо, що в управлінні людським капіталом на макроекономічному рівні провідну роль відіграють адміністративно-правові методи, адже саме закони, укази та інші нормативно-правові документи, закріплені на державному рівні, регламентують та регулюють використання економічних та соціальних методів.

Прямий вплив на формування національного людського капіталу здійснюється за рахунок державних інвестицій у його розвиток. Інвестиції в людський капітал на макроекономічному рівні – це фінансові вкладення у розвиток інститутів, що прямо впливають на формування людського капіталу держави (сфери освіти та охорони здоров'я) та створюють сприятливі умови для його розвитку (житлово-комунальна сфера, культура, охорона навколишнього середовища тощо) з метою забезпечення високого рівня економічного розвитку суспільства, інтелектуально-інноваційної сфери та забезпечення конкурентоспроможності національної економіки на світовому ринку.

Ми вважаємо, що основними напрямками, за якими здійснюються інвестиції в людський капітал є: освіта, охорона здоров'я, інноваційна та наукова діяльність, охорона навколишнього середовища, житлово-комунальна сфера та сфера культури. Інвестиції у розвиток людського капіталу можуть здійснюватися державою, недержавними суспільними фондами й організаціями, міжнародними фондами й організаціями, регіонами, освітніми закладами, підприємствами, сім'ями та окремими громадянами.

При цьому кожен із перерахованих вище видів інвестицій є унікальним за природою впливу на рівень особистого та професійного розвитку людини. Однак лише комплексне здійснення цих видів інвестування здатне забезпечити гармонійний розвиток особистості і підвищити рівень використання її розумового та інтелектуального потенціалу впродовж усього життя.

На нашу думку, спрямування державних коштів на підтримку розвитку освіти та охорони здоров'я є фундаментальними видами інвестування в людський капітал, адже вони прямо впливають на його формування.

Освіта – це стратегічно важливий соціальний інститут, перед яким в умовах розбудови економіки знань постає завдання – підготувати креативного, морально вмотивованого професіонала, здатного оперативно приймати виважені рішення у постійно динамічно змінюваному соціально-економічному середовищі. Управління системою освіти на державному рівні здійснюється за участі державних структур в особі Міністерства освіти і науки України. Вони забезпечують законодавчу базу здійснення освітньої діяльності, визначають зміст, основні форми, способи і методи навчання в системі середньої, професійно-технічної та вищої освіти, формують структуру пропозиції первинної кваліфікованої робочої сили на ринку праці.

Державне фінансування сфери охорони здоров'я – це безсумнівний вклад у розвиток людського капіталу, адже здоров'я – це ресурс працездатності, від якого залежить забезпечення високого рівня продуктивності праці, як результат – і соціально-економічний добробут країни.

Інвестиції в сферу охорони здоров'я нероздільно пов'язані з охороною навколишнього середовища, адже за відсутності сприятливих умов проживання та чистого довкілля неможливо забезпечити належний рівень здоров'я людини.

Від того, у яких умовах працює та проживає людина, прямо залежить її благополуччя, здоров'я і працездатність. Саме тому не останню роль в управлінні формуванням людського капіталу на макrorівні відіграє й покращення житлових умов населення.

Інвестиції в інноваційну та наукову діяльність, по-перше, створюють умови та можливості для успішного використання та реалізації людського капіталу, а по-друге, беззаперечно здійснюють вплив на розвиток сфер освіти, охорони здоров'я тощо.

Ефект від інвестицій в культуру має насамперед соціальний характер. Формування культури є умовою будь-якої професійної підготовки в майбутньому, створює передумови для забезпечення соціальної мобільності окремої людини чи соціальної групи, передає культурне надбання суспільства з покоління в покоління [9, с. 391].

**Висновки з проведеного дослідження.** Сьогодні людина – це не просто працівник, що має здібності до малокваліфікованої, монотонної праці, а власник унікальних, інколи навіть неповторних інтелектуальних здібностей, що є результатом безперервного навчання та творчого пошуку протягом усього життя, а також природної обдарованості. Саме від рівня розвитку громадянина, його професійних та особистісних якостей залежить ефективне формування та використання національного інтелектуального капіталу та досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку держави. Невіддільною запорукою успіху в державному управлінні інтелектуальним капіталом є здатність апарату управління своєчасно та оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах розвитку. Вирішення цього завдання можливе за рахунок створення ефективної системи моніторингу. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення системи моніторингу якості формування та використання людського капіталу.

**Список використаних джерел:**

1. Красота О.В. Роль людського капіталу у підвищенні конкурентоспроможності національної економіки. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/tpe/2009\\_20/Zb20\\_18.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/tpe/2009_20/Zb20_18.pdf) (дата звернення: 10.06.2018).
2. Прошак Г.В. Інституційна база розвитку людського капіталу України. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.16. С. 269-277. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlut\\_2013\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlut_2013_23) (дата звернення: 11.06.2018).
3. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія. Київ, 2004. 254 с.
4. Покотило Т.В. Інвестування в людський капітал: проблеми і перспективи. Державне будівництво. 2012. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2012\\_1\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_1_38) (дата звернення: 11.06.2018).
5. Федулова Л.І. Економіка знань: підручник. Київ, 2009. 600 с.
6. Кириленко В. І. Управління інтелектуальним капіталом як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності економіки. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2011. Вип. 23. С. 5–11.
7. Ишмухаметов Н.С. Роль государства в формировании условий устойчивого развития человеческого капитала. Государственное управление. Электронный вестник. 2011. № 28. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/28\\_2011lshmukhametov.html](http://e-journal.spa.msu.ru/28_2011lshmukhametov.html) (дата звернення 10.06.2018).
8. Базылева М. Н. Управление человеческим капиталом: микро- и макроэкономические аспекты. Экономика и управление. 2013. №1 (33). С. 34-39.
9. Волгин Н.А. Социальная политика: учебник / под ред. Н.А. Волгина. Москва, 2004. 734 с.

УДК 336.61

**Корнєєва Ю.В.,**кандидат економічних наук, докторант,  
*Академія фінансового управління***ДОРОЖНЯ КАРТА ПРИЙНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РІШЕННЯ ЩОДО УЧАСТІ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТОРА У КАПІТАЛІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Корнєєва Ю.В. Дорожня карта прийняття інвестиційного рішення щодо участі іноземного інвестора у капіталі державного підприємства.** На основі системного підходу до аналізу участі іноземного капіталу у державних підприємствах автором розроблено універсальну дорожню карту, яка охоплює технологічне, продуктове планування, планування можливостей, інтеграції та довгострокове планування у єдиному продукті, що враховує соціальні, економічні, екологічні аспекти, а також питання, пов'язані з національною безпекою. Запропонована дорожня карта спрощує процедуру прийняття стратегічних рішень щодо доцільності входження іноземного капіталу у певне державне підприємство, дає змогу встановити зв'язок між потребами бізнесу та розвитку держави, а також створює передумови для ефективного управління ризиками. Оскільки іноземний капітал є одним із ключових елементів для покращення міжнародних порівняльних переваг, регуляторний режим в Україні щодо іноземного інвестування має відповідати турбулентності світового простору, швидко змінюватися та пристосовуватися до нових умов та викликів, сприяючи покращенню інвестиційного клімату в країні, проте водночас враховувати національні інтереси.

**Ключові слова:** стратегічний інвестор, іноземні інвестиції, державне підприємство, дорожня карта, національна безпека.

**Корнеева Ю.В. Дорожная карта принятия инвестиционного решения по участию иностранного инвестора в капитале государственного предприятия.** На основе системного подхода к анализу участия иностранного капитала в государственных предприятиях разработана универсальная дорожная карта, которая охватывает технологическое, продуктовоe планирование, планирование возможностей, интеграции и долгосрочное планирование в едином продукте, в котором учитываются социальные, экономические, экологические аспекты, а также вопросы, связанные с национальной безопасностью. Предложенная дорожная карта упрощает процедуру принятия стратегических решений о целесообразности вхождения иностранного капитала в определенное государственное предприятие, позволяет установить связь между потребностями бизнеса и развития государства, а также создает предпосылки для эффективного управления рисками. Поскольку иностранный капитал является одним из ключевых элементов для улучшения международных сравнительных преимуществ, регуляторный режим в Украине относительно иностранного инвестирования должен соответствовать турбулентности мирового пространства, быстро меняться и приспосабливаться к новым условиям и вызовам, способствуя улучшению инвестиционного климата в стране, однако в то же время учитывать национальные интересы.

**Ключевые слова:** стратегический инвестор, иностранные инвестиции, государственное предприятие, дорожная карта, национальная безопасность.



**Kornieieva I.V. Roadmap for making an investment decision on the participation of a foreign investor in the capital of a state-owned enterprise.** A universal roadmap has been developed on the basis of the systematic approach to the analysis of foreign capital participation in state-owned enterprises. It covers technological planning, product planning, capacity planning, integration and long-term planning and combines it in a single product that takes into account social, economic, environmental aspects, as well as issues related with national security. The proposed roadmap simplifies the process of making strategic decisions on the feasibility of entering foreign capital in a certain state-owned enterprise, allows establishing a link between business needs and state development, as well as creates the preconditions for effective risk management. As foreign capital is one of the key elements for improving international comparative advantages, Ukraine's regulatory regime for foreign investment must meet the turbulence of the world economy, should rapidly change and adapt to new conditions and challenges, help to improve the investment climate in the country, while at the same time take national interests into account.

**Key words:** strategic investor, foreign investments, state-owned enterprise, road map, national security.

**Постановка проблеми.** Державні підприємства відіграють важливу роль в економіках країн, що розвиваються, та у країнах із трансформаційною економікою, особливо у секторі енергетики та транспорту. Проте розвинуті ринкові економіки також активно використовують державну форму власності у секторах, що мають критично важливе значення для економіки у контексті забезпечення національної безпеки. У Словенії, Угорщині, Польщі та Болгарії понад 60% підприємств енергетичного сектору є державними. У секторах гірничодобувної промисловості Швеції та Естонії також переважають державні підприємства з обсягом випуску понад 50% від загального у галузі. У секторі водопостачання понад 30% підприємств є державними у Польщі, Болгарії та Словенії. Частка державних компаній у сфері транспорту в Угорщині сягає понад 20%. Експерти МВФ провели порівняльний аналіз статистичних даних за 2012–2014 роки діяльності 6262 державних підприємств (державна частка принаймні 50,1%) з 11 європейських країн (Болгарія, Хорватія, Чеська Республіка, Естонія, Угорщина, Латвія, Литва, Польща, Румунія, Словаччина, Словенія) з аналогічними даними зі Швеції, яку обрали як еталонну країну з розвинутою економікою та великим портфелем державних підприємств з ефективною системою управління. Згідно з їх дослідженнями, стратегічні державні підприємства не завжди показують високу результативність та прибутковість. Так, в енергетичному секторі Болгарії зафіксовані великі втрати, головним чином пов'язані з Національною електроенергетичною компанією та її структурним дефіцитом внаслідок встановлених тарифів. Державні підприємства є збитковими у транспортному секторі Хорватії. У Латвії великі фінансові збитки генерує державний банк, який був створений задля подолання наслідків фінансової кризи в країні. Рівень заборгованості державних підприємств, що працюють у сфері енергетики, у Болгарії, Хорватії, Естонії та Словенії сягає 5–7% від ВВП. Транспортний сектор – головним чином державна залізниця – володіє боргом близько 9% ВВП в Словенії та близько 6% у Словаччині. Водночас високий рівень прибутковості показують державні підприємства в енергетичному секторі Хорватії та Естонії, а також у транспортному секторі в Естонії та Словаччині. У Швеції великі прибутки генерують державні підприємства у сфері послуг, в основному пов'язані з ігровим бізнесом, та компанії, що працюють з нерухомим майном [1, с. 7–9].

Низький рівень прибутковості та неефективний розподіл ресурсів державних підприємств створює певні

ризики фінансовій стабільності економіки країни. Надмірні фінансові зобов'язання державних підприємств, які вони не здатні обслуговувати, створюють фінансові ризики та навантаження на державний бюджет, що є загрозою економічній безпеці країни. Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 11 січня 2018 р. № 7 «Про затвердження Методики оцінювання фінансових ризиків, пов'язаних з діяльністю суб'єктів господарювання державного сектору економіки», збиткова діяльність суб'єктів господарювання державного сектору економіки є одним із факторів, які можуть призводити до виникнення фінансових ризиків, що не тільки приведе до зменшення надходжень бюджету, але і потребуватиме додаткових витрат бюджету. До факторів, які можуть приводити до виникнення фінансових ризиків, відносять також зниження попиту та, відповідно, обсягів реалізації товарів, робіт і послуг, які виробляються (надаються) суб'єктами господарювання державного сектору економіки [2]. Водночас основоположними чинниками формування попиту як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, окрім кон'юнктурних чинників, є висока якість товарів та послуг, а також конкурентоспроможна ціна, досягти яких можна завдяки впровадженню сучасних технологій, які потребують значних інвестиційних ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню різних аспектів залучення іноземних інвестиційних ресурсів приділяли увагу провідні зарубіжні та вітчизняні науковці, серед яких можна виділити У. Шарпа, Г.Дж. Александера, Дж.В. Бейлі [3], О. Білоруса [4; 5], Т. Єфименко [5], С. Циганова [6], Ю. Біленко, М. Мальського [7], Я. Котляревського [8] та ін. Водночас не досить висвітлено залишається проблематика визначення граничного рівня допуску іноземного інвестора у окремі галузі економіки, особливо у ті, що мають стратегічне значення для держави. Вдосконалення вимагає розроблення механізму допуску іноземного капіталу у державні підприємства, які потребують значних капітальних інвестицій, що сприятиме зростанню їх прибутковості, ефективності, проте водночас належать до підприємств, що мають стратегічне значення для економіки України.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є розроблення загальної методики визначення гранично допустимого рівня допуску іноземного інвестора до участі у капіталі державного підприємства на основі універсальної дорожньої карти, що поєднуватиме елементи захисту національних інтересів у соціальній, економічній сферах, у питаннях захисту



навколишнього середовища та водночас дасть змогу залучати необхідний для розвитку та зниження фінансових ризиків капітал.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Політика стосовно допуску іноземних інвесторів до участі у капіталі державних компаній має спиратися на європейські стандарти, проте з урахуванням захисту національних інтересів, оскільки цілком зрозуміло, що корпоративні інтереси іноземних компаній не завжди відповідають державним інтересам. Можна говорити про певну «байдужість» іноземного капіталу до соціальних проблем приймаючої країни, адже іноземні інвестори насамперед турбуватимуться про отримання якомога вищого рівня прибутковості на вкладений капітал, а не вирішувати певні соціальні питання. Оскільки держава може виявити негативні для суспільного добробуту ефекти від діяльності приватної фірми тільки через певний період часу, необхідно заздалегідь розробити відповідні коригувальні регулятивні заходи і чітко прописати усі умови у контрактній угоді ще до того моменту, як приватна компанія приступила до реалізації інвестиційного проекту. Водночас занадто регульований ринок створює значні інституційні перешкоди для інвестиційної діяльності, знижуючи тим самим інвестиційну привабливість об'єктів інвестування. Інституційне середовище є одним із визначних чинників, які впливають на рішення інвестора щодо розміщення капіталу у країні, адже є основою формування інвестиційного клімату.

ОЕСР пропонує урядам під час розроблення та запровадження заходів державної інвестиційної політики, спрямованої на забезпечення національної безпеки, керуватися принципами недискримінації, прозорості та передбачуваності результатів, а також пропорційності заходів та підзвітності виконавчих органів. Зацікавлені сторони мають бути вчасно проінформовані про плани щодо зміни інвестиційної політики. Нормативно-правове регулювання має передбачати адекватні для вирішення проблеми національної безпеки обмеження щодо інвестицій або умов трансакцій. Пропонується використання обмежувальних інвестиційних заходів як крайнього засобу вирішення питань, пов'язаних із безпекою, коли інші інструменти, наприклад галузеве ліцензування, інструменти конкурентної політики, правила регулювання фінансового ринку, не допомагають усунути проблеми [9].

Виділяють часткові або повні заборони іноземних інвестицій у визначені сектори; попередній державний огляд всіх інвестиційних пропозицій, які відповідають чітким критеріям, що визначаються законодавством; і системи контролю, які ідентифікують потенційно проблемні трансакції, які згодом підлягають перевіркам. Аргентина, Литва, Мексика, Росія, Китай використовують механізми секторальних обмежень та проводять детальний аналіз інвестиційних пропозицій за закріпленими та чітко окресленими на законодавчому рівні критеріями. Австралія, Австрія, Франція, Італія, Японія та Нова Зеландія застосовують лише процедуру попереднього розгляду інвестиційних заявок. Канада не використовує обмежень та додаткових перевірок для всіх іноземних інвесторів, перевіряючи лише проблемні трансакції, які можуть створити потенційну загрозу національній безпеці. Часткову або повну секторальну заборону на присутність інозем-

ного інвестора та систему моніторингу за підозрілими операціями практикують у США та Великобританії. Оцінку інвестиційних пропозицій зазвичай проводять відповідні державні органи, що здійснюють нагляд за певним сектором, як, наприклад, в Аргентині та Чилі. Винятком є Німеччина, де Міністерство економіки та енергетики керує процесом узгодження інвестицій у сферу оборони, або Фінляндії, де на Міністерство економіки та зайнятості покладено обов'язок аналізу інвестиційних пропозицій у галузі безпеки та оборони. Водночас називати системи перевірки інвестиційних пропозицій та виявлення небезпечних трансакцій більш ліберальними для інвесторів порівняно з секторальними заборонами не можна. Адже протягом певного періоду часу, наданого уряду для виявлення потенційної загрози, інвестиційна угода може бути визнана небезпечною та розірвана, тож інвестор залишається у невизначеному стані. Цей період невизначеності може бути відносно коротким (наприклад, три місяці в Німеччині) або необмеженим, як у Фінляндії та Сполучених Штатах [10, с. 11–16].

Інвестиційна політика, пов'язана з національною безпекою, може регулювати право власності на певні активи або правила їх придбання. У цьому контексті правила щодо власності забороняють іноземцям володіти компанією в певному секторі. Правила у сфері злиття і поглинання (ЗіП) регулюють розмір частки, яку іноземець може придбавати в компанії, яка працює в конкретному секторі. Країни, у яких заборонені операції зі ЗіП у певному секторі, водночас можуть не обмежувати право іноземного інвестора на заснування нової компанії. Тобто за умови обмеження на купівлю іноземцями вітчизняних медіа іноземний інвестор не зможе придбати газету чи телеканал, проте має можливість заснувати нову інституційну одиницю [10, с. 18].

Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки, схвалена Кабінетом Міністрів України від 8 лютого 2017 року передбачає, що одними з пріоритетних напрямів є підвищення ефективності розподілу ресурсів на рівні формування державної політики. А до найважливіших завдань віднесено підвищення ефективності державних видатків, посилення контролю за фінансовими ризиками та здійснення заходів для їх мінімізації, зокрема щодо державних підприємств [11]. В умовах нестачі фінансових ресурсів та з метою зниження фінансових ризиків на перший план виходить питання залучення інвестицій до суб'єктів господарювання, що належать до державного сектору. Система, що базувалася на принципах адміністративно-командного устрою, не дозволяла залучати іноземний капітал до державного сектору, що заважало процесу залучення іноземних інвесторів до участі у капіталі державних підприємств. Проте передова світова практика показує, що лібералізація інвестиційної політики дає змогу отримати значне покращення макроекономічних показників та стимулювати економічне зростання.

Чинне законодавство в Україні проголошує гарантії та вільний доступ іноземних інвестицій в країну за винятком лише обмежень, що стосуються дотримання національної безпеки. Згідно зі ст. 1 Закону України «Про основи національної безпеки України» № 964-IV від 19.06.2003, «національна безпека – це захищеність життєво важливих інтересів людини і

громадянина, суспільства і держави, за якою забезпечуються сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам...» [12]. У статті 7 цього Закону визначені загрози національним інтересам в економічній сфері від присутності іноземного капіталу. До них, зокрема, відносять критичну залежність національної економіки від кон'юнктури зовнішніх ринків та небезпечне для економічної незалежності України зростання частки іноземного капіталу у стратегічних галузях економіки. [12]. Відповідно, стратегічні державні підприємства певною мірою обмежені у праві вільно залучати довгостроковий капітал шляхом первинних публічних розміщень на міжнародних фінансових ринках. Водночас критерії, що визначають приналежність підприємства до

стратегічного, не приводять до синонімічного трактування категорії «стратегічне підприємство» та підприємства, що пов'язане з національною безпекою. Адже підприємства, що мають стратегічне значення для економіки, наприклад ті, які становлять науковий і науково-технічний потенціал держави, мають більше свободи у виборі механізмів залучення капіталу порівняно з підприємствами, віднесеними до категорії цивільної оборони, тобто пов'язаними з національною безпекою. Проте критерії об'єднують ці суб'єкти господарювання в одну групу – до об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави.

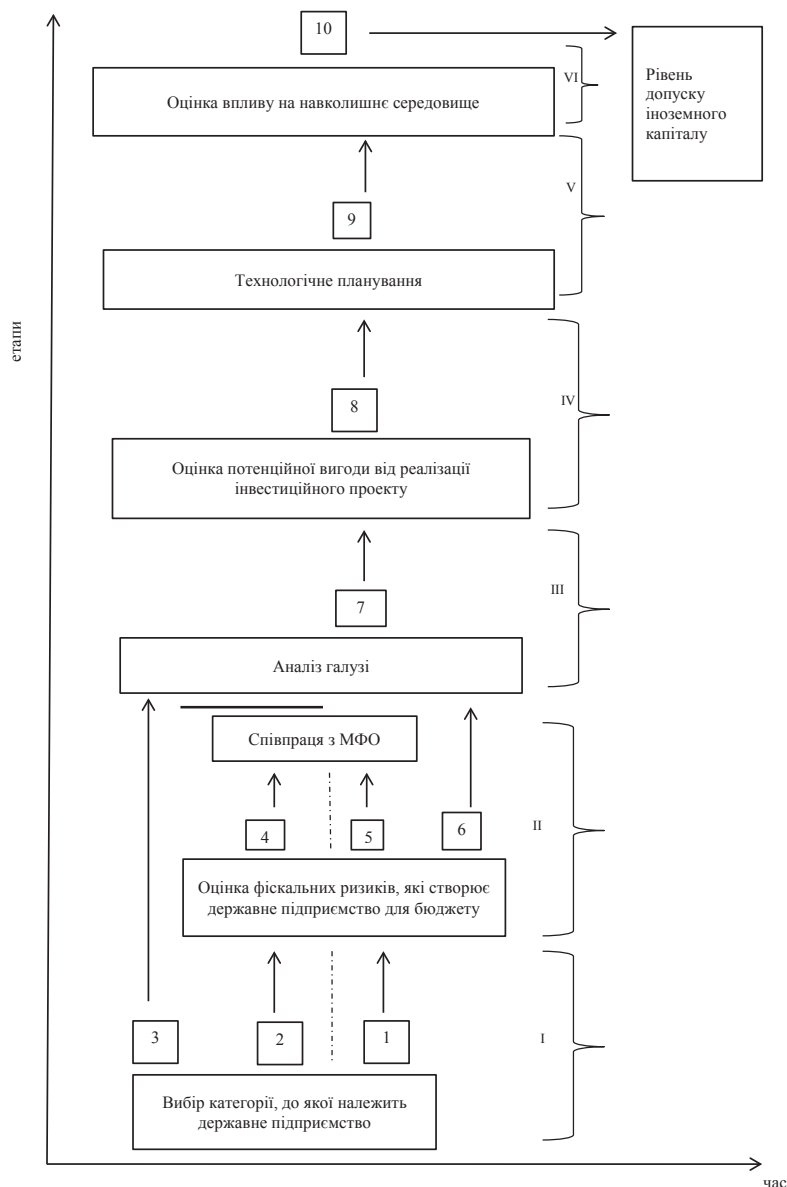
Технологія прийняття рішень щодо участі іноземних інвесторів у капіталі державних компаній, наведена на рис. 1, базується на дорожній карті, яка охоплює техно-

логічне, продуктове планування, планування можливостей, інтеграції та довгострокове планування у єдиному продукті, що враховує соціальні, економічні, екологічні аспекти, а також питання, пов'язані з національною безпекою.

**I-й етап:** Вибір категорії, до якої належить державне підприємство.

1. Державне підприємство, що має стратегічне значення для економіки держави, проте водночас, як показує практика розвинутих країн, не є високочутливим до присутності певної частки іноземного капіталу. Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 999 «Про визначення критеріїв віднесення об'єктів державної власності до таких, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави», до цієї групи можна віднести: підприємства, частка продукції яких на загальнодержавному ринку товарів, що має важливе соціально-економічне значення, перевищує 35 відсотків; підприємства, середньооблікова кількість штатних працівників яких перевищує 5 тис. осіб; підприємства, які належать до категорії великих платників податків; підприємства залізничного транспорту загального користування, а також підприємства автомобільного, морського та річкового транспорту; підприємства авіаційної промисловості.

2. Державне підприємство, що має стратегічне значення для безпеки держави. Підприємства, пов'язані з національною безпекою, не можна доводити до банкрутства через виникнення потенційних загроз для національної безпеки внаслідок припинення їхньої діяльності, водночас галузі, у яких працюють вищезазначені підприємства, надзвичайно чутливі до впливу іноземного капіталу. Наприклад<sup>1</sup>, підприємства паливно-енергетичного комплексу, які забезпечують цілісність об'єднаної енергетичної



**Рис. 1. Дорожня карта прийняття інвестиційного рішення щодо участі іноземного інвестора у капіталі державного підприємства**

Джерело: складено автором

<sup>1</sup> Згідно Постанови Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 999 Про визначення критеріїв віднесення об'єктів державної власності до таких, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави.

системи України, зокрема диспетчерське управління зазначеною системою, експлуатують магістральні та міждержавні електричні мережі; атомні електростанції; гідроелектростанції з греблями, що забезпечують водопостачання споживачам; підприємства, що провадять діяльність із транспортування магістральними газо- та нафтопроводами і зберігання у підземних нафто- та газосховищах; підприємства, віднесені до категорій цивільної оборони; підприємства – суб'єкти природних монополій.

3. Державне підприємство, що підлягає повній або частковій приватизації.

**II етап:** Оцінка фінансальних ризиків, які створює державне підприємство для бюджету.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 11 січня 2018 р. № 7 «Про затвердження Методики оцінювання фінансальних ризиків, пов'язаних з діяльністю суб'єктів господарювання державного сектору економіки», до фінансальних ризиків, пов'язаних із діяльністю суб'єктів господарювання державного сектору економіки, належать: зменшення податкових та неподаткових надходжень, зокрема частини чистого прибутку (доходу), що відраховується до державного бюджету державними унітарними підприємствами та їх об'єднаннями, дивідендів (доходу), нарахованих на акції (частки, паї) господарських товариств, у статутному капіталі яких є державна власність (порівняно із запланованим обсягом); виконання державою гарантійних зобов'язань у разі неможливості суб'єктів господарювання виконати свої зобов'язання перед кредиторами та перед гарантом; надання додаткової державної допомоги суб'єктам господарювання для покриття збиткової діяльності згідно із Законом України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання»; інші ризики, які можуть приводити до фінансових та інших втрат або проблем із ліквідністю суб'єкта господарювання, які тягнуть за собою витрачання централізованих фондів грошових коштів держави [13].

4. У разі створення значних фінансальних ризиків (з 1 по 3 ранг ризику згідно з пунктом 8 Методики оцінювання фінансальних ризиків, пов'язаних із діяльністю суб'єктів господарювання державного сектору економіки, затвердженою Кабінетом Міністрів України від 11 січня 2018 р.<sup>2</sup>) державним підприємством, що має стратегічне значення для безпеки держави, необхідно долучати до співпраці МФО у процесі пошуку додаткових джерел фінансування. Участь приватного іноземного капіталу не розглядається.

5. У разі створення значних фінансальних ризиків (з 1-го по 3-й ранг ризику) державним підприємством, що має стратегічне значення для економіки держави, проте не належить до категорії національної безпеки, необхідно шукати додаткові джерела фінансування,

не пов'язані з бюджетним фінансуванням. Важливо зазначити, що зростання прибутковості державного підприємства завдяки надходженню капіталу сприятиме зниженню фінансальних ризиків та зменшуватиме навантаження на державний бюджет. На цьому етапі актуальним є розгляд можливостей щодо залучення фінансування від МФО, проте участь іноземного капіталу від приватних інвесторів не виключається.

6. Якщо державне підприємство, що має стратегічне значення для економіки держави, генерує незначні фінансальні ризики (4–5 ранг ризику<sup>3</sup>), залучення до фінансування МФО не є критично важливим. Під час розроблення стратегії залучення капіталу важливим є наступний етап оцінки потенційних переваг від іноземних інвестицій для галузі та економіки загалом.

**III етап:** Аналіз галузі.

7. Оцінка потенційної вигоди для розвитку конкретної галузі від надходження капіталу, наприклад, зростання експортного потенціалу, конкурентоспроможності тощо. Паралельним є проведення оцінки потенційних ризиків від присутності іноземного капіталу у певній галузі – наприклад, якщо галузь є монополізована. Реальну загрозу являє собою горизонтальне поглинання, коли капітал однієї країни походження одержує монопольний контроль над тією чи іншою економічною сферою. Контроль іноземних інвесторів над окремими внутрішніми товарними ринками у разі роботи у монополізованій галузі є недопустимим. На основі проведеного аналізу визначається допустимий розмір частки іноземного капіталу.

**IV етап:** Оцінка потенційної вигоди від реалізації інвестиційного проекту.

8. Оцінка потенційної вигоди від реалізації інвестиційного проекту охоплює такі аспекти, як створення робочих місць, податкові відрахування до бюджету, участь у глобальних ланцюгах створення вартості тощо. Оцінка ризиків від реалізації інвестиційного проекту пов'язана з невиконанням соціальних програм, адже іноземний капітал не ставить на перше місце вирішення соціальних питань та турботу про населення приймаючої країни; посиленням дії зовнішніх гравців на внутрішню політику держави; використанням трансфертного ціноутворення, що зменшить надходження до бюджету, проте дасть змогу максимізувати свої прибутки інвестору. Відповідні ризики мають бути враховані у контрактній угоді.

**V етап:** Технологічне планування.

9. Аналіз потенційних переваг від упровадження нових сучасних технологій (як виробничих, так і управлінських), якими володіє інвестор (патенти, ліцензії тощо). Впровадження сучасних управлінських технологій дасть змогу поліпшити навички управління на рівні ради директорів. Запровадження трьох рівнів стандартів

<sup>2</sup> 1-й ранг ризику – дуже високий рівень ризику, який встановлюється у разі, коли суб'єкт господарювання має дуже високе боргове навантаження (показник «Важіль чиста заборгованість» є більшим, ніж 5, та збиткова діяльність (чистий збиток) або від'ємне значення показника EBITDA; ймовірність настання 60%.

<sup>2</sup> 2-й ранг ризику – високий рівень ризику, який встановлюється у разі, коли суб'єкт господарювання має високе боргове навантаження (показник «Важіль чиста заборгованість» є більшим, ніж 3) та коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) на рівні менше (або дорівнює) 1; ймовірність настання 30%.

<sup>3</sup> 3-й ранг ризику – значний рівень ризику, який встановлюється у разі, коли суб'єкт господарювання має високе боргове навантаження (показник «Важіль чиста заборгованість» є більшим, ніж 3) та коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) на рівні від 1 до 2 (включаючи 2); ймовірність настання 10% [13].

<sup>3</sup> 4-й ранг ризику – помірний рівень ризику, який встановлюється у разі, коли суб'єкт господарювання має значення показника «Важіль чиста заборгованість» на рівні більше (або дорівнює) 2;

<sup>5</sup> 5-й ранг ризику – низький рівень ризику [13].



корпоративної соціальної відповідальності сприятиме досягненню цілей сталого розвитку. Процес технологічного планування допомагає мінімізувати проблеми, пов'язані з технологією, й уникнути зайвих витрат на обладнання. На цьому етапі важливо врахувати ризик, пов'язаний з ситуацією, коли інвестор не бажає ділитися технологіями, а лише використовує наявну ресурсну базу для досягнення максимізації свого прибутку. Відповідні ризики мають бути враховані у контрактній угоді.

**VI етап:** Оцінка впливу на навколишнє середовище.

10. Визначення потенційних загроз для навколишнього середовища від реалізації інвестиційного проекту. Аналіз екологічної сутності інвестиційного проекту спрямований на економне споживання ресурсів завдяки впровадженню новітніх технологій чи, навпаки, сприяє виснаженню ресурсів та передбачає перенесення з розвинутих країн шкідливого виробництва. Аналіз необхідно проводити відповідно до критеріїв прийнятої Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», а також Проекту Стратегії сталого розвитку України до 2030 року та Національного плану дій на 2017–2020 роки із впровадження Стратегії сталого розвитку України до 2030 року, розроблених на основі 17 глобальних Цілей сталого розвитку на період до 2030 року та Оновленої стратегії сталого розвитку ЄС<sup>4</sup> [14].

Фактично запропонована дорожня карта є матрицею, що спрощує процедуру прийняття стратегічних рішень щодо доцільності входження іноземного капіталу у певне державне підприємство, дає змогу встановити зв'язок між потребами бізнесу та розвитку держави, а також створює передумови для ефективного управління ризиками.

**Висновки.** Напрями подальшого удосконалення інституціональних положень стратегії реформування

системи управління державними фінансами мають бути спрямовані на те, щоб сприяти залученню інвестиційних ресурсів до державного сектору, необхідних для проведення структурної перебудови економіки, зростанню прибутковості компаній, що перебувають у повній або частковій державній власності, що охоплюватиме спрощення механізмів входження іноземних інвесторів на внутрішні ринки, зниження інституціональних бар'єрів, покращення системи нормативно-правового регулювання тощо. Прибутковість компаній, що належать до державного сектору, сприятиме зниженню навантаження на державний бюджет, знизить фінансові ризики, пов'язані з витратами на покриття збитків окремих суб'єктів господарювання державного сектору економіки, а у довгостроковій перспективі сприятиме зниженню рівня державного боргу, адже зменшуватиметься необхідність фінансування дефіциту. Значні обсяги капіталу необхідно залучати для підвищення продуктивності та ефективності в таких галузях, як гірничодобувна промисловість, сільське господарство, освіта та туризм.

Стратегія залучення іноземних інвесторів до державних підприємств має базуватися на принципах відстоювання національних інтересів держави, проте водночас поєднувати у собі елементи захисту прав інвесторів для підвищення інвестиційної привабливості об'єктів інвестування. Запропонована технологія, в основі якої лежить дорожня карта, дасть змогу спростити процедуру прийняття стратегічних рішень щодо доцільності входження іноземного капіталу у певне державне підприємство у контексті визначення граничної допустимої частки іноземної інвестиції, встановлюючи баланс між соціальними, економічними, екологічними аспектами, а також питаннями, пов'язаними з національною безпекою.

### Список використаних джерел:

1. Böwer U. State-Owned Enterprises in Emerging Europe: The Good, the Bad, and the Ugly / Uwe Böwer // IMF Working Papers. WP/17/221. 2017. 27 p.
2. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 січня 2018 р. № 7 «Про затвердження Методики оцінювання фінансових ризиків, пов'язаних з діяльністю суб'єктів господарювання державного сектору економіки». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/7-2018-%D0%BF>.
3. Уильям Ф. Шарп, Гордон Дж. Александер, Джеффри В. Бейли. Инвестиции. М.: Инфра- М, 2001. 1028 с.
4. Білорус О.Г. Воспроизводственная эволюция и структурная трансформация глобального капитала / О. Г. Білорус // Економічний часопис-XXI. 2015. № 155. С. 4–9.
5. Фінансова глобалізація і євроінтеграція / за ред. О.Г. Білоруса, Т.І. Єфименко; ДННУ «Акад. фін. Управління». К., 2015. 496 с.
6. Циганов С.А. Залучення іноземних інвестицій як важливий фактор розвитку бізнес-середовища в Україні / Циганов С.А., Циганова Н.В. // Актуальні проблеми міжнародних відносин. Випуск 105 (Частина II), 2012. С. 167–172.
7. Мальский М.З., Біленко Ю.І. Інвестиційна політика в Європейському Союзі і перспективи для України / Мальский М.З., Біленко Ю.І. // Зовнішня політика і дипломатія: традиції, тренди, досвід. Випуск 23, Ч. III. 2016. С. 114–121.
8. Котляревський Я.В. Розвиток міжнародного фінансування проектів сталого розвитку та вирішення глобальних екологічних проблем / Я. В. Котляревський, Т. В. Троцький, М.О. Дяченко // Проблеми економіки. №4. 2017. С. 15–23.
9. Guidelines for recipient country investment policies relating to national security / OECD. 2009. URL: <https://www.oecd.org/investment/investment-policy/43384486.pdf/>
10. Wehrle F. Investment Policies Related to National Security: A Survey of Country Practices [Електронний ресурс] / Wehrle, F., J. Pohl // OECD Publishing, Paris. 2016. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/5jlwrrf038nx-en>.
11. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки / Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.02.2017 № 142-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D1%80/page1>
12. Закон України від 19.06.2003 №964-IV «Про основи національної безпеки України». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 39, ст. 351.
13. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 січня 2018 р. № 7 «Про затвердження Методики оцінювання фінансових ризиків, пов'язаних з діяльністю суб'єктів господарювання державного сектору економіки» <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/7-2018-%D0%BF>
14. Цілі Сталого Розвитку: Україна: Національна доповідь / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017. 176 с.

<sup>4</sup> Наприклад, такі показники, як обсяг утворених відходів, частка перероблених та утилізованих відходів у загальному обсягу утворених відходів, скиди неочищених стічних вод у водні об'єкти, частка викидів парникових газів тощо.



**Корчинський І.О.,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів і обліку,  
*Львівський державний університет внутрішніх справ*

## ІНФРАСТРУКТУРА АГРАРНОЇ СФЕРИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЇЇ АРХІТЕКТОНІКИ

**Корчинський І.О. Інфраструктура аграрної сфери як елемент її архітекτονіки.** Проаналізовано місце і роль інфраструктури аграрної сфери як окремого елемента її архітекτονіки. Вказано на недосконалість розвитку інфраструктури та її вплив на рівень трансакційних витрат в аграрній сфері. Показано особливості процесу удосконалення інфраструктури і необхідність її розвитку відповідно до законів архітекτονіки та вплив інфраструктури на рівень трансакційних витрат функціонування аграрної сфери як цілісної системи. Методологічною основою дослідження є комплексне застосування основних положень інституціональної теорії як наукового середовища, в якому закони архітекτονіки застосовуються як метод конструювання архітекτονіки аграрної сфери.

**Ключові слова:** аграрна сфера, інфраструктура, архітектоніка.

**Корчинский И.О. Инфраструктура аграрной сферы как элемент ее архитектоники.** Проанализированы место и роль инфраструктуры аграрной сферы как элемента ее архитектоники. Указано на несовершенство развития инфраструктуры и ее воздействие на уровень трансакционных затрат в аграрной сфере. Показаны особенности процесса усовершенствования инфраструктуры и необходимость ее развития в соответствии с законами архитектоники, воздействие инфраструктуры на уровень трансакционных издержек функционирования аграрной сферы как целостной системы. Методологической основой исследования является комплексное применение основных положений институциональной теории как научной среды, в которой архитектоника применяется как метод конструирования архитектоники аграрной сферы.

**Ключевые слова:** аграрная сфера, инфраструктура, архитектоника.

**Korchynskyy I.O. Infrastructure of agrarian sector as an element of its architectonics.** The place and role of infrastructure of agrarian sphere as a separate element of its architectonics has been analyzed. It is pointed out the imperfection of infrastructure development and its impact on the level of transaction costs in the agrarian sector. The features of the process of improving the information structure and the necessity of its development in accordance with the laws of architecture and the impact of infrastructure on the level of transaction costs of the functioning of the agrarian sphere as an integral system are shown. Methodological basis of study is the complex application of the basic provisions of institutional theory, as a scientific environment in which the laws of architectonics are used as a method of constructing the architectonics of the agrarian sphere.

**Key words:** agrarian sphere, infrastructure, architectonics.

**Постановка проблеми.** Аналіз практики ринкових перетворень в аграрному секторі економіки держави свідчить про недостатність саме інституціональних підходів до вирішення теоретичних і практичних завдань, на що вказують окремі вчені в своїх публікаціях [1–3]. Враховуючи недостатній рівень дослідженості цієї проблеми з позицій архітекτονіки, в межах цього нового наукового напрямку і на його методологічній основі необхідно дослідити і розв'язати низку теоретичних і практичних проблем, що мають місце у формуванні і функціонуванні аграрної сфери як окремої складної загальної суспільно-економічної системи, де інфраструктура є важливим елементом її архітекτονіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інституціональні аспекти формування і розвитку економічних систем, у тому числі й в аграрній сфері, останнім часом все більше привертають до себе увагу з боку науковців та органів державного управління. Варто згадати результати досліджень і публікації таких вчених, як А. Гриценко, В. Валентинова, А. Архієреєва, Ю. Лопатинський, а також наукові розробки, що торкаються інституціональних змін в аграрному секторі, у публі-

каціях В. Андрійчука, П. Гайдучького, С. Дем'яненка, Г. Кірейцева, Ю.О. Мороз, В. Нелепи, В. Паламарчука, О. Шпичака, та інших вчених, що базуються на інституціональній теорії у різних її напрямках і течіях [4–6]. Водночас недостатньо дослідженими є галузеві аспекти реалізації і застосування цих теоретичних надбань. Вони потребують глибоких теоретичних та прикладних досліджень, про що цілком справедливо наголошує відомий вчений А.А. Гриценко [4].

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає у визначенні місця і ролі інфраструктури як одного з елементів організаційно-економічної структури аграрної сфери з позицій її архітекτονіки. Недосконалість інфраструктури впливає на рівень трансакційних витрат і результативність функціонування аграрної сфери загалом, а напрями її удосконалення потребують всебічного наукового аналізу.

**Виклад основного матеріалу.** Архітектоніка – це поняття, що використовується для вираження закономірностей побудови, властивих конструктивній системі будівлі; це основний принцип побудови конструкції як єдиного цілого, інтегральний взаємозв'язок

основних його частин, композиція. У ширшому розумінні архітектоніка – це головний принцип структурування, зв'язку і взаємозумовленості елементів цілого.

В економічній теорії архітектоніка поєднує знання глибинної інституціональної структури, вміння будівництва і загального плану побудови цілісної системи інститутів, які формують новий каркас (архітектуру/архітектоніку) суспільно-економічної системи і політики. Для досягнення мети нашого дослідження архітектоніка як метод і інструмент наукового пізнання становить значний теоретичний інтерес і відповідає складній і цілісній структурі аграрної сфери як об'єкта наукового аналізу.

Методологічна основа дослідження функціонування аграрної сфери і її інфраструктури як одного з елементів базується на комплексному застосуванні основних положень інституціональної теорії, які виконуються як наукове середовище, в якому закони архітектоніки застосовуються як метод конструювання економічної системи з елементів, які, гармонійно і збалансовано поєднуються, утворюють ефективно діючу конструкцію. Якісні параметри цієї конструкції дають змогу досягати кращого і справедливішого розподілу суспільного продукту через рівновеликі ефекти, що їх отримують окремі елементи системи під впливом дії інституцій в аграрній сфері.

Як і у всіх цілісних системах – природних, технічних, біологічних, соціальних, тут діють основні закони архітектоніки: закон рівноваги, закон золоті середини і закон структуризації.

Суть закону рівноваги, зокрема, полягає в тому, що всі елементи цілісної системи рухаються у напрямі спокою стосовно інших елементів або перебувають у цьому стані. Це означає, що всі елементи конструкції аграрної сфери, в тому числі її інфраструктура, повинні змінюватися і вдосконалюватися таким чином, щоб наближати всю систему до стану рівноваги, за якого вона буде функціонувати найефективніше, забезпечуючи узгодженість економічних інтересів усіх суб'єктів господарювання, що її утворюють. Можна стверджувати, що чим досконалішою є інфраструктура системи, тим швидше буде досягатися рівновага всієї системи.

Закон золоті середини дає просторову і кількісну характеристику аграрної сфери через взаємодію її однорідних елементів як цілісної системи, що перебувають у постійному русі й інтегрують дію всіх елементів у певну характеристику, яка відтворює цілісність системи щодо інших систем через певне середнє значення. Цей закон дає змогу оцінювати, наприклад, середній рівень доходності (прибутковості) окремих сегментів (сільськогосподарське й агропромислове виробництво, переробка, інфраструктура, соціальна сфера) та відстежувати їх зміни в просторі і часі, що є важливим під час аналізу ефективності інституціональних змін аграрної сфери.

Закон структуризації характеризує взаємозв'язок елементів, які мають внутрішні чинники розвитку і спроможні об'єднуватись у певні цілісні утворення та структуризуватись у межах більш широкої цілісності, що також є важливим у дослідженні напрямів розвитку аграрної сфери та інституціонального оформлення процесу змін.

Як правило, увага дослідників найперше зосереджена на функціонуванні виробничих ланок у їх різ-

них організаційно-правових формах без належної оцінки впливу інфраструктурних суб'єктів на розвиток і динаміку змін. Тому в межах методології наукового дослідження [7], обґрунтовуючи методологічні аспекти процесу формування раціональної конструкції аграрної сфери України на основі інституціонального підходу та законів архітектоніки, не можна залишити без аналізу процес формування інфраструктури, яка є об'єднуючим конструктивним елементом системи, що наповнює архітектоніку аграрної сфери цілісністю.

Як показано у низці досліджень, аграрна сфера України є складною соціально-економічною системою, формування і розвиток якої в процесі ринкових трансформацій відбувається під дією інституціональних впливів [8–10]. Значною мірою ці впливи були наслідком не глибоких наукових пошуків та усвідомлених дій, а скоріше результатом випадкових та безсистемних рішень, що їх вчиняли керівні органи в міру своїх меркантильних бізнесових чи лобістських інтересів. У країнах з розвинутими економіками аграрна сфера як система формувалась еволюційним шляхом. Тому вона є продуктом розвитку загальноринкової системи, в якій інтереси учасників цього процесу є досить збалансованими і гармонійними, оскільки вони узгоджувалися протягом тривалого часу. В Україні натомість сформована сьогодні економічна система є наслідком трансформаційного за характером процесу, де збалансованість і гармонійність як якісні характеристики системи перебувають на початкових стадіях.

У зв'язку з цим інституціональний та організаційно-правовий каркас інфраструктури аграрної сфери як елемент економічної системи всієї держави все ще має недосконалу конструкцію та недостатню ефективність дії, що породжує проблеми функціонування всієї інфраструктури та деформує її вплив на результативність функціонування аграрної сфери загалом. Архітектоніка інфраструктури істотно впливає на рівень трансакційних витрат всієї економічної системи, яка сформувалась в аграрній сфері, що необхідно враховувати під час обґрунтування стратегії розвитку всієї аграрної сфери.

У вітчизняній аграрній науці сьогодні практично відсутні глибокі наукові дослідження процесу формування інститутів та інституцій, що охоплюють інфраструктуру аграрної сфери. Обмеженість публікацій на зазначену тему не дає змоги відтворити повну й об'єктивну картину наукових знань про ці актуальні проблеми. Як правило, наукові дослідження тут обмежуються аналізом проблем, що мають місце на окремих ринках – товарних, фінансових, споживчих, а їх інфраструктура розглядається як самостійний елемент цих ринків. Також відсутній підхід, за якого інфраструктура сприймається як цілісна оболонка всієї суспільно-економічної системи, що охоплює аграрну сферу загалом, у тому числі й у її соціальних проявах, що виступає як окремий елемент архітектоніки аграрної сфери.

Тому вкрай важливо долучити до наукового аналізу методологічні аспекти процесу формування інфраструктури аграрної сфери України, обґрунтовуючи доцільність застосування інституціонального підходу та його органічного поєднання з основними принципами архітектоніки як наукового методу, що дасть змогу обґрунтувати створення раціональної конструкції інфраструктури аграрної сфери як єдиного цілого

на основі принципів структурування, зв'язку і взаємозумовленості її елементів.

У процесі цього дослідження поняття інфраструктури та його зміст трактується нами як цілісна сукупність господарюючих суб'єктів, інститутів та інституцій, що утворюють розгалужену багатофункціональну структуру, яка забезпечує умови функціонування всіх суб'єктів економічних відносин у межах аграрної сфери та поза нею, формуючи такий рівень трансакційних витрат у межах економічної системи, за якого економічний механізм діє ефективно.

В окремих публікаціях [11; 12] нами досліджувалися окремі аспекти проблеми становлення ринкової інфраструктури в аграрній сфері, проте залишилися питання, на які не вдалося знайти відповіді.

Наприклад, гострою практичною проблемою є домінування на ринку не виробників сільськогосподарської продукції, а посередників, доходи яких є необґрунтовано високими. Банківський сектор концентрує свої ресурси на задоволенні потреб крупних агропромислових виробників, обмежуючи доступ до кредитних ресурсів іншим суб'єктам, фермерам і малому агробізнесу. Державне регулювання, податкова і бюджетна системи створюють такий механізм перерозподілу суспільного доходу, за якого аграрна сфера як цілісна суспільно-економічна система розвивається із значними деформаціями. Проявом цих деформацій є зростання монополізації і концентрація всіх видів ресурсів у крупних агроформуваннях та тривалі зростання рівня бідності селян і занепад сільських територій. Також є протиріччя між темпами розвитку окремих складників усієї економічної системи, що сформувалася в аграрному секторі економіки. Виробничий сектор розвивається з помітними успіхами, особливо в рослинництві (передові позиції з експорту зерна, соняшника, досягнуто валу зерна 63 млн т), у тваринництві практично відновлено птахівництво, на черзі свиноводство, формується сучасна організаційна структура. Загалом зростає ефективність виробництва, покращуються фінансові результати. Водночас значно сповільнено розвиток інфраструктури, що деформує весь економічний механізм аграрної сфери та розбалансовує систему розподілу отриманих доходів галузі.

Це вказує на те, що економічна система, що сформувалася в аграрному секторі економіки, потребує переходу до іншої траєкторії розвитку на засадах кращої загальної збалансованості й узгодженості між окремими її ланками з метою досягнення такого стану рівноваги, за якого інтереси всіх суб'єктів економічного процесу забезпечувались би доходами, адекватними їх місцю і ролі у цій системі. Досягнути цього можна, оцінюючи результати функціонування економічної системи з позицій її архітекtonіки. Адже з погляду економічної теорії архітекtonіка поєднує знання глибинної інституціональної структури, вміння будівництва і загального плану побудови цілісної системи інститутів, які формують новий каркас (архітектуру/архітекtonіку) суспільно-економічної системи і політики, зокрема, в аграрній сфері.

Дослідження процесу формування і функціонування інфраструктури аграрної сфери, що розглядається як невід'ємний складник (елемент) усієї суспільно-економічної системи держави, з позицій інституціональної теорії у поєднанні з підходами, що

базуються на законах архітекtonіки, дає змогу глибше проникнути у суть і характер самого процесу та сформувати нові критерії оцінки перебігу цього процесу.

Оцінюючи перебіг трансформаційного процесу в аграрній сфері, можна дійти висновку про те, що вона як об'єкт наукового дослідження є складним, комплексним і системним утворенням, яке перебуває у перманентному розвитку через постійні зміни й удосконалення. У процесі цих змін її архітекtonіка розвивається й удосконалюється за законами, які ще не пізнані нами повною мірою. Недостатнє розуміння цих законів зумовлене не тільки відсутністю глибокого наукового аналізу процесу формування і розвитку аграрної сфери як цілісної екологосоціогосподарської системи, але й відсутністю належного наукового обґрунтування методології самого процесу пізнання її як об'єкта. Дослідження цього процесу з позицій інституціональної теорії у поєднанні з підходами, що базуються на законах архітекtonіки, здатні відкрити нові аспекти функціонування аграрної сфери як частини всієї суспільно-економічної системи держави. Наукові пошуки у цьому напрямі є важливими як із позицій розвитку економічної теорії, так і з прикладних міркувань. З цього погляду організаційно-структурний аспект функціонування аграрної сфери є результативною характеристикою процесу її трансформації. Через характерні для цього процесу організаційно-правові форми й інститути він вказує на єдність конструкції інституціональної структури середовища й організаційну структуру виробничої сфери та інфраструктури в аграрній сфері як її узагальнюючу архітекtonіку.

Через інструменти державного регулювання, податкову і бюджетну системи досягнута композиція архітекtonіки зумовлює такий механізм перерозподілу суспільного доходу, за якого аграрна сфера як цілісна суспільно-економічна система розвивається зі значними деформаціями.

Проявом цих деформацій є зростання монополізації і концентрація всіх видів ресурсів у крупних агроформуваннях та тривалі зростання рівня бідності селян і занепад сільських територій. Виявилось протиріччя між темпами розвитку окремих складників усієї економічної системи, що сформувалася в межах наявної архітекtonіки аграрної сфери. Відомо, що виробничий сектор аграрної сфери, організаційно-виробнича структура якого є сформованою на сучасних техніко-технологічних засадах, в останній період розвивається з помітними успіхами. Водночас можна константувати, що розвиток інфраструктури спрямований на забезпечення інтересів переважно крупнотоварних виробників та їх об'єднань, у зв'язку з чим деформується весь економічний механізм аграрної сфери, що розбалансовує систему розподілу отримуваних у ній доходів.

Таким чином, архітекtonіка аграрної сфери як цілісної суспільно-економічної системи, що сформувалася в цьому секторі національної економіки, потребує переходу до іншої траєкторії розвитку на засадах кращої загальної збалансованості й узгодженості між окремими її ланками з метою досягнення такого стану рівноваги, за якого інтереси всіх суб'єктів економічного процесу забезпечувались би доходами, адекватними їх місцю і ролі у цій системі відповідно до законів архітекtonіки.

**Висновки.** Сучасна суспільно-економічна система аграрної сфери України є результатом трансформацій-

ного за характером процесу, де збалансованість і гармонійність між окремими елементами системи як якісні її характеристики перебувають на початкових стадіях.

У зв'язку з цим інституціональний та організаційно-правовий каркас інфраструктури аграрної сфери як елемент економічної системи всієї держави все ще має недосконалу конструкцію та недостатню ефективність дії, що породжує проблеми функціонування всієї інфраструктури та деформує її вплив на результативність функціонування аграрної сфери загалом.

У межах загальної архітекτονіки аграрної сфери стан інфраструктури як її важливого конструктивного

елемента істотно впливає на рівень трансакційних витрат функціонування всієї системи, що необхідно враховувати під час обґрунтування стратегії розвитку всієї аграрної сфери. Це зумовлює зміст складної наукової і господарської проблеми, яка потребує глибоких теоретичних та прикладних досліджень.

Подальше дослідження процесу формування і функціонування інфраструктури аграрної сфери з позицій інституціональної теорії у поєднанні з підходами, що базуються на законах архітектоніки, дає змогу глибше проникнути у суть і характер самого процесу та сформувати нові критерії оцінки перебігу цього процесу.

### Список використаних джерел:

1. Мороз О.О. Інституціональна система аграрної економіки України. Монографія, Вид-во Вінницького нац. техн. ун-ту. 2006 р. 438 с.
2. Загурський О. М/ Аналіз інституціонального устрою аграрного сектору України / Економіка. Управління. Інновації. Випуск № 1 (11), 2014. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe?...](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?...)
3. Бородіна О.М. Інституційний розвиток сільського господарства та села України і Росії та його гармонізація з європейською політичною практикою / О.М. Бородіна // Економіка України. 2012. № 11. С. 48–61.
4. Институциональная архитектура и динамика институциональных преобразований. Под ред. Д-ра экон. Наук А.А.Гриценко. Х.: Форт, 2008. 928 с.
5. Аграрна реформа в Україні / [П.І. Гайдуцький, П.Т. Саблук, Ю.О. Лупенко та ін.] ; за ред. П.І. Гайдуцького. К. : ННЦ ІАЕ, 2005. 424 с.
6. Кириленко І.Г. Трансформація соціально-економічних перетворень у сільському господарстві України: проблеми, перспективи / Кириленко І.Г. К. : ННЦ Ін-т аграр. економіки, 2005. 452 с.
7. Мочерний С. В. Методологія економічного дослідження / С.В. Мочерний. Львів : Світ, 2001. 416 с.
8. Лопатинський Ю.М. Синергетичні складові інституціональної трансформації аграрної системи / Ю.М. Лопатинський // Науковий вісник Чернігівського університету. 2005. Вип. 233. Економіка, с. 37–42.
9. Мороз О.О. Інституціональні основи розвитку аграрної економіки: автореф. дис. д-ра экон. наук: 08.07.02 / УААН. Нац. наук. центр «Ін-т аграр. Економіки». К., 2006. 34 с.
10. Сафонов Ю.М. Інституціоналізм в умовах трансформації АПК. Ефективна економіка. №4, 2013, с. 23–27
11. Гриценко А. Ринкова інфраструктура: суть, функції, будова / А. Гриценко, В. Соболев // Економіка України. 1998. № 4. С. 35–44.
12. Корчинський І.О. Теоретичні засади інфраструктури аграрного ринку / І.О. Корчинський // Вісник Львівського державного аграрного університету : економіка АПК. 2008. № 15. С. 76–84.



**Крамаренко К.М.,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічних дисциплін,  
*Національна академія Національної гвардії України*

## ІНВЕСТИЦІЙНА БЕЗПЕКА ТА ЇЇ МІСЦЕ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

**Крамаренко К.М. Інвестиційна безпека та її місце у системі економічної безпеки держави.** У статті розглянуто місце інвестиційної безпеки у системі економічної безпеки держави. Зазначено, що інвестиційну безпеку слід розглядати як стан і процес залучення та ефективного використання інвестиційних ресурсів. Підкреслено, що інвестиційна безпека тісно пов'язана з конкурентоспроможністю економіки. Розкрито необхідність активізації інвестиційного процесу шляхом покращення інвестиційного клімату. Окреслено основні принципи та напрями покращення інвестиційної політики держави.

**Ключові слова:** економічна безпека, інвестиційна безпека, конкурентоспроможність, загрози, інвестиційний клімат, інвестиційна політика.

**Крамаренко Е.Н. Инвестиционная безопасность и её место в системе экономической безопасности государства.** В статье рассмотрено место инвестиционной безопасности в системе экономической безопасности государства. Отмечено, что инвестиционную безопасность следует рассматривать как состояние и процесс привлечения и использования инвестиционных ресурсов. Подчеркнуто, что инвестиционная безопасность тесно связана с конкурентоспособностью экономики. Раскрыта необходимость активизации инвестиционного процесса путем улучшения инвестиционного климата. Определены основные принципы и направления улучшения инвестиционной политики государства.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, инвестиционная безопасность, конкурентоспособность, угрозы, инвестиционный климат, инвестиционная политика.

**Kramarenko K.M. Investment security and its place in the system of economic security of the state.** The article deals with the place of investment security in the system of economic security of the state. It is noted that investment security should be considered as a state and process of attraction and effective use of investment resources. It was emphasized that investment security is closely linked with the competitiveness of the economy. The necessity of activating the investment process by improving the investment climate is disclosed. The basic principles and directions of improvement of the investment policy of the state are outlined.

**Key words:** economic security, investment security, competitiveness, threats, investment climate, investment policy.

**Постановка проблеми.** Функціонування макро-економічних систем пов'язане з безліччю внутрішніх і зовнішніх чинників, які так чи інакше впливають на стан і тенденції економічного розвитку. У зв'язку з цим постає проблема забезпечення належного рівня економічної безпеки, що передбачає мінімізацію зовнішніх і внутрішніх загроз сталому економічному розвитку держави. Поряд з цим кожна держава є відкритою економічною системою з безліччю різного роду зв'язків зі світовим співтовариством. Досить жваво відбуваються процеси перерозподілу продуктів, ресурсів, і чільне місце у цій взаємодії належить інвестиційним процесам. Зрозуміло, що інвестиції є важливим чинником економічного розвитку, і кожна держава прагне створити найсприятливіший інвестиційний клімат як для вітчизняних, так і для іноземних інвесторів. Паралельно з цим актуальності набувають питання забезпечення належного рівня інвестиційної безпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання забезпечення належного рівня економічної безпеки України привертають до себе пильну увагу політичних діячів, учених, фахівців та широких верств населення. У науковій літературі економічну безпеку трактують як

стан економіки, спроможність (здатність) до сталого розвитку, комплекс заходів протидії загрозам [1–6]. Згідно з «Методичними рекомендаціями щодо розрахунку рівня економічної безпеки України», затвердженими Наказом Міністерства економічного розвитку та торгівлі від 29.10.2013 р. № 1277, економічна безпека – це стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі і характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання [7].

Складниками економічної безпеки, згідно з «Методичними рекомендаціями щодо розрахунку рівня економічної безпеки України», є: виробнича, демографічна, енергетична, зовнішньоекономічна, інвестиційно-інноваційна, макроекономічна, продовольча, соціальна, фінансова безпека [7].

Статті [1, 3–6] присвячені аналізу методик оцінки економічної та інвестиційної безпеки та розрахунку й обґрунтуванню їх сучасного рівня. При цьому розглядають і загрози інвестиційній безпеці.

Незважаючи на значну кількість досліджень щодо економічної безпеки держави, подальшого вирішення

потребують проблеми інвестиційної безпеки як складника економічної безпеки відповідно до сучасних умов соціально-економічного розвитку.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення місця інвестиційної безпеки у системі економічної безпеки держави, а також дослідження напрямів забезпечення інвестиційної безпеки держави на належному рівні.

**Виклад основного матеріалу.** Вважаємо, що базовим складником економічної безпеки держави є інноваційно-інвестиційний, оскільки саме інвестиції та інновації забезпечують для країни необхідний «фундамент» економічного розвитку. Інвестиції та інновації є основою формування основного капіталу, його своєчасного відтворення на розширеній основі.

У «Методичних рекомендаціях...» зазначено, що інвестиційно-інноваційна безпека – це стан економічного середовища у державі, що стимулює вітчизняних та іноземних інвесторів вкладати кошти у розширення виробництва в країні, сприяє розвитку високотехнологічного виробництва, інтеграції науково-дослідної та виробничої сфери з метою зростання ефективності, поглиблення спеціалізації національної економіки на створенні продукції з високою часткою доданої вартості [7].

Інвестиційна безпека передбачає наявність можливостей оптимально задовольняти поточні потреби економіки в капітальних вкладеннях за обсягом і структурою з урахуванням ефективного використання і повернення коштів, які інвестуються, досягнення оптимального співвідношення між розмірами іноземних інвестицій у країну і вітчизняних за кордон, підтримання позитивного національного платіжного балансу [4]. Інвестиційну безпеку слід розглядати і як стан, оскільки вона характеризує досягнутий рівень використання інвестиційних ресурсів в економіці, і як процес такого використання.

Низький інвестиційний потенціал економіки з погляду можливостей формування інвестиційних ресурсів та їх ефективного використання негативно позначається на рівні інвестиційної безпеки України, що водночас не може не впливати на всі інші взаємопов'язані складники економічної безпеки.

Одним із критеріїв інвестиційної безпеки є конкурентоспроможність економіки як процесу реалізації економічної та інвестиційної безпеки у динаміці.

Одна із методик оцінювання рівня економічної та інвестиційної безпеки (конкурентоспроможності за цим підходом) – це рейтинг міжнародної конкурентоспроможності, показники якого дають комплексну оцінку всіх складників економічної безпеки держав. Кожного року Світовий економічний форум (СЕФ) ранжує країни за індексом глобальної конкурентоспроможності, який оцінюється на основі певних параметрів, таких як якість інституцій, інфраструктура, макроекономічна стабільність, охорона здоров'я і початкова освіта, вища освіта і професійна підготовка, ефективність ринку товарів і послуг, ефективність ринку праці, розвиненість фінансового ринку, технологічний рівень, розмір ринку, відповідність бізнесу сучасним вимогам, інноваційний потенціал. Так, за опублікованим Всесвітнім економічним форумом Індексом глобальної конкурентоспроможності 2017–2018 (*The Global Competitiveness Index*), Україна посіла 81 місце

серед 137 країн світу. Вже традиційно рейтинг очолила Швейцарія. До десятки найконкурентоспроможніших увійшли США, Сінгапур, Нідерланди, Німеччина, Гонконг, Швеція, Великобританія, Японія та Фінляндія [8].

Індекс глобальної конкурентоспроможності складається з понад 100 змінних, що згруповані у 12 контрольних показників («Інституції», «Інфраструктура», «Макроекономічне середовище», «Охорона здоров'я та початкова освіта», «Вища освіта і професійна підготовка», «Ефективність ринку товарів», «Ефективність ринку праці», «Розвиток фінансового ринку», «Технологічна готовність», «Розмір ринку», «Відповідність бізнесу сучасним вимогам» та «Інноваційний потенціал») за трьома основними групами субіндексів: «Основні вимоги», «Підсилювачі продуктивності» та «Інновації та фактори вдосконалення». Україна погіршила свої позиції у 7 з 12 основних показників. Найбільше втрачено (мінус 17 пунктів) за складником «Ефективність ринку праці», по 9 пунктів втрачено за показниками, що характеризують розвиток фінансового ринку країни та охорону здоров'я і початкову освіту. За деякими позиціями країна «очолює» списки з кінця, зокрема, за міцністю банків, за регулюванням фондових бірж отримано передостаннє місце; за інфляційними змінами – 136, за якістю доріг – 134 [8].

Негативними факторами для ведення бізнесу у нашій країні визначено (в порядку зменшення): політичну нестабільність, інфляцію, неефективну державну бюрократію, ускладнений доступ до фінансів, часту зміну урядів, високі податкові ставки, складність податкового законодавства, регулювання валютного ринку, невідповідну якість інфраструктури, обмежувальне регулювання ринку праці, недостатню здатність до інновацій, злочинність та крадіжки, погану етику робочої сили, низьку якість охорони здоров'я та недостатню освіченість працівників [8].

Належний рівень інвестиційної безпеки можливий лише в умовах сприятливого інвестиційного клімату, який формують інвестиційний потенціал та інвестиційні ризики. Виходячи з цього, держава повинна сприяти мінімізації негативних екзогенних факторів шляхом реалізації ефективної інвестиційної політики, яка передбачає регулювання інвестиційного, податкового законодавства, що забезпечить покращення інвестиційного клімату. Як на макро-, так і на мікрорівні слід здійснювати всі можливі заходи щодо підвищення прибутковості підприємств шляхом нарощування і підвищення ефективності використання економічного потенціалу, що сприятиме нарощуванню внутрішніх інвестиційних ресурсів та розширенню інвестиційних можливостей. Формування і використання інвестиційного потенціалу повинно використовуватись у тісному взаємозв'язку з інноваційним потенціалом, що є запорукою інноваційно-інвестиційного розвитку держави [9].

Внутрішній та іноземний інвестори відповідно до чинного законодавства України рівноправні. На інвестиційний ресурс попит ринку в Україні безмежний. Іноземні інвестиції неможливі без інвестицій внутрішніх, і жоден інвестор не прийде до країни, в якій капітал власних громадян працює в «тіньовому» обігу чи зберігається поза національною банківською системою. Внутрішній інвестор має бути домінуючим, а заощадження громадян повинні стати головним інвестиційним ресурсом [2].

Теорії економічного зростання та світовий практичний досвід свідчать про те, що основним рушієм стабільного економічного зростання країни є інвестиції в основний капітал (валове нагромадження основного капіталу), щорічний рівень яких повинен складати 19–25% до ВВП [3]. Слід зауважити, що цей показник становив у 2017 році лише 16% [10].

За даними Держстату, у 2017 році в економіку України іноземними інвесторами з 76 країн світу вкладено 1630,4 млн. дол. США прямих інвестицій (акціонерного капіталу). Обсяг залучених із початку інвестування прямих іноземних інвестицій (акціонерного капіталу) в економіку України станом на 31.12.2017 року становив 39144,0 млн. дол. США. Інвестиції спрямовуються у вже розвинені сфери економічної діяльності. Станом на 31.12.2017 найвагоміші обсяги надходжень прямих інвестицій були спрямовані до установ та організацій, що здійснюють фінансову та страхову діяльність – 26,1% – та підприємств промисловості – 27,3%. Провідними сферами економічної діяльності за обсягами освоєння капітальних інвестицій у 2017 році залишаються: промисловість – 33,1%, будівництво – 12,3%, сільське, лісове та рибне господарство – 14,0%. Головним джерелом фінансування капітальних інвестицій, як і раніше, залишаються власні кошти підприємств та організацій, за рахунок яких у 2017 році освоєно 69,9% капіталовкладень. Частка коштів іноземних інвесторів становила 1,4% усіх капіталовкладень. Слід зауважити, що починаючи з 2010 року цей показник є найменшим. Найбільшою частка коштів іноземних інвесторів була у 2015 р. (3,0%). У рейтингу Doing Business 2018 Україна піднялася на +4 пункти і посіла 76 позицію зі 190 країн світу. Найбільший прогрес Україна продемонструвала у таких складниках рейтингу: +105 пунктів (зі 140-го на 35-те місце) за компонентом «одержання дозволів на будівництво» – завдяки зменшенню пайової участі в Києві з 10 до 2% та зниженню вартості послуг із технагляду; +41 пункт за «сплатою податків» за зменшення та уніфікацію ставки ЄСВ [10; 11].

Сучасні умови економічного розвитку вимагають активної політики стимулювання інвестицій. Для цього Україні необхіден, по-перше, якісний контроль за видатками і доходами бюджету, по-друге, розв'язання проблеми боргового тягаря. Поточні тенденції в інвестиційній політиці загалом усе ж таки характеризуються подальшою лібералізацією і спрощенням процедур здійснення іноземних інвестицій. Водночас активізувалися і зусилля з регулювання інвестицій для досягнення цілей державної політики (захист навколишнього середовища, боротьба з бідністю, питання національної безпеки тощо) [11].

Проте сьогодні в Україні з класичного набору складників державного регулювання в цій сфері (адміністрування, прогнозування, планування, фінансування, бюджетування, оподаткування, кредитування, націоналізації, фінансового і податкового обліку і контролю) ефективно використовуються далеко не всі. Так, практично відсутнє обґрунтоване прогнозування і планування, дієві адміністрування і контроль інвестиційної діяльності в усіх її проявах, що негативно позначається на рівні інвестиційної безпеки України [5].

Незважаючи на наявність великого внутрішнього ринку, значного ресурсного та кадрового потенціалу, Україна поки що залишається малопривабливою для інвесторів через вищезазначені проблеми.

Враховуючи євроінтеграційний вектор, державна інвестиційна політика України має включати базові аспекти основних цілей та завдань інвестиційної політики нового покоління, що враховує останні тенденції та потреби світової економіки. Інвестиційна політика нового покоління ґрунтується на кількох принципах:

- спрямування інвестиційних потоків до ключових галузей національної економіки з метою підвищення її конкурентоспроможності;
- інтеграція до стратегій розвитку окремих галузей та економіки країни загалом;
- максимізація позитивних та мінімізація негативних ефектів від інвестування.
- відповідальність суб'єктів за наслідки інвестиційної діяльності;
- посилений інституціональний вплив на реалізацію інвестиційної політики.

Отже, стає економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності держави неможливе без активізації інноваційно-інвестиційної діяльності та заходів щодо створення сприятливого середовища для інвестицій, полегшення доступу до новітніх технологій, наближення законодавства до стандартів та норм ЄС [3].

При цьому лібералізація доступу іноземних інвесторів до національного ринкового середовища повинна супроводжуватися заходами інвестиційного протекціонізму стосовно стратегічно важливих галузей, що забезпечують економічну безпеку держави. Розбудова інноваційно-інвестиційної моделі економіки на ринкових засадах є об'єктивною необхідністю, альтернативою якій є занепад національної економіки та подальше погіршення життєвого рівня населення [6].

Принциповим є розширення міжнародного співробітництва України для підвищення рівня інноваційності на основі випереджального залучення іноземного технологічного та інноваційного капіталу. Прогрес у відчутному збільшенні ВВП можливий лише на новій технологічній основі, розвантаженні ключових дисбалансів та досягненні підвищення рівня доходів населення, що є запорукою зростання обсягів внутрішніх інвестиційних ресурсів держави.

Усі ці заходи повинні сприяти мінімізації загроз інвестиційній та економічній безпеці України та покращенню її позицій у міжнародних рейтингах. Це забезпечить сталий економічний розвиток та покращення рівня життя населення.

**Висновки.** Отже, економічна безпека держави характеризує стан економічної системи держави. Її основою є інвестиційно-інноваційна безпека, яка характеризує стан і ефективність інвестиційного процесу, а також потенційні можливості та загрози щодо його подальшого розвитку. Індикаторами такого стану є конкурентоспроможність держави, обсяги валового нагромадження, обсяги та структура прямих іноземних інвестицій тощо. Сучасний рівень цих індикаторів свідчить про неналежний рівень економічної безпеки держави. Для покращення ситуації слід вжити низки заходів щодо покращення інвестиційного клімату. Це потребує розроблення і реалізації інвестиційної політики нового покоління, яка сприяла б активізації інвестиційної діяльності у реальному секторі економіки. Покращення рівня інвестиційно-інноваційної безпеки є передумовою сталого економічного розвитку.

**Список використаних джерел:**

1. Недашківський М.М., Подгорна К.Ю. Інвестиційна безпека в сучасних умовах. Збірник наукових праць Національного університету податкової служби України. 2012. № 1. С. 274–280.
2. Гриньова В.М., Коюда В.О., Лепейко Т.І., Коюда О.П. Інвестування: підручник. Київ: Знання, 2008. 452 с.
3. Затонацька Т.Г. Інвестиційна безпека України в період євроінтеграційних процесів. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2014. Вип. 8. С. 3–7.
4. Любімов В.І. Поняття та критерії інвестиційної безпеки. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2010. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2010\\_5\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2010_5_5). (дата звернення: 01.06.2018).
5. Мороз М.О. Стан формування системи забезпечення інвестиційної безпеки України. Вісник університету банківської справи. 2017. № 1 (28). С. 30 – 37. URL: <http://visnuk.ubsnbu.edu.ua/article/viewFile/114499/109174> (дата звернення: 03.06.2018).
6. Новікова К.І. Інноваційно-інвестиційна безпека: сучасні виклики та загрози. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 16 (2). С. 26–30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2016\\_16\(2\)\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_16(2)_7). (дата звернення: 01.06.2018).
7. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: наказ Міністерства економічного розвитку та торгівлі України. URL: [http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat\\_id=38738](http://me.kmu.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat_id=38738) (дата звернення: 01.06.2018).
8. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2017 - 2018 URL: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2> (дата звернення: 01.06.2018).
9. Крамаренко К.М. Сучасні підходи до формування і використання інвестиційного потенціалу країни. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 27 (1). С. 59 – 61.
10. Офіційна інтернет-сторінка Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.06.2018).
11. Стан інвестиційної діяльності в Україні / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=Стан%20інвестиційної%20діяльності%20в%20Україні> (дата звернення: 03.06.2018).
12. Крамаренко К.М. Теоретичні основи державного регулювання інвестиційної діяльності. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 5(1). С. 197–201.



**Лотиш О.Я.,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної теорії,  
*Тернопільський національний економічний університет*

## ГЛОБАЛЬНІ ЦІНИ НА АГРАРНУ ПРОДУКЦІЮ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

**Лотиш О.Я. Глобальні ціни на аграрну продукцію: нові виклики та можливості для України.** У статті розкрито суть глобальних цін на продовольство та їхній вплив на внутрішні ціни на аграрну продукцію в Україні. Охарактеризовано чинники формування глобальних цін на аграрну продукцію. Наведено показники індексу цін на окремі види продукції у світі та Україні зокрема. За допомогою показників участі у міжнародній торгівлі відображено внесок української аграрної продукції у світовий експорт. Доведено, що перед Україною постають нові виклики і можливості щодо забезпечення продовольчої безпеки у світі.

**Ключові слова:** глобальні ціни, аграрна продукція, індекс цін на продовольство, аграрний експорт, аграрний імпорт.

**Лотыш О.Я. Глобальные цены на аграрную продукцию: новые вызовы и возможности для Украины.** В статье раскрыта суть глобальных цен на продовольствие и их влияние на внутренние цены на аграрную продукцию в Украине. Охарактеризованы факторы формирования глобальных цен на аграрную продукцию. Приведены показатели индекса цен на отдельные виды продукции в мире и Украине в частности. С помощью показателей участия в международной торговле отражен вклад украинской аграрной продукции в мировой экспорт. Доказано, что перед Украиной стоят новые вызовы и возможности по обеспечению продовольственной безопасности в мире.

**Ключевые слова:** глобальные цены, аграрная продукция, индекс цен на продовольствие, аграрный экспорт, аграрный импорт.

**Lotysh O.Y. Global prices for agrarian products: new challenges and opportunities for Ukraine.** The article reveals the essence of global food prices and their impact on domestic prices for agricultural products in Ukraine. The factors of formation of global prices for agrarian products are described. The index of prices for certain types of products in the world and Ukraine in particular is given. The indicators of participation in international trade reflect the contribution of Ukrainian agrarian products to world exports. It is proved that Ukraine faces new challenges and opportunities for ensuring food security in the world.

**Key words:** global prices, agricultural products, food prices index, agricultural exports, agricultural imports.

**Постановка проблеми.** Аграрний ринок України є невіддільною частиною світового ринку продовольства, що створює певні виклики, можливості та ризики для українських виробників. Уміння оперативно реагувати на світові тенденції цін на аграрну продукцію є важливим інструментом у системі заходів із підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції. Це дасть змогу галузі прогнозувати та адаптуватися до глобальних трендів розвитку світового агроринку.

За прогнозами світової Продовольчої і сільськогосподарської організації (Food and Agriculture Organization of the United Nations – FAO), за збереження нинішньої динаміки і темпів росту населення планети до 2050 р. досягне 9,1 млрд осіб. При цьому землі, придатної для сільського господарства, більше не стане (зараз – 1,6 млрд га), а її кількість на одну особу населення зменшиться майже у два рази – до 0,18 га (у 2000 р. – 0,3 га). Внаслідок цього глобальний попит на різні види аграрної продукції і продовольчих товарів буде стабільно зростати і, як наслідок, зростатимуть ціни на них.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Формування глобальних цін на аграрну продукцію та їх вплив

на розвиток вітчизняного ринку є сферою досліджень багатьох зарубіжних і українських експертів. Так, різні аспекти порушеної проблеми висвітлюються в роботах таких провідних учених, як В.Г. Андрійчук, О.В. Кристальний, В.Я. Месель-Веселяк, С.М. Кваша, М.І. Кісіль, М.Ю. Кожем'якіна, М.Ф. Кропивко, Т.В. Мацибора, Б.Й. Пасхавер, М.І. Пугачов, О.Д. Радченко, П.Т. Саблук, О.М. Шпичак та інші. Водночас потребують ґрунтовніших аналітичних досліджень питання визначення чинників формування світових цін на агропродукцію та перспективи розвитку сільськогосподарської галузі України. Однак проблеми волатильності цін на агропродукцію на світовому ринку є недостатньо дослідженими, що визначило актуальність та мету статті.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – здійснити аналіз мінливості глобальних цін на аграрну продукцію та обґрунтувати виклики і можливості для українських виробників.

**Виклад основного матеріалу.** Динамічна кон'юнктура зміни попиту і пропозиції та складні фінансово-економічні процеси в глобальній економіці зумовлюють високу волатильність цін на основні види аграрної продукції. Мінливість цін на агропродукцію значною мірою впливає на добробут людей та про-

довольчу безпеку у світі. Оскільки платіжний баланс України суттєво залежить від цінової ситуації на світових аграрних ринках, то питання забезпечення глобальних ринків такою продукцією є потенційно важливим.

Уже сьогодні перед світовою спільнотою постала проблема забезпечення продовольчої безпеки, яка зумовлює необхідність збільшення темпів виробництва достатньої кількості якісного продовольства для задоволення зростаючих потреб глобального аграрного ринку. При цьому основні зусилля нині спрямовані на усунення тарифних і нетарифних бар'єрів у міжнародній торгівлі продовольством, що повинна здійснюватися без перешкод за відносно стабільних цін із тим, аби будь-які країни могли у міру потреби доповнювати своє виробництво за рахунок імпорту.

За даними аналізу міжнародної організації FAO, основними чинниками, що визначають ціни на аграрну продукцію, є:

1. Погодні і кліматичні умови, які визначають врожайність і обсяг пропозиції продукції на ринку. Коливання цих чинників може бути причиною дестабілізації ринку. За показниками проценту вологості, температур під час росту, термінів настання приморозків можна прогнозувати зміни в пропозиції продукції, а відповідно – цін на глобальному ринку.

2. Еластичність попиту і кліматичні зміни, що зумовлюють зменшення пропозиції аграрної продукції.

3. Є певна періодичність світових продовольчих криз (яка виникла у п'ятдесятих, сімдесятих роках минулого століття і продовжується нині), що може бути викликана динамікою інвестицій у сільське господарство.

4. Стан запасів аграрної продукції у світі – обсяги зернових, олійних культур, молочної сировини, які залишаються після закінчення сезону продажів, впливає на стабільність або волатильність цін у найближчій чи далекій перспективі. Значні запаси потенційно збільшують майбутню пропозицію і сприяють встановленню відносно низьких цін. Менші запаси вказують на обмежену пропозицію і можуть зумовлювати зростання цін.

5. Сезонність виробництва, яка впливає на ціни реального ринку. Збір урожаю зумовлює зниження цін у кінці поточного і на початку наступного року. Водночас нові технології у виробництві і зберіганні продукції нівелюють цей чинник.

6. Торговельна політика в галузі сільськогосподарської продукції в різних країнах і об'єднаннях країн. Практично всі країни певною мірою регулюють цей сектор економіки, що безпосередньо впливає на формування ціни.

7. Відсутність наявного балансу між попитом і пропозицією на світовому ринку, конкуренція, нові технології у сільському господарстві, курси валют, процентні ставки тощо.

Однак усі вище перелічені погляди на цю проблему ще не дають змоги повною мірою її прояснити та виявити глибинні причини, які зумовлюють періодичне коливання цін на світовому ринку.

Показником, який відображає тренди мінливості глобальних цін на аграрному ринку, є індекс цін на аграрну продукцію FAO. Це середньозважена величина, що враховує зміни середніх цін на основні 5 товарних груп сільгосппродукції та всі напрями її реалізації. Вона складається з 55 товарних котирувань та оновлюється щомісяця. Глобальні ціни аграрного ринку суттєво впливають на внутрішні реалізаційні й експортні ціни, що поряд із фактором коливання національної валюти значно підвищує фінансові ризики для вітчизняних аграріїв. Аналіз останніх даних продовольчого прогнозу FAO свідчить, що у глобальній перспективі ринки продовольства залишатимуться добре збалансованими завдяки позитивним трендам збереження високих експортних можливостей країн і порівняно стабільних світових цін, особливо на зернові культури.

Якщо проаналізувати динаміку світових цін на продовольство (рис. 1), то за період 2000–2018 рр. індекс цін на продовольство зріс майже удвічі (із 91,1 до 171,6). Найбільше зростання відбулося у 2011 р. – до 229,9. За 5 місяців 2018 р. індекс цін на продовольство становив: січень – 169,0, лютий – 171,0, березень –

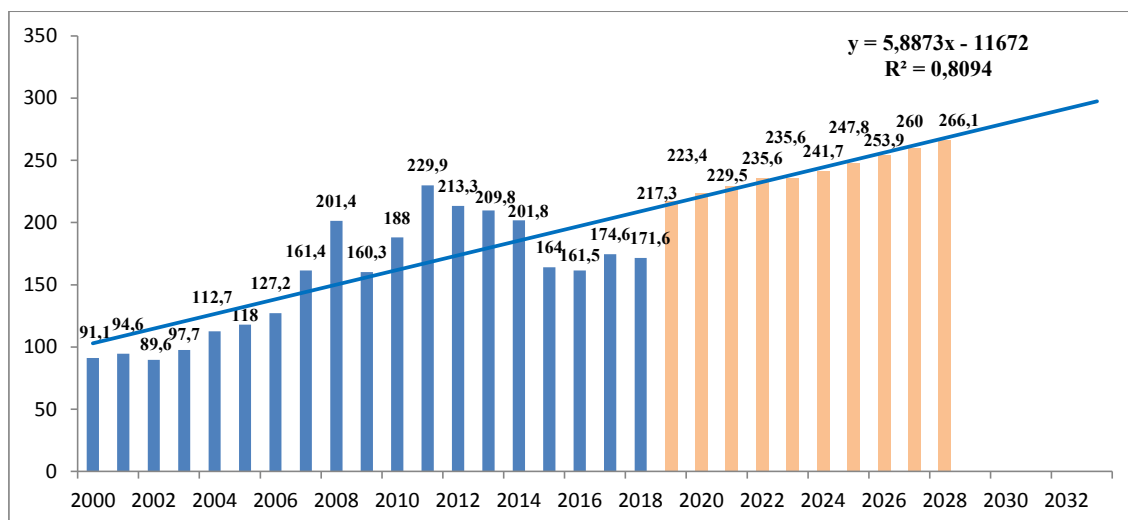


Рис. 1. Динаміка та прогноз тренду індексу світових цін на продовольство за 2000–2028 рр. (2002–2004 рр. = 100%)

Джерело: Складено автором на основі [1]

173,2, квітень – 174,1, травень – 176,2. Для визначення загальної тенденції зміни індексу світових цін на продовольство використовуємо метод аналітичного вирівнювання за рівнянням прямої тренду, яке має вигляд:  $y = 6,0705x - 12\,039$ . Відповідно до цього прогнозу середньорічне збільшення індексу становитиме 6,1%. Коефіцієнт достовірності апроксимації  $R^2$  показує 56% вірогідності збереження такої тенденції. Однак багато аналітичних розрахунків вказує на те, що відбуватиметься підвищення глобальних цін на продовольство у майбутньому, оскільки зростатиме кількість населення планети, а відповідно, і попит на продукцію.

За окремими видами аграрної продукції (рис. 2) пікове зростання індексу цін спостерігалось у 2011 р.: найбільше це торкнулося цін на цукор (з 116,1 у 2000 р. до 368,9 у 2011 р.) та олію (з 69,5 у 2000 р. до 254,5 у 2011 р.)

У світовому масштабі експорту аграрної продукції 52,7% усієї його вартості припадає на 10 основних її видів, які формують глобальну пропозицію. У світовій торгівлі аграрною продукцією на ринку з обсягом 1,3 трлн дол. США найбільшу частку займають фрукти і горіхи, свіжі або сушені – 7,9%, алкогольні напої – 5,9%, продукти харчування для тварин – 5,8%, харчові продукти – 5,6%, насіння і плоди – 5,4%, інше м'ясо і харчові м'ясні субпродукти – 5,1%, овочі – 5,1%, риба свіжа (жива), охолоджена або заморожена – 4,7%, зернові продукти, борошно – 3,8%.

Ціноутворення на продукцію аграрного сектору в розвинених країнах світу передбачає активне державне втручання: регулювання, встановлення меж і лімітів цін, дотацій і компенсацій. Держава компенсує сільськогосподарським виробникам відхилення від ринкової ціни в розмірах, необхідних для діяльності на заданому рівні прибутковості. У США в щорічних програмах закупівель продукції аграрного сектору за гарантованими (цільовими) цінами фермерам забезпечується мінімальний рівень рентабельності і встановлюються верхні і нижні межі коливання цін. У роки високих врожаїв здійснюються державні закупівлі у великих розмірах з метою товарної інтервенції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Це дає змогу підтримувати рівень цін у неврожайні роки. Для здійснення політики регулювання створюється широка інформаційно-статистична база. Складання планів дій ґрунтується на аналізі динаміки економічних показників: витрат виробництва за групами спеціалізованих господарств країни (ЄС) або видів виробництв (США); паритету цін на засоби виробництва для сільськогосподарства і сільськогосподарську продукцію; рівня прибутковості і прибутковості ферм і галузей виробництва, всього сільськогосподарства та на аналізі показників національних рахунків.

Динаміка індексу цін на аграрну продукцію в Україні (табл. 1) відображає зростаючу

тенденцію у 2014 р. – на 53,8 відсоткових пунктів порівняно з 2013 р., у 2015 р. – на 20,9 пунктів порівняно з 2014 р. Наступний 2016 р. характеризується зменшенням індексу цін на продовольство, що можна пояснити стабілізацією курсу національної валюти щодо курсу американського долара. Індекс цін на аграрну продукцію в Україні з початку 2018 р. поступово зростає і за квітень становив 103,6%.

Таблиця 1

#### Динаміка індексу цін реалізації аграрної продукції в Україні за 2013–2018 рр.

Місяць	Роки					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Січень	102,7	94,5	118,5	98,9	102,2	102,1
Лютий	102,4	109,8	117,8	106,0	103,2	101,4
Березень	102,5	111,0	115,0	100,1	101,6	103,5
Квітень	100,3	116,9	99,5	102,7	102,3	103,6
Травень	96,9	105,0	96,4	101,6	98,0	-
Червень	96,7	94,5	100,0	97,1	99,7	-
Липень	96,0	98,6	97,3	101,6	100,0	-
Серпень	89,4	98,4	97,4	94,2	96,1	-
Вересень	92,8	92,0	92,8	96,5	99,5	-
Жовтень	100,4	102,3	102,6	103,3	103,8	-
Листопад	101,2	109,0	115,9	102,2	102,2	-
Грудень	111,4	109,1	103,1	103,8	102,9	-
За рік	91,3	145,1	166,0	107,6	111,8	111,0

Джерело: складено автором за даними [3]

Якщо проаналізувати динаміку зміни індексу аграрної продукції щодо рослинництва і тваринництва (табл. 2), то за окремі роки ціни на продукцію рослинництва зростали швидшими темпами, ніж на продукцію тваринництва (2014 р., 2015 р., 2018 р.).

Це можна пояснити тим, що у структурі експорту за ці роки частка продукції рослинництва була вищою, ніж частка продукції тваринництва, і, відповідно, світові ціни реалізації продукції впливали на ріст внутрішніх цін на цю продукцію.

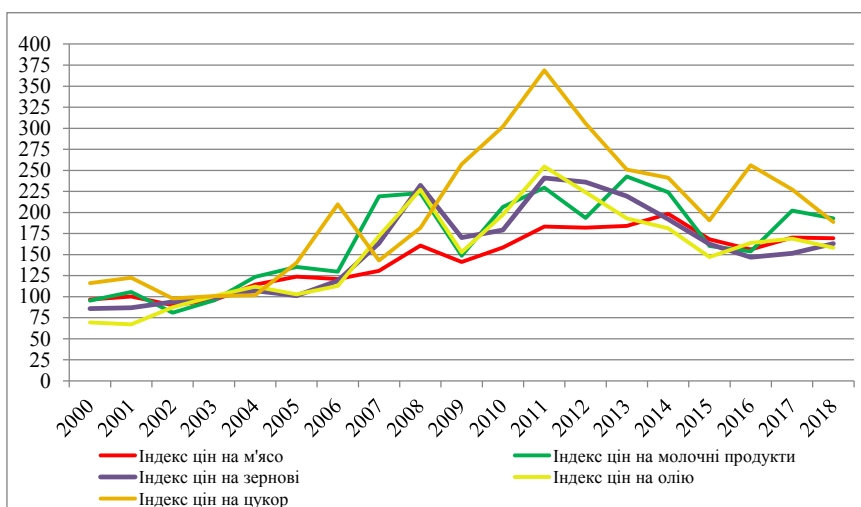


Рис. 2. Динаміка тренду індексу світових цін на основні види аграрної продукції (2002–2004 рр. = 100%)

Джерело: Складено автором на основі [1]

За період 2013–2018 рр. індекс цін на аграрну продукцію, незважаючи на сезонні коливання, йде в ногу з індексом інфляції і навіть обганяє його (рис. 3). Найбільший розрив між цими показниками був у 2014–2015 рр. (20,2 і 22,7 пункти), причиною якого стало знецінення національної грошової одиниці; відповідно, значно підвищилися ціни на продовольство в еквіваленті зростання курсу гривні. З початку 2018 р. значення індексу цін на продовольчу продукцію перевищує значення індексу інфляції: у січні – на 0,6, лютому – на 0,5, березні – на 2,4, квітні – на 2,8 відсоткових пункти.

Загальний експорт української продукції за 2012–2016 рр. відображає негативну тенденцію, при цьому аграрний експорт також зменшувався (табл. 3). Однак частка аграрної продукції у загальному експорті

за цей період збільшилася з 26 до 42%. Це говорить про зростаючий експортний потенціал аграрної галузі України. За 2017 рік частка сільськогосподарського експорту становила 41,1%, або \$17,8 млрд, що на 16% більше, ніж за 2016 р. Історично рекордний обсяг аграрного експорту спостерігався у 2012 р., він становив \$17,9 млрд. Проте варто зазначити, що основу аграрного експорту України все ще становить сировинний експорт, а саме продукція рослинництва – пшениця, кукурудза, ячмінь та соєві боби. Частка цієї продукції в структурі аграрного експорту становить 55%.

Імпорт аграрної продукції після кризових 2012–2013 рр. демонстрував спад, однак із 2016 р. спостерігається нарощення імпорту аграрної продукції. У 2017 р. імпорт продукції АПК зріс

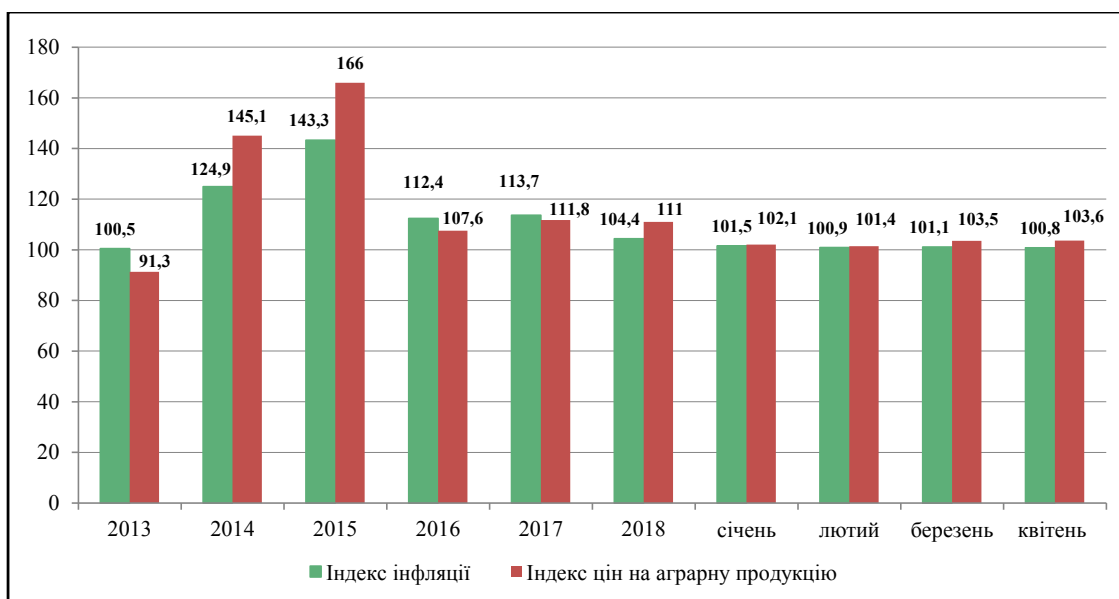


Рис. 3. Порівняльна динаміка індексу інфляції та індексу цін реалізації аграрної продукції в Україні за 2013–2018 рр.

Джерело: складено автором за даними [3]

Таблиця 2  
Динаміка індексу цін реалізації аграрної продукції за всіма категоріями в Україні за 2013–2018 рр.

Види	Роки									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	в т.ч. за місяцями 2018 р.			
							січень	лютий	березень	квітень
Продукція рослинництва	82,8	155,9	172,2	107,7	109,3	115,4	103,7	102,1	103,6	105,2
Продукція тваринництва	114,9	121,8	146,3	108,3	121,9	94,1	95,8	98,5	103,1	96,7
Всього	91,3	145,1	166,0	107,6	111,8	111,0	102,1	101,4	103,5	103,6

Джерело: складено автором за даними [3]

Таблиця 3  
Динаміка показників зовнішньої торгівлі України за 2012–2017 рр.

№ зп	Показники	Роки					
		2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.	Загальний експорт, млрд дол.	68,8	63,3	53,9	38,1	36,4	43,3
2.	Аграрний експорт, млрд дол.	17,9	17,0	16,7	14,6	15,3	17,8
3.	Частка аграрного експорту в загальному експорті, %	26,0	26,9↑	31,0↑	38,3↑	42,0↑	41,1↓
4.	Загальний імпорт, млрд дол.	84,7	77,0	54,4	37,5	38,9	49,6
5.	Аграрний імпорт, млрд дол.	7,5	8,2	6,1	3,5	3,9	4,3
6.	Частка аграрного імпорту в загальному імпорті, %	8,8	10,6↑	11,2↑	9,3↓	10,0↑	8,7↓

Джерело: складено автором за даними [4]



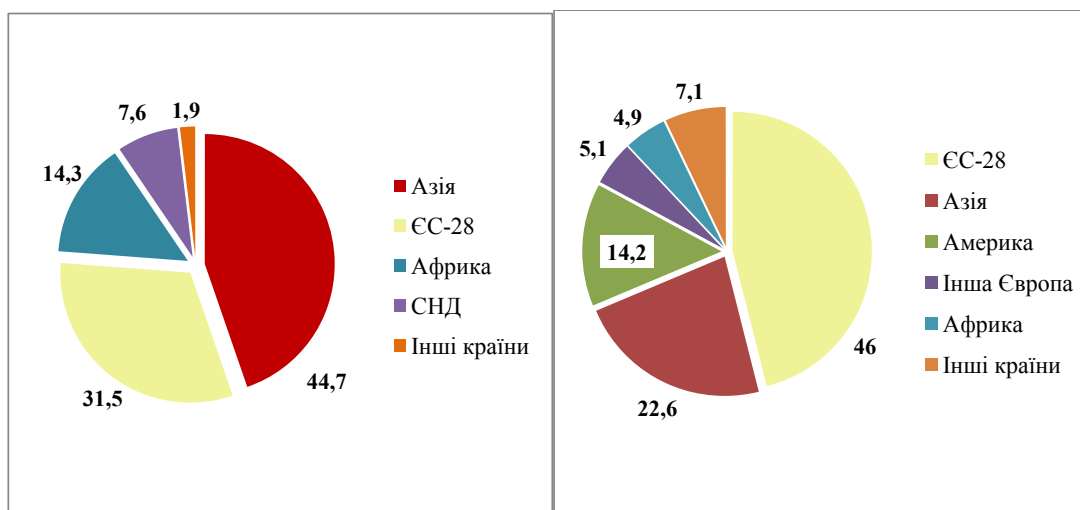


Рис. 4. Географічна структура українського експорту та імпорту у 2017 р.

Джерело: складено автором за даними [4]

на 10,5% порівняно з 2016 р. Частка імпорту агропродукції у загальному імпорті протягом 2012–2017 рр. зазнавала певних змін, але у 2017 р. вона зрівнялася з показником 2012 р. (\$8,7 млрд проти \$8,8 млрд). Загалом спостерігається позитивна тенденція у структурі зовнішньої торгівлі аграрною продукцією, що сприяє наповненню дохідної частини бюджету валютними надходженнями.

Локомотивом нарощення аграрного експорту стало збільшення реалізації соняшникової олії на +16% (+597 млн дол.). Україна вже декілька років поспіль є світовим лідером з виробництва й експорту соняшникової олії. Водночас експорт насіння і плодів олійних культур зріс на +525 млн дол. (де ключове місце займають ріпак і соєві боби), а експорт зернових культур – на +428 млн дол. (в основному за рахунок кукурудзи) [5].

Основним ринком збуту української сільськогосподарської продукції залишається ринок Азії (рис. 4), котрий дещо зменшив частку в структурі українського експорту з 48% у 2016 р. до 44,7% у 2017 р. Основними країнами-партнерами з Азії виступали – Індія (11%), Туреччина і Китай. На другому місці – країни ЄС із часткою 32%, де головними партнерами є Нідерланди (7%), Іспанія (6%) та Італія. Трійку лідерів закривають країни Африки (14%) – Єгипет, Туніс і Марокко. У 2017 р. найбільшими країнами із нарощення експорту порівняно з 2016 р. стали Індія – поставки зросли на +374 млн дол., Нідерланди – +570 млн дол. та Іспанія – +320 млн дол.

Основною групою країн-постачальників агропродовольчої продукції до України є країни ЄС, котрі наростили свою частку в українському імпорті на +2% у 2017 р. порівняно з 2016 р. (46%). Основними європейськими країнами-постачальниками виступають Польща (+65,5 млн дол.), Німеччина (+61,6 млн дол.) та Італія (+43,6 млн дол.). Частка країн Азії (в основному йдеться про Туреччину, Індонезію, Індію та Китай) становила 23%, а країн Америки (США, Еквадор і Бразилія) – 14% [5].

За перші два місяці 2018 р. Україна збільшила експорт аграрної продукції в Євросоюз на 28,1% – до трохи більше 1 млрд дол. Натепер на ЄС припадає

36,5% нашого аграрного експорту, при цьому загалом за січень-лютий 2018 р. зовнішньоторговельний оборот продукції агропромислового комплексу становив 3,7 млрд дол., з яких 2,8 млрд дол. припадає на експорт українських аграрних і харчових продуктів. Традиційними лідерами експорту залишаються зернові культури з часткою 35,3%, масло – 24,1% і насіння олійних культур – 12%. За цей же період помітно зріс експорт українського м'яса птиці – на 29 млн дол., яєць – на 11,4 млн дол., вершкового масла – на 20 млн дол., шоколаду – на 7,5 млн дол., виноградних вин – на 6,1 млн дол. Найбільшим імпортером української аграрної та харчової продукції в січні-лютому 2018 р. стала Індія, куди експортовано продукції на 335,9 млн дол. Також до п'ятірки країн-найбільших покупців увійшли Іспанія – 201,1 млн дол., Нідерланди – 99,3 млн дол., Єгипет – 189,6 млн дол. та Італія – 185,6 млн дол.

Таким чином, сьогодні Україна має значний потенціал для розвитку аграрного сектору. Цьому сприяє те, що наша держава входить у першу десятку країн за площею землі, придатної для сільського господарства (41 млн га), а також у першу десятку країн-експортерів аграрної продукції (зернових, олій, м'яса птиці). При цьому Україна є однією з небагатьох держав у світі, які мають можливість збільшити виробництво сільськогосподарських культур, а звідси – величезний потенціал розвитку експорту. Окрім рослинництва, ми маємо перспективи в експорті яловичини. Перевага українського АПК – це наявність території, де можна розводити худобу: в Україні є всі природні умови, щоб вивести виробництво на відповідний рівень. Однак для цього знадобиться чимало часу: на початку 1990-х років поголів'я ВРХ становило 25 млн голів, сьогодні – лише 5 млн голів, при цьому відновлення може зайняти 10–15 років. Загалом потенціал інвестування в український аграрний сектор становить 150–200 млрд дол., і це тільки щоб повернутися до рівня виробництва 1990 р.

**Висновки з проведеного дослідження.** Аграрний сектор економіки України має значні можливості для подальшого зростання. Тоді як відбувається підвищення попиту на аграрну продукцію у світі, Україна забезпечує вагомий внесок у світовий експорт аграр-

ної продукції. Оскільки населення планети у майбутньому зростатиме, а відповідно, і попит, то на світовому ринку продовольства спостерігатиметься дефіцит продовольства, який буде причиною зростання цін на світовому ринку. Факт наявності дефіциту продовольства сигналізує про небезпеку, оскільки продовольча безпека – основна для всіх країн. А це відкриває для українського сільського господарства багато можли-

востей. Тому для України ключове завдання – максимізація виробництва, оскільки цінова кон'юнктура обіцяє тільки покращуватися. За стабільного фінансування та використання технологій виробництво буде тільки рости. Хоча зростання попиту буде не більшим за 2–3% на рік, але зате стабільним і довгостроковим, при цьому, за оцінками експертів, із цих 2–3% Україна може в перспективі взяти 25–30%.

#### Список використаних джерел:

1. Індекс продовольчих цін Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: <http://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/>
2. Prices and price volatility. URL: <http://www.amis-outlook.org/index.php?id=40182>
3. Індекс цін на сільськогосподарську продукцію. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/agroprice/2018>
4. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>
5. Основні показники зовнішньої торгівлі України. URL: [http://ucab.ua/ua/doing\\_agribusiness/zovnishni\\_rinki/](http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/zovnishni_rinki/)
6. Салькова І.Ю., Сторожук О.Л. Аналіз структури експорту продукції АПК / І.Ю. Салькова, О.Л. Сторожук // Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки» 2016. № 9. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/38.pdf>

УДК 339.3

**Мардус Н.Ю.,**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічного аналізу та обліку,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»*

### ВИЗНАЧЕННЯ МІСТКОСТІ ВНУТРІШНЬОГО РИНКУ ТОВАРІВ

**Мардус Н.Ю. Визначення місткості внутрішнього ринку товарів.** У статті проведено аналітичне дослідження розподілу обсягів товарообороту з метою створення інформаційної бази дослідження розвитку внутрішнього ринку товарів. За результатами аналізу встановлено, що за обсягами товарообігу в Україні спостерігається зростання ступеня регіональної диференціації. На основі застосування методики порівняльної оцінки ВЕФ визначено місткість внутрішнього ринку товарів України.

**Ключові слова:** аналітика, місткість, товарооборот, динаміка, ринок.

**Мардус Н.Ю. Определение емкости внутреннего рынка товаров.** В статье проведено аналитическое исследование распределения объемов товарооборота с целью создания информационной базы исследования развития внутреннего рынка товаров. По результатам анализа установлено, что по объемам товарооборота в Украине наблюдается рост степени региональной дифференциации. На основе применения методики сравнительной оценки ВЭФ определена емкость внутреннего рынка товаров Украины.

**Ключевые слова:** аналитика, емкость, товарооборот, динамика, рынок.

**Mardus N.U. Determination of the capacity of the internal market of goods.** The article analyzes the distribution of volumes of goods turnover of enterprises in order to create an information base for research on the development of the domestic commodity market. According to the results of the analysis, it is established that the volume of trade in Ukraine shows an increase in the degree of regional differentiation. The capacity of the domestic market of goods of Ukraine is determined on the basis of application of the method of comparative estimation of the VEF.

**Key words:** analytics, capacity, turnover, dynamics, market, differentiation.

**Постановка проблеми.** Нинішні техніко-економічні та соціальні процеси, що відбуваються у національній економіці, вимагають визначення відповідних корективів щодо прийняття ефективних управлінських рішень з метою адаптації до змін, що відбуваються в економічних системах. Це вимагає аналітичного дослідження економічних процесів, що відтворюються в

економічних системах, створення відповідної аналітичної бази, яка інформаційно забезпечує всі сфери діяльності суб'єкта господарювання як на макро-, так і на мікрорівні.

Важливим завданням з погляду економіки та управління народним господарством є визначення місткості внутрішнього ринку з метою виявлення чинників, які

впливають на його формування, товарообіг та умови функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання аналітичного дослідження процесів, що виникають на внутрішньому ринку товарів, розглядали такі вчені, як В. Алопій, І. Бланк, В. Бодров, А. Герасименко, В. Лагутін, О. Міняйло, Т. Осташко, О. Пустовойт, Р. Пустовойт, Г. Пилипенко, В. Точилін, А. Чухно та ін. Проте потребують глибокого і всебічного аналізу кількісні та якісні параметри функціонування внутрішнього ринку товарів, що дасть змогу на основі застосування методики порівняльної оцінки конкурентоспроможності країн Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) визначити місткість внутрішнього ринку товарів України.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналітичне дослідження кількісних і якісних параметрів функціонування внутрішнього ринку товарів України з метою створення інформаційної бази дослідження розвитку внутрішнього ринку товарів.

**Виклад основного матеріалу.** Попередні дослідження внутрішнього ринку товарів дали змогу дійти висновку про зростання диференціації між регіонами України за обсягами обороту роздрібною торгівлі.

Так, показники, що характеризують розподіл обсягів обороту роздрібною торгівлі України за регіонами, наведені в табл. 1 [1–6].

Як видно з даних таблиці 1, за 2008–2017 роки збільшилася середня величина обсягів обороту роздрібною торгівлі по регіонах із 16,64 до 32,66 млрд грн. При цьому більша частина регіонів вирізняється значеннями показника, що є нижчими за середній рівень (17–18 регіонів). Останні роки досліджуваного періоду характеризувались невинним зростанням середньоквадратичного відхилення обсягів обороту роздрібною торгівлі по регіонах. Загалом за 2008–2017 роки

середньоквадратичне відхилення за показником зросло з 13,12 до 32,07 млрд грн. Це привело до підвищення коефіцієнта варіації з 78,8% до 98,2%. Відношення максимального та мінімального рівня за показником також зросло (з 13 разів у 2008 році до 27 разів у 2017 році). Все перераховане свідчить про зростання ступеня диференціації між регіонами України за обсягами обороту роздрібною торгівлі. Обсяг роздрібного товарообороту підприємств наведений на рис. 1 [1–6].

Як видно з даних рис. 1, обсяг роздрібного товарообороту підприємств роздрібною торгівлі України мав тенденцію до зростання, починаючи з 2010 року. Загалом за 2008–2017 роки спостерігалось зростання обсягів роздрібного товарообороту підприємств роздрібною торгівлі України в діючих цінах на 343,9 млрд грн. Індеси роздрібного товарообороту підприємств роздрібною торгівлі в діючих цінах та індеси фізичного обсягу товарообігу наведені на рис. 2.

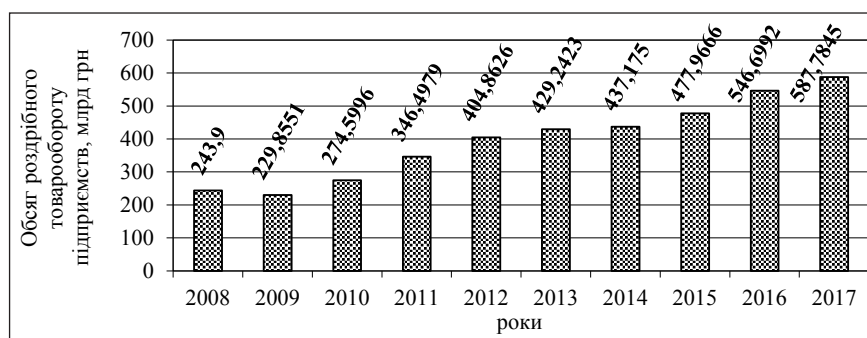


Рис. 1. Обсяг роздрібного товарообороту підприємств роздрібною торгівлі України



Рис. 2. Динаміка роздрібного товарообороту підприємств роздрібною торгівлі у 2008–2017 роках

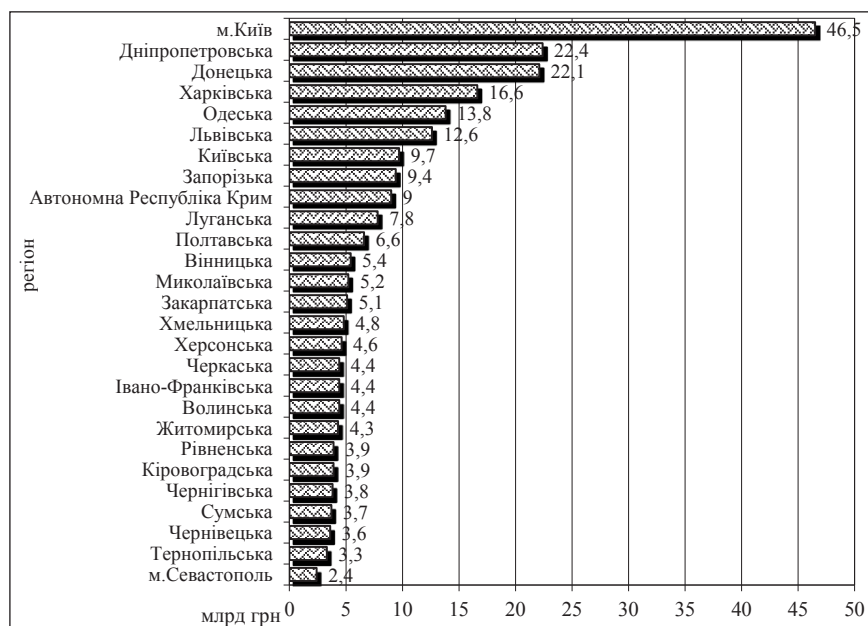
Таблиця 1

Характеристика розподілу обсягів обороту роздрібною торгівлі України за регіонами, млрд. грн.

Показник	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Середнє значення по регіонах	16,64	16,40	19,63	24,99	29,79	32,75	36,14	40,75	46,37	32,66
Середньоквадратичне відхилення	13,12	12,58	14,96	18,80	22,72	25,11	26,55	32,38	37,79	32,07
Коефіцієнт варіації	78,8	76,7	76,2	75,2	76,3	76,7	73,5	79,5	81,5	98,2
Максимальне значення	61,4	58,1	68,4	85,8	101,5	113,0	125,9	158,5	184,1	158,2
Мінімальне значення	4,8	5,1	6,0	7,7	9,2	10,4	14,8	7,9	9,1	5,8
Відношення максимального та мінімального рівня за показником	13	11	11	11	11	11	9	20	20	27
Кількість регіонів зі значенням показника менше за середній рівень	18	17	17	17	17	17	17	18	18	18
Кількість регіонів зі значенням показника вище за середній рівень	9	10	10	10	10	10	8	7	7	7

Як видно з даних рис. 2, у 2008 році в діючих цінах обсяг роздрібного товарообороту збільшився

на 39,29%. Натомість зростання обсягу роздрібного товарообороту у порівняних цінах становило лише 17,90%.



**Рис. 3. Розподіл обсягів роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України за регіонами у 2008 році**

у наступний 2009 рік характеризувався падінням цього показника. Так, у діючих цінах обсяг обороту роздрібної торгівлі у 2009 році знизився на 5,76%, а в цінах попереднього року падіння було ще більш суттєвим і становило 20,60%. У 2010–2013 роках обсяг роздрібного товарообороту зростав – у діючих цінах на 19,47%, 26,18%, 16,84% та 6,02% відповідно, а в порівняних цінах зростання становило 7,80%, 13,70%, 13,70% та 5,60% відповідно. Наступний 2014 рік характеризувався скороченням обсягів роздрібного товарообороту у порівняних цінах (на 9,60%) за зростання цього показника у діючих цінах на 1,85%. У діючих цінах 2015 рік вирізнявся зростанням обсягів роздрібного товарообороту на 9,33%, проте у порівняних цінах динаміка цього показника лишалася незадовіль-

Таблиця 2

**Обсяги роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі за регіонами України, млрд. грн.**

Регіон	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Автономна Республіка Крим	9,0	8,5	10,1	13,2	16,9	18,7	...	...	...	...
Вінницька	5,4	4,7	5,6	7,3	8,4	8,9	10,1	11,3	12,2	12,3
Волинська	4,4	4,0	4,6	5,9	7,1	8,0	8,9	10,9	11,6	9,6
Дніпропетровська	22,4	20,0	24,5	30,0	35,4	37,5	43,3	47,2	51,6	56,0
Донецька	22,1	20,0	25,1	31,2	37,8	39,7	28,6	13,1	16,4	15,6
Житомирська	4,3	4,2	4,9	6,5	7,2	7,9	9,3	10,7	11,2	12,2
Закарпатська	5,1	4,8	5,8	7,3	8,0	8,0	9,7	11,6	13,1	12,2
Запорізька	9,4	8,6	10,6	13,1	16,3	17,2	20,6	22,0	25,3	25,6
Івано-Франківська	4,4	4,3	5,0	6,4	7,1	7,6	9,1	10,7	11,7	11,5
Київська	9,7	9,9	11,9	17,2	19,5	21,4	25,6	30,5	36,4	42,1
Кіровоградська	3,9	3,6	4,4	5,3	6,3	6,5	7,5	8,7	9,6	10,5
Луганська	7,8	7,1	9,0	11,1	14,2	14,6	8,4	2,9	3,5	3,2
Львівська	12,6	12,8	14,9	18,2	19,7	19,8	22,7	29,0	34,0	37,4
Миколаївська	5,2	4,9	5,6	7,4	8,4	9,0	9,8	11,5	13,0	13,1
Одеська	13,8	14,5	17,6	22,5	26,5	28,8	32,1	36,7	42,6	47,9
Полтавська	6,6	6,1	7,1	8,9	10,4	10,9	11,9	13,1	15,3	16,7
Рівненська	3,9	3,8	4,4	5,5	6,2	6,6	8,0	9,5	10,1	9,4
Сумська	3,7	3,4	3,9	5,0	5,8	6,1	6,8	8,0	9,2	9,8
Тернопільська	3,3	3,3	3,8	4,7	5,1	5,1	6,1	7,3	8,1	6,5
Харківська	16,6	15,7	18,4	22,7	26,0	28,0	32,3	36,1	41,8	46,0
Херсонська	4,6	4,5	5,2	6,3	7,4	7,8	9,4	11,1	12,6	12,8
Хмельницька	4,8	4,3	5,1	6,6	7,4	7,6	8,7	9,9	11,2	11,4
Черкаська	4,4	4,3	5,4	7,1	8,1	8,4	9,4	11,0	11,9	11,2
Чернівецька	3,6	3,6	4,1	5,0	5,2	5,3	6,5	7,6	7,8	7,2
Чернігівська	3,8	3,7	4,4	5,5	6,3	6,8	7,6	8,8	9,7	10,2
м. Київ	46,5	42,8	50,1	62,8	73,0	77,1	84,7	98,8	116,6	137,6
м. Севастополь	2,4	2,4	3,1	4,0	5,2	5,8	...	...	...	...
<b>Україна</b>	<b>243,9</b>	<b>229,9</b>	<b>274,6</b>	<b>346,5</b>	<b>404,9</b>	<b>429,2</b>	<b>437,2</b>	<b>478,0</b>	<b>546,7</b>	<b>587,8</b>



ною, адже його фізичний обсяг знизився на 21,0%. У 2016 році знову намітилася позитивна тенденція до зростання обсягів роздрібного товарообороту як у діючих цінах (на 14,38%), так і в цінах попереднього року (на 4,40%). У 2017 році за зростання обсягів роздрібного товарообороту в діючих цінах на 5,70% індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту зріс на 7,52%.

Обсяги роздрібного товарообороту у 2008–2017 роках за регіонами України містяться в таблиці 2 [1–6].

Як видно з даних табл. 2, найбільші обсяги роздрібного товарообороту на початку досліджуваного періоду спостерігались у м. Київ, Донецькій та Дніпропетровській областях. На четвертому та п'ятому місцях перебували Харківська та Одеська області. Наприкінці досліджуваного періоду м. Київ вдалося зберегти позицію лідера за цим показником, а Дніпропетровська область покращила свою позицію, перемістившись на друге місце за значенням обсягів роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі. Одеська та Харківська область також зберегли свої позиції серед інших регіонів за цим показником. До п'ятірки лідерів серед регіонів за цим показником у 2017 році увійшла Київська область, витіснивши Донецьку область.

На рис. 3 і рис. 4 наведено розподіл обсягів роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України за регіонами у 2008 та 2017 роках, з яких спостерігаємо, що до регіонів, які мали найменші обсяги роздрібного товарообороту, у 2008 році належали м. Севастополь, Тернопільська, Чернівецька, Сумська та Чернігівська області. Наприкінці досліджуваного періоду до аутсайдерів за цим показником належали Тернопільська, Рівненська, Волинська, Чернівецька та Луганська області.

Зіставлення рисунків дало змогу дійти висновку про зростання диференціації між регіонами України за обсягом роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі.

Так, показники, що характеризують розподіл обсягів роздрібного товарообороту підприємств

роздрібної торгівлі регіонів України за регіонами, наведені в таблиці.

Як видно з даних табл. 3, за 2008–2017 роки збільшилася середня величина обсягів роздрібного товароо-

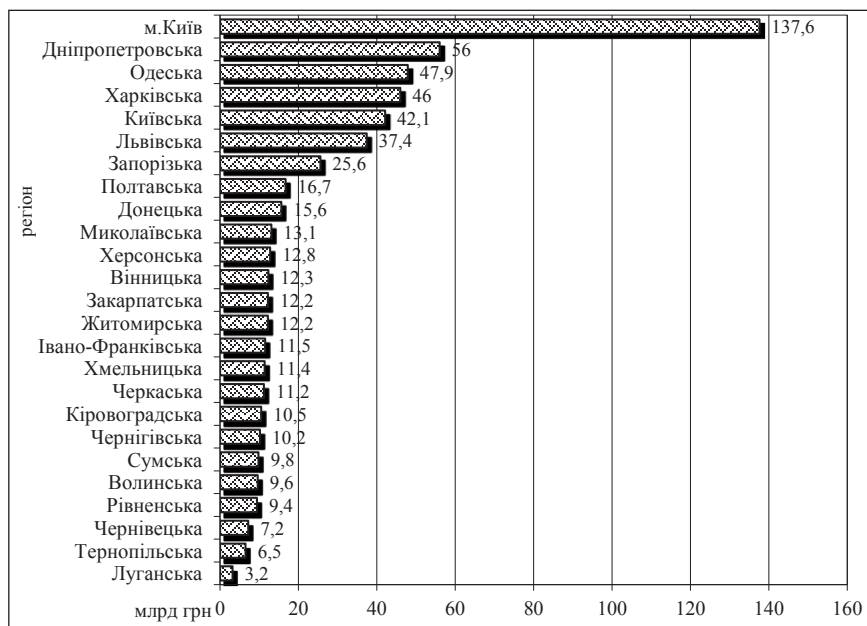


Рис. 4. Розподіл обсягів роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України за регіонами у 2017 році

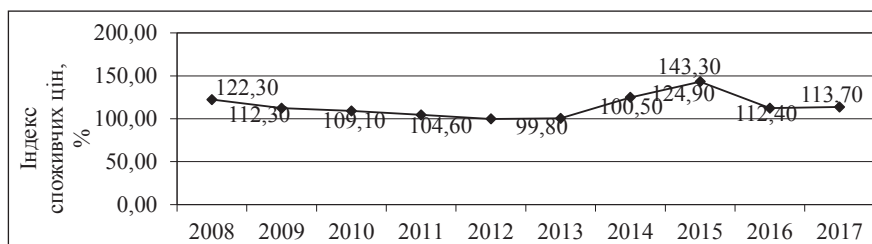


Рис. 5. Індекс споживчих цін

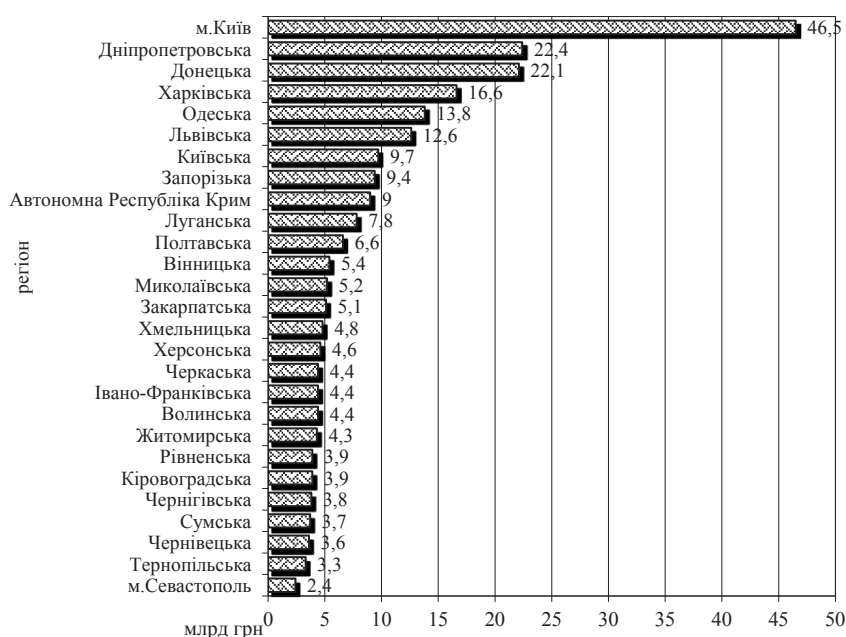


Рис. 6. Індекс споживчих цін за регіонами України у 2008 році

бороту по регіонах з 9,03 до 23,51 млрд грн. При цьому більша частина регіонів вирізняється значеннями показника, що є нижчими за середній рівень. Досліджуваний період характеризувався зростанням середньоквадратичного відхилення обсягів роздрібного товарообороту по регіонах. Загалом за 2008–2017 роки середньоквадратичне відхилення за показником зросло з 9,28 до 27,96 млрд грн. Це привело до підвищення

коефіцієнта варіації з 102,7% до 118,9%. Співвідношення максимального та мінімального рівня за показником також зросло (з 19 разів у 2008 році до 43 разів у 2017 році). Все перераховане свідчить про зростання ступеня диференціації між регіонами України за обсягами роздрібного товарообороту.

Одним із визначальних факторів, що впливають на обсяги товарообороту, є зміна цін на товари та послуги.

Динаміка індексу споживчих цін наведена на рис. 5.

Як видно з даних рис. 5, протягом всього досліджуваного періоду, окрім 2013 року, ціни зростали. Однак якщо з 2008 по 2013 роки індекс споживчих цін знижувався, то наступні два роки спостерігалось зростання цього показника. Розгортання інфляційних процесів було дещо вповільнено у 2016–2017 роках.

Індекси споживчих цін за регіонами наведено в таблиці 4 [1–6].

Як видно з даних таблиці 4, у 2008 році найбільш динамічно інфляційні процеси розгорталися у Київській та Львівській областях. У 2017 році індекс споживчих цін набув максимального значення у Донецькій області.

На рис. 6 наведено розподіл обсягів роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України за регіонами у 2008 та 2017 роках.

Як видно з даних рис. 6, найменше споживчі ціни зростали у 2008 році у Чернігівській, Харківській, Закарпатській, Чернівецькій та Тернопільській областях.

У 2017 році найменшим зростанням цін характеризувалися Чернівецька, Дніпропетровська, Вінницька, Житомирська, Львівська області.

Зміна цін значною мірою впливає на місткість внутрішнього ринку, яка за методикою БЕФ роз-

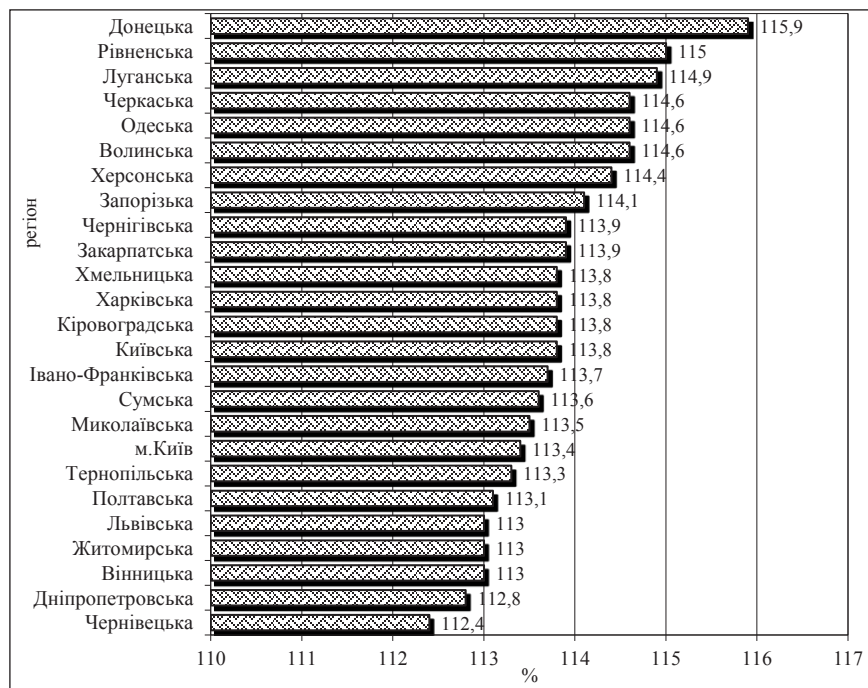


Рис. 7. Індекс споживчих цін за регіонами України у 2017 році

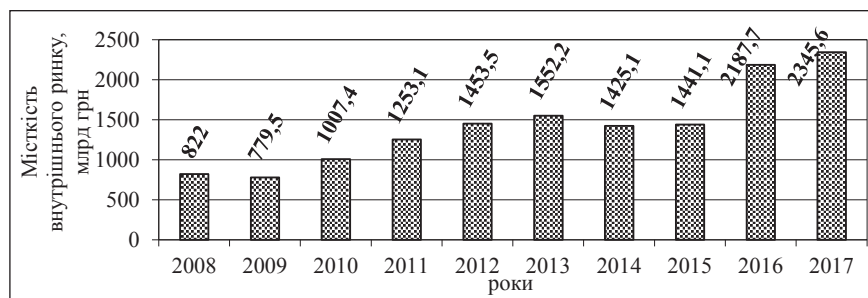


Рис. 8. Місткість внутрішнього ринку України

Таблиця 3  
Характеристика розподілу обсягів роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі за регіонами України, млрд. грн.

Показник	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Середнє значення по регіонах	9,03	8,51	10,17	12,83	14,99	15,90	17,49	19,12	21,87	23,51
Середньоквадратичне відхилення	9,28	8,52	10,13	12,65	14,82	15,70	17,31	20,02	23,55	27,96
Коефіцієнт варіації	102,7	100,1	99,6	98,5	98,8	98,7	99,0	104,7	107,7	118,9
Максимальне значення	46,5	42,8	50,1	62,8	73,0	77,1	84,7	98,8	116,6	137,6
Мінімальне значення	2,4	2,4	3,1	4,0	5,1	5,1	6,1	2,9	3,5	3,2
Відношення максимального та мінімального рівня за показником	19	18	16	16	14	15	14	34	33	43
Кількість регіонів зі значенням показника менше за середній рівень	18	19	19	18	18	18	17	18	18	18
Кількість регіонів зі значенням показника вище за середній рівень	9	8	8	9	9	9	8	7	7	7

Таблиця 4

## Індекси споживчих цін за регіонами України

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Україна</b>	<b>122,3</b>	<b>112,3</b>	<b>109,1</b>	<b>104,6</b>	<b>99,8</b>	<b>100,5</b>	<b>124,9</b>	<b>143,3</b>	<b>112,4</b>	<b>113,7</b>
Автономна Республіка Крим	123,3	114,8	109,6	106,0	98,4	99,5	—	—	—	—
Вінницька	119,1	111,2	107,0	102,8	99,0	99,7	123,3	138,8	110,0	113,0
Волинська	121,3	110,0	108,1	103,2	99,0	99,7	125,9	143,3	111,8	114,6
Дніпропетровська	124,4	113,0	109,3	104,3	99,7	100,4	125,7	142,6	112,7	112,8
Донецька	124,0	113,1	110,3	105,0	101,3	101,3	122,0	146,9	111,6	115,9
Житомирська	120,8	111,9	108,9	103,9	99,0	99,4	125,2	143,7	112,6	113,0
Закарпатська	115,4	111,8	108,5	103,0	98,8	99,7	125,7	144,0	111,7	113,9
Запорізька	123,6	113,0	109,7	104,6	99,3	100,3	125,7	142,1	112,3	114,1
Івано-Франківська	121,8	110,3	108,3	102,9	99,3	100,0	125,0	143,4	110,9	113,7
Київська	125,6	109,5	107,9	103,9	99,1	99,9	124,7	144,3	112,2	113,8
Кіровоградська	121,4	109,7	108,5	103,7	98,8	100,1	124,4	141,3	112,3	113,8
Луганська	123,3	112,8	110,5	105,6	100,3	101,3	125,2	138,8	110,7	114,9
Львівська	125,1	113,4	109,7	104,9	99,3	100,2	126,7	145,2	111,9	113,0
Миколаївська	121,8	112,8	110,0	104,4	99,3	100,7	124,9	143,5	112,2	113,5
Одеська	123,7	114,4	110,5	105,4	99,4	100,9	127,2	144,6	113,6	114,6
Полтавська	123,5	112,8	108,4	103,7	99,1	99,6	123,8	145,0	114,2	113,1
Рівненська	122,1	112,0	108,3	103,4	98,9	99,3	127,0	144,9	112,3	115,0
Сумська	121,0	110,8	108,9	103,6	98,8	99,5	124,7	145,5	114,2	113,6
Тернопільська	118,6	111,2	108,5	103,7	98,9	99,2	125,4	145,1	111,6	113,3
Харківська	123,8	112,9	109,0	104,1	99,2	99,6	125,3	144,2	114,1	113,8
Херсонська	121,9	112,6	110,6	104,5	99,4	100,5	124,1	145,8	112,8	114,4
Хмельницька	122,7	113,0	109,6	104,0	99,6	100,0	123,7	142,5	111,4	113,8
Черкаська	122,3	111,5	109,0	103,5	99,5	100,3	124,2	143,8	112,7	114,6
Чернівецька	119,0	110,1	108,2	102,4	98,8	99,9	123,5	142,0	111,0	112,4
Чернігівська	123,1	112,7	109,5	103,6	98,8	99,4	126,7	145,6	112,8	113,9
м. Київ	121,6	113,4	109,8	106,1	101,6	101,5	125,8	138,6	114,0	113,4
м. Севастополь	119,5	113,9	112,8	106,7	100,7	100,2	—	—	—	—

раховується як обсяг ВВП за паритетом купівельної спроможності плюс імпорт мінус експорт товарів та послуг. Розрахована за цією методикою місткість внутрішнього ринку наведена на рис. 8.

Як видно з даних рис. 8, показник місткості внутрішнього ринку має схильність до циклічних коливань.

**Висновки.** Результати дослідження показали, що спостерігається зростання диференціації між регіонами України за обсягом роздрібного товарооб-

роту підприємств роздрібної торгівлі. У сукупності з дослідженням цін як одного з найвизначальніших факторів забезпечення товарообороту визначено місткість внутрішнього ринку товарів України за методикою ВЕФ.

Надалі важливим завданням є визначення чинників, які впливають на місткість внутрішнього ринку, серед яких – структура товарообороту та умови функціонування внутрішнього ринку товарів.

## Список використаних джерел:

1. Внутрішня торгівля [Електронний ресурс] / Публікації Держстат України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publtorg\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publtorg_u.htm).
2. Doing Business оцінка бізнесу регулювання. Набори ретроспективних даних і дані про тренди. URL: <http://russian.doingbusiness.org/custom-query>
3. Економічна статистика / Внутрішня торгівля. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/spr.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/spr.htm).
4. Національні рахунки / Публікації Держстат України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ3\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ3_u.htm).
5. Багатогалузева статистична інформація. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sestr.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sestr.htm).
6. Регіональна статистика / Публікації Державної служби статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ2\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ2_u.htm).

**Мельник В.В.,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки і соціально-поведінкових наук,  
*Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

## **ФУНКЦІОНУВАННЯ КЛАСТЕРНИХ УТВОРЕНЬ ТА ШЛЯХИ ВИКОРИСТАННЯ В УКРАЇНІ**

**Мельник В.В. Функціонування кластерних утворень та шляхи використання в Україні.** У статті досліджено основні теоретичні та практичні аспекти формування кластерної моделі організації господарської діяльності як одного із перспективних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Розглянуто питання кластеризації економіки як ефективного механізму підвищення конкурентоспроможності. Кластерна модель – це інструмент, який посилює здатність громад поліпшувати свій рівень життя. Упровадження стратегій місцевого економічного розвитку з використанням кластерної моделі – це діяльність, спрямована безпосередньо на розбудову економічної конкурентоспроможності регіону задля поліпшення його економічного становища. У статті обґрунтовано необхідність створення кластерних структур в економіці.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність економіки, кластер, кластерна політика, кластерний підхід, інноваційний кластер, регіональна політика.

**Мельник В.В. Функционирование кластерных структур и пути использования в Украине.** В статье исследованы основные теоретические и практические аспекты формирования кластерной модели организации хозяйственной деятельности как одного из перспективных направлений повышения конкурентоспособности предприятий. Рассмотрены вопросы кластеризации экономики как эффективного механизма повышения конкурентоспособности. Кластерная модель – это инструмент, который усиливает состоятельность громад улучшать свой уровень жизни. Внедрение стратегии местного экономического развития с использованием кластерной модели – это деятельность направленная непосредственно на развитие экономической конкурентоспособности региона с целью улучшения его экономического состояния. В статье обосновано необходимость создания кластерных структур в экономике.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность экономики, кластер, кластерная политика, кластерный подход, инновационный кластер, региональная политика.

**Melnyk V.V. Clusters' Functioning and Ways Using in Ukraine.** In the article the basic theoretical and practical aspects of forming of cluster model of the organization of economic activity are considered as one of perspective directions of increase of competitiveness of enterprises. The questions of clusterization of economy are examined in the article, as an effective mechanism of increase of competitiveness. The cluster model is a tool that strengthens the ability of communities to improve their standard of living. Implementation of strategies for local economic development using cluster model is an activity aimed directly at building economic competitiveness of the region to improve its economic situation. The article grounds the necessity of creating cluster structures within economy.

**Key words:** competitiveness of economy, a cluster, cluster policy, cluster approach, innovative cluster, regional policy.

**Постановка проблеми.** Останнім часом взаємозалежність країн світу все більше зростає. Результатом таких змін є процеси глобалізації, що складаються із сукупності політичних, економічних, демографічних та соціальних процесів, що впливає на формування взаємозалежності держав. І як наслідок, взаємодія вищезазначених процесів приводить до формування глобальних світових ринків, подальшої модернізації на основі найновітніших технологій, утворення нових центрів економічного тяжіння і політичного впливу. Результатом вищезазначених процесів стає новий рівень конкурентоспроможності не тільки між країнами, а і між різноманітними регіональними угрупованнями [11].

На мікрорівні інтеграція здійснюється шляхом формування в економіці країни господарських бло-

ків – кластерів, які об'єднують фірми й організації на визначеній території, що пов'язані між собою випуском кінцевої продукції. При цьому регіон, усередині якого вони розташовуються, варто розглядати як місце нагромадження «критичної маси» соціального й людського капіталу, наукового, інноваційного й виробничого потенціалів. Тільки за наявності такого утворення кластери виявляються стійкими, системно-емерджентними і конкурентоспроможними [13, с.198].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти кластерної форми організації підприємств відображено в працях як закордонних вчених-економістів, так і вітчизняних дослідників, таких як М. Портер, Е. Бергман, Е. Браун, Е. Фезер, М.П. Войнаренко, Б.М. Данилишин, О. Кірдан, В. Савченко, С. Соколенко, В. Стойка, Ю.В. Міхеев



та інші. Водночас ця проблематика досі залишається актуальною.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – дослідити кластерні форми організації як головний напрям територіального розвитку, відмітити позитивні наслідки впровадження кластерної форми організації підприємств, обґрунтувати необхідність упровадження кластерних ініціатив в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Кластер у сучасному його розумінні був запропонований професором Гарвардського університету М. Портером. Він висунув припущення, що ключовим фактором конкурентоспроможності національної економіки виступають співтовариства господарюючих суб'єктів, що пов'язані мережею партнерських відносин. При цьому вони інтенсивно взаємодіють один з одним на комплексній основі.

За своєю природою кластер є засобом територіальної організації продуктивних сил економіки, що сприяє поширенню ринкових відносин і відповідає потребам українського сьогодення. При цьому поняття «кластер» не є абсолютно новим для пострадянської науки, адже в практиці економічних досліджень закріпилося поняття територіально-виробничого комплексу (ТБК). Він являє собою сполучення підприємств і установ, для якого територіальна спільність його компонентів – додатковий фактор підвищення економічної ефективності завдяки: а) стійкості взаємних зв'язків та ритмічності виробничого процесу; б) скороченню транспортних витрат; в) раціональному використанню всіх видів місцевих ресурсів; г) створенню оптимальних умов для поєднання галузевого (міжгалузевого) планування й управління з територіальним плануванням та управлінням [15, с. 79].

Кластерний підхід є засобом реалізації територіального принципу управління розвитком економіки. Теоретичною базою концепції кластерного підходу є концепція мережної організації бізнесу, основним постулатом якої є визнання того, що здатність фірми до успішної конкуренції безпосередньо пов'язується з її належністю до тієї чи іншої системи стійких зв'язків підприємств [7, с. 140].

Саме підприємницькі мережі – групи спеціалізованих і доповнюючих одне одного підприємств, які співпрацюють для вирішення спільних проблем, – відіграють важливу роль, зокрема, сприяють поглибленню внутрішньорегіональних виробничо-технологічних зв'язків, поширенню інновацій, більш раціональному використанню місцевих ресурсів, дають змогу підвищити технологічний рівень виробництва і конкурентоспроможність промислової продукції [7; 8].

Під час формування кластера всі виробництва в ньому починають надавати одне одному взаємну підтримку. Вигода поширюється в усіх напрямках. Активна конкуренція в одній галузі поширюється на інші галузі кластера. Відбувається вільний обмін інформацією і швидке поширення новачків по каналах постачальників або споживачів, які мають контакти з багатьма конкурентами. Взаємозв'язки всередині кластера, часто абсолютно несподівані, стимулюють розроблення нових шляхів у конкуренції і породжують цілком нові можливості. Людські ресурси та ідеї утворюють нові комбінації [20].

Характерною особливістю і перевагою кластерних формувань є те, що увага концентрується не на

окремих підприємствах, а на відносинах між підприємствами й установами, які входять до складу кластера. А відносини будуються насамперед на засадах кооперації, відкритості, довіри та довгострокових договірних стосунків. Саме створення нових ефективних зв'язків між учасниками об'єднання породжує властивості, якими не володіє жодний із учасників, що забезпечує комплексну систему генерації знань, перетворення їх в інновації, а також подальшу комерціалізацію останніх [12, с. 64].

Визначальним у високій конкурентоспроможності кластерних формувань є:

– з одного боку – використання конкурентних переваг територій, на яких концентрується те або інше виробництво (наявність та якість ресурсів, кваліфікація і вартість робочої сили, територіальне розміщення, природно-кліматичні умови тощо), що дає змогу використати ці переваги для виробництва конкурентоспроможного продукту і підвищення доходів жителів та бюджетів цих територій. З такого погляду кластери виконують функцію своєрідних «точок зростання» регіональних економік, а подекуди й держав загалом;

– з іншого боку – посилення конкурентних переваг через налагодження прямих зв'язків між учасниками кластера (як формальних, так і неформальних), що формуються для спільної діяльності з великотоварного виробництва конкурентоспроможного продукту – окремий учасник без співпраці з іншими та спеціалізації не може налагодити ефективне виробництво. Одночасно це й конкуренція партнерів та інтенсивний обмін інформацією і взаємними вимогами, які спонукають їх до запровадження інновацій [10, с. 6].

Результати численних міжнародних досліджень підтверджують, що хоча процес кластеризації визначається ринковими умовами, проте уряд може підтримати ініціативи підприємств щодо їх об'єднання у кластер через сприяння мережевому процесу та забезпечення сприятливого інституційного оточення [3].

М. Портер наводить два взаємодоповнюючі визначення кластера: як географічну локалізацію в регіоні взаємопов'язаних підприємств і установ у межах окремої галузі; як мережу компаній-постачальників, виробників, посередників та інших пов'язаних з ними елементів ринкової інфраструктури (освітніх закладів, органів державного управління), що взаємодіють у процесі створення додаткової вартості [2, с. 207].

Слід відзначити, що подібним до поняття «кластер» є поняття «індустріальний район» («індустріальний регіон», «індустріальна зона»). Аналіз джерел [8; 19] дає змогу визначити індустріальний район як географічно вигідно розташовану територію з розвиненою інфраструктурою, яка є простою сукупністю різномірних фірм та послуг, лише поряд розміщених. Зазвичай вони не враховують у своїй діяльності взаємозв'язків, новаторських ідей, соціальних відносин. Але в умовах становлення підприємницьких мереж і зростання ролі науково-технічних факторів відбувається трансформація подібних районів: у них активізуються процеси територіального кооперування й комбінування виробництва, поширення генерації нововведень. У результаті виникають регіональні і локальні зростаючі кластерні об'єднання, які є не просто місцевою концентрацією промисловості, а засобом реальної взаємодії підприємств одне з одним та з іншими інституціями.

Спорідненим із поняттям «кластер» є поняття «регіон навчання» – територія, яка формує культуру освіти шляхом створення на місцевому рівні ефективних партнерств за участю всіх секторів суспільства та підтримує й мотивує громадян і організації до безперервної освіти, адже в умовах, коли знання швидко стають застарілими, на перший план виходить вміння швидко вчитися [16].

Аналіз джерел [16; 14] дав змогу визначити, що як і кластерний, цей підхід є заснованим на добровільному співробітництві державного і приватного секторів у процесі досягнення мети – забезпечення сталого економічного й соціального розвитку – шляхом концентрації на процесі освіти і поширення знань як головного фактора розвитку. Головна мета – створити глобально конкурентоспроможний індустріальний потенціал, заснований на знаннях, основний принцип – формальна і неформальна освіта впродовж усього життя шляхом залучення всіх груп місцевого співтовариства і різноманітних економічних структур та спільного використання ресурсів. Увесь цей процес спрямований на підвищення освіти та якості інтелектуального (людського) капіталу як провідної умови прискорення економічного розвитку міста, регіону, країни. Інноваційні процеси у фірмах можна розглядати як освіту: отримання інформації, що перетворюється на знання, яке може бути перетворено у нововведення. Саме тому фірми повинні навчатися, взаємодіяти з іншими фірмами, інституціями, партнерами, постачальниками. При цьому освіта шляхом взаємодії та співробітництва створює синергетичний ефект, який посилюється завдяки територіальній близькості, що також споріднює цей підхід із кластерним.

Підтвердження цього можна знайти в матеріалах офіційних публікацій Європейської комісії [1], де використовується поняття «регіон навчання», щоб підкреслити роль, яку відіграє співробітництво й колективна освіта в регіональних кластерах і мережах для забезпечення інноваційності і конкурентоспроможності регіонів.

У наукових працях розрізняють поняття кластерної політики та кластерної ініціативи. Кластерні ініціативи – це організовані зусилля, спрямовані на зростання і конкурентоспроможність кластера у регіоні, які здійснюються фірмами, урядом або дослідницькими організаціями [10, с. 9]. Згідно з виділеними альтернативними процесами кластеризації у [4], кластерні ініціативи – це:

1) інжиніринговий top-down підхід – процес створення кластера починається «згори», тобто стимулюється з боку держави;

2) органічний bottom-up підхід – певні кроки робляться підприємствами;

3) реінжиніринговий – гібрид попередніх двох.

Дуже близькою до концепції кластерного підходу є концепція «полюсів зростання», за якою в економіці є певні утворення (регіони, галузі, підприємства), розвиток яких суттєво впливає на розвиток інших суб'єктів, супроводжується мультиплікативним ефектом та сприяє зміцненню і розширенню коопераційних зв'язків із підприємствами, що знаходяться як на їх території, так і за її межами [17].

Відзначимо, що досить суттєвою рисою, яка відрізняє кластер від різноманітних формальних об'єднань підприємств, є те, що між підприємствами та іншими учасниками кластерного об'єднання зберігаються конкурентні відносини. Вони не втрачають своєї господарської та юридичної самостійності, а зв'язок є заснованим на спільному використанні наявних конкурентних переваг. Це відрізняє кластерні утворення від концернів або фінансово-промислових груп, у яких основою зв'язків виступає насамперед спільний власник. Від об'єднань корпоративного типу кластер насамперед відрізняє відсутність зв'язків, які засновані на перехресній участі підприємств у капіталі одне одного та майнових зв'язків, відсутній також контроль із боку головних компаній за діяльністю інших учасників (як у холдингах) [5, с. 7].

Об'єднання типу холдингів, концернів, трестів зазвичай мають громіздку управлінську структуру, що не дає змоги гнучко реагувати на постійні зміни ринкового середовища. Кластерна форма організації бізнесу позбавлена зазначених недоліків. Для кластера характерна концентрація (збільшення масштабів виробництва однорідних виробництв у межах виробничого комплексу) і кооперація (різноманітні виробничі зв'язки підприємств). Це відрізняє кластер від несистематичної, механічної сукупності підприємств у межах регіону [6, с. 37].

**Висновки з проведеного дослідження.** У сучасних умовах глобалізації галузевий розподіл втратив свою актуальність. Суттєвими факторами, які впливають на зміцнення конкурентоспроможності національних економік, стали розвиток кластерних інноваційних процесів та ефективна державна регуляторна політика. Тобто перехід на нову модель економічного розвитку вимагає удосконалення ринкових механізмів господарювання та активізації інноваційних процесів, створення нових систем територіальної взаємодії підприємств.

### Список використаних джерел:

1. Making a European area of lifelong learning a reality / Communication from the Commission Luxembourg: Office for official Publications of the European Communities, 2001 // Available from internet. URL: <http://europa.eu.int/comm/education/policies/>
2. Michael E. Porter. The Economic Performance of Regions // Regional Studies. – 2003. Volume 37. P. 549.
3. Roelandt, T.J.O., den Hertog, P., van Sinderen, J., van den Hove, N. (1999) Cluster Analysis and Cluster-based Policy in the Netherlands, in Roelandt and Den Hertog // [www.urenio.org](http://www.urenio.org).
4. The Cluster Policies Whitebook / Andersson T., Schwaag S.S., Sorvik J., Hansson E.W. // [www.iked.org](http://www.iked.org).
5. Богма О.С. Особливості внутрішніх та зовнішніх зв'язків кластерних об'єднань / О.С. Богма // Простір і час сучасної науки : II всеукраїнська наук.-практ. Інтернет-конф., 2007 р. : тези допов. К., 2007. Ч. 1. С. 6–8.
6. Воронов А. Кластеры – новая форма самоорганизации промышленности в условиях конкуренции / А. Воронов // Маркетинг. 2002. № 5 (66). С. 37–43.
7. Ганущак Л.М. Шляхи використання зарубіжного досвіду управління інноваційним потенціалом підприємств в Україні / Л.М. Ганущак / Актуальні проблеми економіки. 2006. № 4 (58). С. 135–142.

8. Захарченко В. П'ятий цикл індустріального розвитку і формування промислових територіальних систем / В. Захарченко // Економіка України. 2005. № 11. С. 38–45.
9. Кірдан О.П. Особливості забезпечення ефективного розвитку аграрного сектора економіки України та збалансованості учасників аграрного ринку / О.П. Кірдан // Економічний вісник університету : Збірник наукових праць учених та аспірантів ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди» 2015. Випуск 25/1. С. 7–10.
10. Кропивко М.Ф. Концептуальний підхід до кластерної організації та управління розвитком агропромислового виробництва / М.Ф. Кропивко // Економіка АПК. 2010. № 11. С. 3–13.
11. Кулявець В.Г. Розвиток кластерів в умовах глобалізації / В. Г. Кулявець // Матеріали наукової інтернет-конференції Соціум. Наука. Культура. URL: <http://intkonf.org>
12. Мазнєв Г.Є. Інноваційні технологічні кластери: особливості та застереження / Г.Є. Мазнєв // Економіка АПК. 2013. № 8. С. 63–67.
13. Макаренко М.В. Формування регіональної кластерної політики / М.В. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. 2011. №12. С. 197–206.
14. Макарычев А. Проектные сети, трансферт знаний и идея обучающегося региона [Электронный ресурс] / А. Макарычев // Журнал Pro et Contra. URL: <http://www.carnegie.ru/ru/pubs/procontra>.
15. Нові виробничі системи і прискорений розвиток регіонів : матеріали Міжнародного Економічного Форуму (Київ, 16 лист. 2001 р.). К. : КНЕУ, 2001. 164 с.
16. Обучающийся регион как мировой феномен / Региональная общественная организация по сотрудничеству в области науки, культуры, образования и экономики / А.В. Крупкин, Н.П. Литвинова, В.В. Маркушева, Л. А. Иванова. URL: <http://www.despb.com>.
17. Семенов В. Регіональний кластер у контексті структурної перебудови економіки регіону / В. Семенов, В. Мозгальова, І. Давиденко // Регіональна економіка. 2006. № 3. С. 78–89.
18. Стойка В.О. Інновації як чинник забезпечення ефективного суспільного виробництва / В.О. Стойка // Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 6. С. 28–31.
19. Трифонов Ю.В. Выбор стратегии развития предприятия в территориально-отраслевом контексте / Ю.В. Трифонов, М.Л. Горбунова. –URL: [www.unn.ru/pages/vestniki\\_journals\\_West\\_econ\\_finans\\_2004.pdf](http://www.unn.ru/pages/vestniki_journals_West_econ_finans_2004.pdf).
20. Хмара М.П. Розвиток високотехнологічних кластерів в ЄС / М.П. Хмара. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvamu/Ekon/2009\\_6/32.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu/Ekon/2009_6/32.pdf)

**Рязанова Н.О.,**

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри фінансів, обліку та банківської справи,  
*Луганський національний університет імені Тараса Шевченка*

## **ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ**

**Рязанова Н.О. Підходи до формування енергетичної стратегії на основі розвитку відновлюваної енергетики.** У статті визначено напрями створення організаційних структур у відновлюваній енергетиці. Сформульовано основні функції, на які мають бути орієнтовані служби контролінгу. У статті розкрито поняття голокластера, а також принципи його формування, наведена схематична структура голокластера. Проаналізована законодавчо-нормативна база з відновлюваних джерел енергії, наведена схематична структура правового регулювання відновлюваної енергетики в Україні.

**Ключові слова:** стратегія, контролінг, інноваційний підхід, голокластер, відновлювані джерела енергії.

**Рязанова Н.А. Подходы к формированию энергетической стратегии на основе развития возобновляемой энергетики.** В статье определены направления создания организационных структур в возобновляемой энергетике. Сформулированы основные функции, на которые должны быть ориентированы службы контроллинга. В работе раскрыто понятие голокластера, а также принципы его формирования, представлена схематическая структура голокластера. Проанализирована законодательно-нормативная база возобновляемых источников энергии, представлена схематическая структура правового регулирования возобновляемой энергетики в Украине.

**Ключевые слова:** стратегия, контроллинг, инновационный подход, голокластер, возобновляемые источники энергии.

**Riazanova N.A. Approaches to the formation of an energy strategy based on the development of renewable energy.** The article defines the directions of creating organizational structures in the renewed energy. The main functions on which controlling services should be oriented are formulated. The concept of the holocluster, as well as the principles of its formation, is disclosed in the work, the schematic structure of the holocluster is presented. The legislative and regulatory framework for renewable energy sources is analyzed, the schematic structure of legal regulation of renewable energy in Ukraine is presented.

**Key words:** strategy, controlling, innovative approach, holocluster, renewable energy sources.

**Постановка проблеми.** Відновлювані джерела енергії дуже динамічно розвиваються та відіграють надзвичайно важливу роль в енергетиці багатьох країн світу. Уряди вживають заходів щодо збільшення частки електроенергії, виробленої з відновлюваних джерел енергії, в енергобалансі своїх країн, а на законодавчому рівні встановлюються вимоги щодо мінімального рівня використання відновлюваних джерел енергії загалом. Привабливість відновлюваних джерел енергії пов'язана з їх невичерпністю, незалежністю від кон'юнктури цін на світових ринках енергоносіїв та екологічною чистотою. Зростання частки відновлюваних джерел енергії в майбутньому матиме значний позитивний вплив не лише на розвиток економіки та вирішення нагальних екологічних проблем, а й на розвиток суспільства загалом.

Україна, маючи значний потенціал для розвитку відновлювальних джерел енергії, на жаль використовує його вкрай неефективно, оскільки частка «зеленої» електроенергії становить лише близько 1% в енергобалансі країни.

Крім того, в енергетиці накопичилася безліч внутрішньогалузевих проблем, зумовлених переважно зношеністю основних фондів. Для вирішення цих проблем потрібні величезні капітальні вкладення,

що викликає безперервний ріст тарифів на енергію. Подальший розвиток цих процесів разом із неминучим зростанням цін на паливо у міру його вичерпання може привести в перспективі до екстенсивного розвитку економіки і галузі, і країни. Методологія, що є в нетрадиційній енергетиці, вимагає істотного коригування у зв'язку з необхідністю зміни планованих на довгострокову перспективу обсягів, масштабів і темпів освоєння нетрадиційних відновлюваних джерел енергії (НВДЕ) адекватно до темпів вичерпання основних видів палива і нарастаючих негативних екологічних чинників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням у сфері нетрадиційної енергетики в нашій країні присвячені праці багатьох учених і фахівців: О.М. Гудими, Д.В. Зеркалова, Л.Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО, С.Б. Тулуба, А.І. Шевцова, А.К. Шидловського, Т.Є. Ясюка. Серед учених ближнього зарубіжжя слід виділити роботи Б.П. Вейнберга, Е.Е. Шпільрайна, О.С. Попеля, В.А. Гриліхеса, Г.С. Асланяна та ін. Проте у відомих роботах розглядалися переважно окремі види технологій перетворення НВДЕ і практично не дослідилася можливість їх використання у межах повномасштабної енергетичної стратегії.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження – розроблення теоретико-методологічного і



концептуального підходу до формування довгострокової енергетичної стратегії на основі розвитку альтернативної енергетики.

**Виклад основного матеріалу.** Вирішення проблем альтернативної енергетики неминує стикається з необхідністю їх пріоритетного вирішення на державному рівні. Стратегія поступового заміщення традиційної енергетики на альтернативну повинна базуватися на фундаменті нових, інноваційних підходів до вирішення усього комплексу пов'язаних із цим проблем. Інакше альтернативна енергетика ніколи не вирветься за межі малої енергетики в нашій країні. Одне з первинних завдань організації майбутньої повномасштабної альтернативної енергетики – створення нової структури управління [1].

Створення організаційних структур повинне розвиватися за такими напрямками:

1) створення служб (відділів, секторів) контролінгу в усіх організаціях і департаментах галузі, включаючи керівні органи державного і регіонального рівнів;

2) створення великих підприємств у галузі за принципом досконалого кластера [2] (голокластера);

3) посилення і розширення патентно-ліцензійної діяльності, створення умов для реального захисту і комерціалізації інтелектуальної власності;

4) зниження рівня формалізації та ієрархічності в структурах організацій, забезпечення умов формування напівавтономних підрозділів (команд, «центрів прибутку»), що самоорганізуються та націлені на результат;

5) формування в галузі загалом системи мотивації, орієнтованої на задоволення від отриманого результату і на винагороду за цілями, що досягаються [3].

Служби контролінгу мають бути орієнтовані на виконання таких трьох основних функцій, як:

1) безперервне стеження за відповідністю основних показників діяльності організації (галузі) відповідним запланованим (потрібним) величинам;

2) негайне коригування контрольованих параметрів у разі їх відхилення від заданих величин;

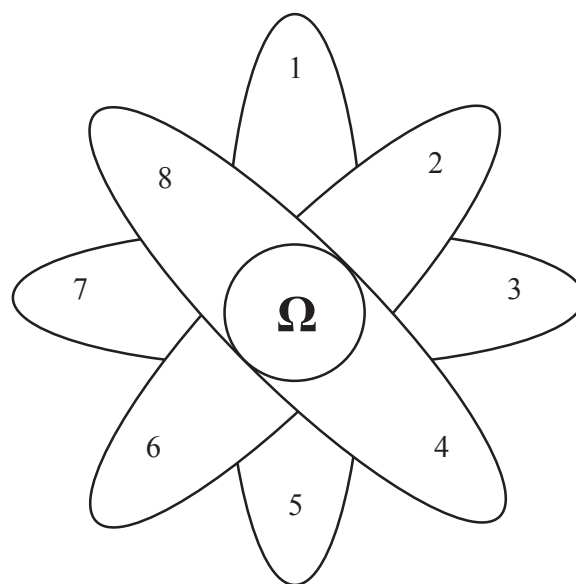
3) своєчасне виявлення «слабких» сигналів можливої кризової ситуації і негайні дії з попередження розвитку такої ситуації. Крім того, контролінг фактично виконує функцію внутрішнього аудиту в організації, що завжди економічно вигідніше, ніж використання послуг зовнішнього аудитора або консультанта.

При цьому дуже важливе структурне розміщення підрозділу контролінгу у структурі організації відразу за вищим керівництвом (в цьому разі забезпечується оперативність передачі інформації в обидві сторони і виключається її спотворення) [4; 5]. Слід зазначити, що службу контролінгу необхідно вводити всюди – в усіх організаціях країни, незалежно від виду їхньої діяльності.

Структура великих організацій галузі повинна формуватися за принципами повного, досконалого кластера, або голокластера (ГК) – фінансово-промислової групи, що працює на інноваційних принципах та самоорганізується.

Перший і основний принцип формування голокластера – інноваційність – реалізується в тому, що підприємство – виробниче «ядро» цієї структури, а також інтегрований до структури інвестор повинні керуватися інноваційними принципами і розвиватися за ними. Інша умова формування ГК – входження в

його структуру усіх організацій, необхідних для здійснення бізнесу: виробничих, фінансових, транспортних, інформаційних, консультаційних, юридичних, постачальних, рекламних, страхових. Схема структури голокластера зображена на рис. 1.



**Рис. 1. Схема структури голокластера:**  
**Ω – венчурне науково-виробниче підприємство;**  
**1 – венчурний банк розвитку; 2 – підприємство-постачальник; 3 – підприємство-реалізатор продукції; 4, 5, 6, 7, 8 – транспортна, інформаційна, рекламна, юридична, консультаційна організації відповідно**

Такі структури особливо важливо створювати на перших етапах освоєння альтернативної енергетики для забезпечення конкурентних переваг перед традиційною енергетикою. Самодостатність таких структур дасть змогу протистояти важким умовам системної кризи. Слід підкреслити, що створення голокластерних структур не суперечить принципам створення олігопольного ринку в енергетиці.

Розширення і посилення патентно-ліцензійної діяльності в новій галузі об'єктивно зумовлене високою роллю захисту інтелектуальної власності в інноваційних процесах. На жаль, за період ринкових реформ діяльність патентно-ліцензійних служб на усіх підприємствах дуже ослабла, що пов'язано не лише із загальними кризовими явищами, але і з різким спадом винахідницької активності, зумовленим недоліками чинної системи законодавства, зокрема Закону України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» [6], і систем державних і регіональних структур управління інтелектуальною власністю. Необхідно відродити на усіх підприємствах, в усіх структурах галузі патентно-ліцензійні відділи або відділи перспективного розвитку, у функції яких, окрім звичайного патентування і підтримки патентів, повинні входити:

- 1) пошук інвесторів для розробок;
- 2) укладення ліцензійних договорів на продаж ліцензій за патентами і ноу-хау;
- 3) організація виставок, конкурсів, рекламних повідомлень та інша інформаційна і маркетингова діяльність з інновацій.

Загалом у структурних підрозділах нової галузі слід використати усі досягнення ефективного менеджменту, наприклад, формувати команди, які самоорганізуються, – центри прибутку, тобто підрозділи, керовані за цілями і контрольовані за величиною запланованого прибутку. Такий підхід забезпечує мінімум формалізації управління і рівнів ієрархії, що слугує економії внутрішніх витрат. Мотивація працівників на досягнення результату дає змогу підвищити творчу активність і, відповідно, збільшити продуктивність праці. Інноваційний підхід до діяльності нової галузі дасть можливість істотно підвищити її конкурентний потенціал і забезпечить стійкий ріст і розвиток на довгостроковий період.

Розвиток альтернативної енергетики в країні вимагає правового фундаменту з комплексу державних і регіональних законів, а також державних і галузевих стандартів, нормативних документів, адекватних до усіх сфер діяльності в підгалузі: інвестиційної, інноваційної, виробничої, природоохоронної, інтелектуальної.

Правова база альтернативної енергетики повинна включати такі державні закони України: «Про розвиток нетрадиційної енергетики» (якого досі немає в Україні), «Про альтернативні види палива», «Про альтернативні джерела енергії» [7], «Про інвестиційну діяльність», «Про інноваційну діяльність», оновлений «Про енергозбереження» [8], «Про відновлювані природні ресурси енергії» (також немає), Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» (що мотивує усіх учасників обороту інтелектуальної власності на її швидке освоєння). Схема правового регулювання у відновлюваній енергетиці зображена на рис. 2.

Регіональні закони повинні не просто дублювати державні, але і доповнювати їх у зв'язку з конкретною специфікою регіону. Необхідні державні стандарти – «Відновлювані джерела енергії», «Установки альтернативної енергетики», «Будівельні норми і правила» (з урахуванням обов'язкового енергозбереження і першочергового освоєння альтернативних екологічних енерготехнологій). На основі названих правових документів повинні розроблятися галузеві стандарти в альтернативній енергетиці, будівництві, житлово-комунальному господарстві.

Закон України «Про інвестиційну діяльність» [9] повинен не лише містити структуру і умови взаємодії банків розвитку в країні, але і затвердити, нарешті, венчурні принципи їхньої роботи під час інвестування інноваційних проектів.

Гарантом діяльності венчурних банків розвитку повинна стати держава в особі Національного Банку України. Цей закон слід тісно пов'язати із Законом

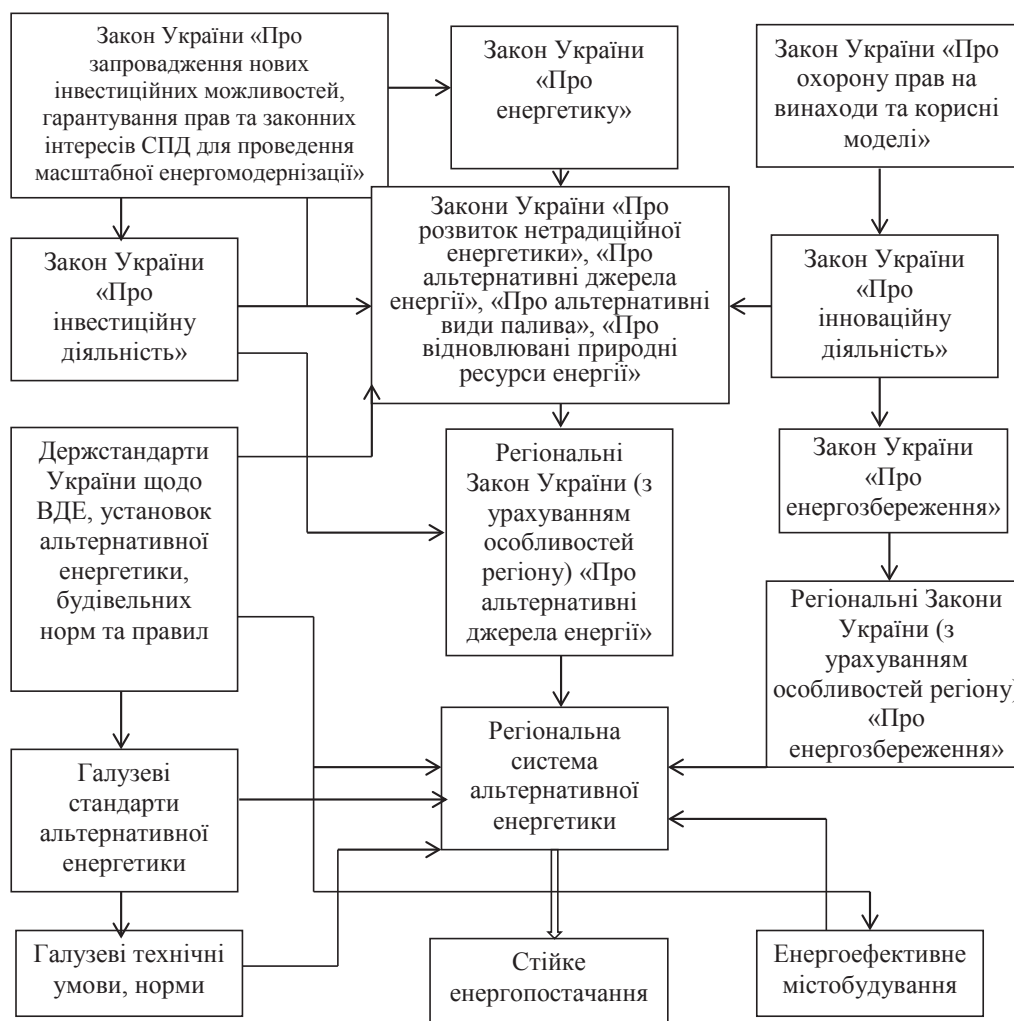


Рис. 2. Правове регулювання в альтернативній енергетиці

України «Про інноваційну діяльність» [10], встановивши в ньому усі пільги для учасників інноваційного процесу: розробників, виробників, споживачів.

У Законі України «Про альтернативні джерела енергії» необхідно чітко прописати статті, що визначають формування сум інвестицій у новий галузевий напрям, структуру і порядок взаємодії окремих його складників.

У регіональних законах «Про альтернативні джерела енергії» мають бути розставлені пріоритети освоєння конкретних альтернативних перетворювачів енергії (АПЕ), ефективність застосування яких обґрунтовано для цього регіону, у тому числі з урахуванням вартості земель, відчужуваних під час будівництва АПЕ і нанесення екологічної та іншої шкоди, тобто з урахуванням усього комплексу соціально-економічних і екологічних питань.

Від того, наскільки швидко буде розроблений і затверджений увесь комплект правових документів, залежить не лише успішний розвиток напряму і галузі енергетики, але і початок стійкого розвитку економіки загалом.

Крім того, безперечна необхідність коригування довгострокової Енергетичної стратегії держави і регіонів введенням в неї основних програмних положень концепції і стратегії розвитку відновлюваної енергетики.

**Висновки.** Альтернативній енергетиці, на відміну від традиційної, властива привабливіша для інвесторів комбінована модель інвестування в довгостроковій перспективі: інвестиції в первинний період часу повільно ростуть, досягаючи максимуму, а потім знижуються до моменту повної окупності. Найбільш ефективним і доступним способом запобігання і подолання кризових ситуацій у галузі може слугувати введення в структуру усіх організацій служб контролінгу, що безпосередньо підкоряються вищому керівництву організації. Використовуючи увесь комплекс відомих у сучасному менеджменті заходів, методів, підходів, прийомів, можна досить швидко збільшити ефективність у галузі на 30–50%, проте стратегія безперервного інноваційного розвитку, хоча і через триваліший інтервал часу, дасть змогу збільшити ефективність багаторазово.

Розвитку нової галузі послугує створення досконалих кластерних структур – голокластерів – інтегрованих фінансово-промислових груп, сформованих на принципах інноваційності та самодостатності, що забезпечують їх автономність, стійкість і конкурентоспроможність. Альтернативна енергетика вимагає правового фундаменту з комплексу державних і регіональних законів, а також нових державних і галузевих стандартів, адекватних до усіх сфер діяльності: інноваційної, інвестиційної, виробничої, природоохоронної, інтелектуальної.

#### Список використаних джерел:

1. Беляев Ю.М. Вопросы долгосрочной стратегической альтернативы в энергетике // Энергетическая политика, 2002. № 1. С. 7–12
2. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. /Под ред. В.Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 1993. 247 с.
3. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт / В.Н. Тренёв, В.А. Ириков, СВ. Ильдеменов и др.; Под ред. В.Н. Буркова. М.: Изд. ПРИОР, 1998. 320 с.
4. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж.Б. Куин, С. Гошан. Спб.: Питер, 2001, 567 с.
5. Костецкий В.В. Перспективи інвестиційно-інноваційного розвитку житлово-комунального господарства України / Костецкий В.В. // Вісник соціально-економічних досліджень, 2014 рік, випуск 2 (53) С. 82–91.
6. Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» від 05 грудня 2012 (№ 3687-12), зі змінами та доповненнями.
7. Закон України «Про енергозбереження» від 01 липня 1994 року (№ 74/94-ВР) зі змінами та доповненнями.
8. Закон України «Про альтернативні джерела енергії» від 20 лютого 2003 року (№ 555IV) зі змінами та доповненнями.
9. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18 грудня 2017 (№ 1560-12) зі змінами та доповненнями.
10. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 05 грудня 2012 (№ 40-15) зі змінами та доповненнями.

Самойленко Т.Г.,  
старший викладач кафедри економіки,  
Сумський національний аграрний університет

## ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

**Самойленко Т.Г. Територіальний маркетинг як інструмент соціально-економічного розвитку сільських територій.** Статтю присвячено питанням, що стосуються комплексу територіального маркетингу. Розглядаються питання оцінки конкурентоспроможності регіону, вивчаються дослідження стану регіонального маркетингу, реалізація комплексного механізму регіонального маркетингу, специфіка становлення та розвитку міського маркетингу, який тісно пов'язаний з регіональним, а також ефективність діяльності органів управління територіальних утворень.

**Ключові слова:** територіальний маркетинг, регіональний маркетинг, комплекс маркетингу, сільські території, регіональне управління, місцеве самоврядування, соціально-економічний розвиток.

**Самойленко Т.Г. Территориальный маркетинг как инструмент социально-экономического развития сельских территорий.** Статья посвящена вопросам, касающимся комплекса территориального маркетинга. Рассматриваются вопросы оценки конкурентоспособности региона, изучаются исследования состояния регионального маркетинга, реализация комплексного механизма регионального маркетинга, специфика становления и развития городского маркетинга, который тесно связан с региональным, а также эффективность деятельности органов управления территориальных образований.

**Ключевые слова:** территориальный маркетинг, региональный маркетинг, комплекс маркетинга, сельские территории, региональное управление, местное самоуправление, социально-экономическое развитие.

**Samoilenko T.G. Territorial marketing as a tool of social and economic development rural areas.** The article is devoted to questions concerning the complex of territorial marketing. The questions of the region's competitiveness evaluation are considered, the study of the state of regional marketing, the implementation of the complex mechanism of regional marketing, the specifics of the formation and development of urban marketing, which is closely linked to the regional, as well as the effectiveness of the governing bodies of territorial entities are studied.

**Key words:** territorial marketing, regional marketing, marketing mix, rural development, regional management, local government, social and economic development.

**Постановка проблеми.** Значна частина населення світу проживає в сільській місцевості, тому диверсифікація сільського господарства і підвищення його ефективності відіграють вирішальну роль у боротьбі з бідністю і нестачею продовольства. У зв'язку з цим вихід села на якісно новий рівень розвитку стає одним із важливих державних завдань, але для цього немає науково обгрунтованої методології управління сільськими територіями. При цьому кожен регіон керується своїми підходами до розвитку сільських територій, часто не враховуючи диференціацію й особливості соціально-економічного розвитку сільських районів і поселень, що гальмує процес стійкості розвитку, знижує результативність управління територією всіх рівнів. Відсутність системності в розвитку сільських територій в чималому ступені привело до нераціонального розміщення продуктивних сил, нерозвиненості соціально-побутової інфраструктури та інших диспропорцій, що негативно позначилося на ефективності сільської економіки та умовах проживання в сільській місцевості. Використання регіонального маркетингу для посилення процесу економічної інтеграції в аграрній сфері здатне надати комплексний позитивний вплив на ситуацію в сільській місцевості.

Регіональний маркетинг здійснює узгодження цілей і завдань окремих підприємств з інтересами територій.

Маркетинг як система управління, яка існує на рівні окремих підприємств, здатний і на регіональному рівні збалансувати інтереси безлічі суб'єктів регіонального ринку, спроектуювши їх на інтереси регіону. Він забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень на основі аналізу потенціалів суб'єктів регіонального ринку і ринкової кон'юнктури. Регіональний маркетинг сприяє оптимізації структури економіки регіону: розширенню ринків збуту товарів і послуг, отриманню регіонального продукту з високою часткою доданої вартості, підтримці місцевих підприємств і створенню на основі їх інтеграції регіональних кластерів у різних галузях. Особлива роль тут відводиться розвитку малого і середнього підприємництва та диверсифікації сільської економіки.

Маркетинг територій дає змогу поглянути на територію по-новому – не тільки як на географічну одиницю, але і як на своєрідний продукт, що має споживчу цінність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Визначення сутності регіонального маркетингу належить до числа найменш розроблених питань у сфері соціально-економічного розвитку регіонів України. Дослідженню теоретичних і практичних аспектів регіонального маркетингу присвячені роботи таких авторів, як А.О. Блінов, А. П. Панкрухин, Л.П. Кураков, Р. Фатхутдінов, Р. Каплан, М.Л. Гохберг, Л.М. Ковальов, А.Д. Шеремет.



Багато аспектів проблеми формування й ефективного використання регіонального маркетингу розглядалися і розглядаються в роботах зарубіжних учених: Ф. Котлера, Д. Нортон, І. Ансоффа, В. Беренса, Ж. Ламбен, М. Портера.

**Формулювання цілей статті.** Сьогодні практика питання реалізації маркетингу села в нашій країні недостатньо опрацьована, і здебільшого йдеться тільки про застосування деяких маркетингових інструментів всередині території, тоді як у світовій практиці маркетинг територій розвинений на різних рівнях управління – співтовариства держав, окремої країни, регіону.

Висока значущість застосування маркетингових інструментів для підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів і необхідність забезпечення суспільного визнання позитивного образу сільських територій визначили мету статті, яка полягає у визначенні елементів комплексу маркетингу, що сприяють підвищенню стійкості розвитку сільської економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Територія може мати природну перевагу у виробництві продукції і залученні капіталу завдяки кліматичним особливостям або через володіння деякими природними ресурсами.

Науково-технічний прогрес, міжнародний поділ праці та глобалізація світового господарства змінюють структуру міжнародної конкуренції, на зміну порівняльним перевагам і альтернативним витратам приходять конкурентні переваги.

Для утримання конкурентних переваг території потрібен розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу території, поліпшення іміджу і формування бренду території.

Основні завдання маркетингу території – це:

- підвищення рівня комфорту життя мешканців території і привабливості місця проживання;
- збільшення експорту товарів і послуг території;
- залучення інвестицій для розвитку території;
- збільшення туристичного потоку на територію.

Маркетинг території – це інструмент ринкової економіки, спрямований на задоволення споживачів території в умовах конкурентного оточення в інтересах внутрішньої і зовнішньої аудиторії. Маркетинг території включає в себе такі поняття, як дослідження й аналіз території та конкурентного оточення; виробництво товарів і послуг території; створення системи її подання; створення її цінності; створення комунікативної політики її просування; створення стратегії [1, с. 635].

У процесі маркетингу території беруть участь кілька учасників (влада, бізнес і спільнота), і все це вимагає творчого підходу і значних ресурсів.

Перший і значущий крок – це визначення стратегічного напрямку розвитку території: робота з жителями території, збільшення експорту, залучення інвестицій, залучення туристів. Як правило, всі ці напрями вимагають свого розвитку, але тут важливо вибрати пріоритет на найближчий період. Якщо ми для території вибираємо, наприклад, туристич-

ний пріоритет, то це відіб'ється на цілеспрямованому пошуку інвестицій у цю сферу і роботі з жителями. Для якісного вибору напрямів і розроблення маркетингової стратегії території важливі маркетингові дослідження з метою визначення ресурсів регіону, в тому числі соціально-психологічних особливостей жителів, а також зовнішнього оточення. На цьому етапі важливим є і залучення до процесу створення стратегії всіх зацікавлених сторін, у тому числі і зарубіжних партнерів [2, с. 72].

Другим кроком маркетингу території є вироблення тактичних дій залежно від доступних ресурсів і поставлених цілей, вироблення показників ефективності, визначення функцій і структури реалізації.

Третім кроком є безпосередня реалізація розробленої маркетингової програми, пошук партнерів для реалізації програми, моніторинг ситуації, проведення PR-кампанії. Важливим елементом цього кроку є корекція програми реалізації і пошук нових можливостей [3, с. 173].

До числа основних суб'єктів маркетингу в будь-якій сфері діяльності належать виробники того чи іншого продукту (товарів, послуг), його споживачі (покупці, користувачі) і посередники. Брати участь у маркетингових відносинах і діях можуть органи управління, сфери економіки (наприклад, торгівля), засоби масової інформації, навчальні та наукові установи, організації та їх системи.

Суб'єктами територіального маркетингу є місцеві органи влади й управління, економічні агентства розвитку, туристичні оператори, торгові доми тощо, які відокремлені на певній території і характеризуються високою активністю із залучення уваги до неї можливих споживачів і утримання наявних. Ця робота проводиться з метою створення, підтримки або зміни думок, намірів і поведінки суб'єктів-споживачів сільських територій, які зацікавлені в ефективному використанні конкурентних переваг муніципальних утворень у своїх приватних цілях (рис. 1).

Суб'єктами, які активно здійснюють просування й, умовно кажучи, «продаж територій», є територіальні органи влади й управління. Серед суб'єктів маркетингу варто виокремити територіальні органи виконавчої влади [4, с. 428].

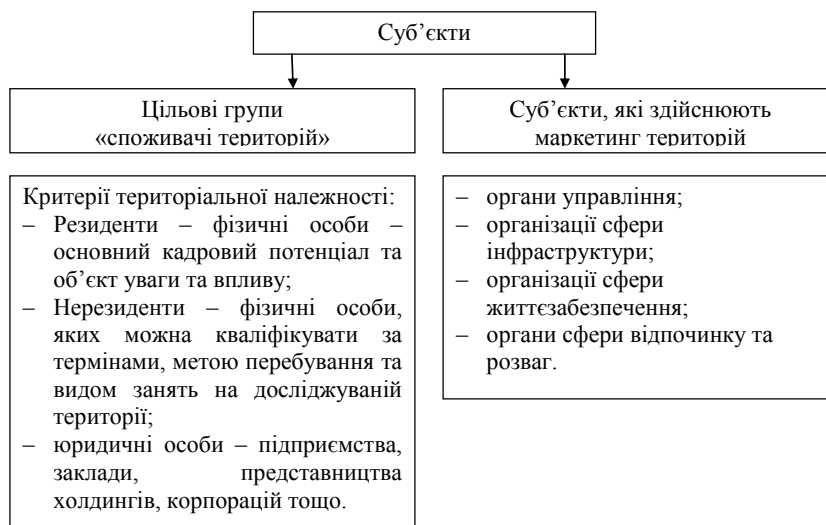


Рис. 1. Суб'єкти територіального маркетингу



Рис. 2. Елементи комплексу маркетингу сільських територій

Виконавча влада покликана ефективно управляти ресурсами своєї території і надавати населенню громадські послуги. Виконавчу владу в особі місцевої адміністрації слід оцінювати як «колективного менеджера», який покликаний виконувати низку функцій в межах своєї компетенції. Діяльність органів виконавчої влади на території можна представити трьома основними функціями: «забезпечити», «організувати», «створити умови для...». Тільки за рахунок більш ефективного виконання цих функцій можливе створення умов життєдіяльності, управління муніципальною нерухомістю, забезпечення соціального захисту та соціального розвитку населення, створення умов для розвитку бізнесу та зайнятості населення, забезпечення наявності та розвитку зовнішніх і внутрішніх комунікацій та інших функцій.

Органи виконавчої влади є представниками держави. Держава має низку функцій, які можуть виконуватися тільки нею.

Успішне виконання державою своїх функцій створює фундамент для повноцінного розвитку території. Саме держава відіграє основну роль у формуванні позитивного іміджу, у підвищенні привабливості території, а також у вирішенні багатьох інфраструктурних проблем і проблеми зайнятості населення.

Держава займається створенням такого інструменту маркетингу територій, як цільові програми розвитку. Особливість цих програм полягає в тому, що вони підкріплені законодавчою базою та обов'язкові до виконання.

Ініціатором впровадження територіального маркетингу, як правило, стає орган виконавчої влади. Однією з найважливіших передумов досягнення ефекту від використання територіального маркетингу є об'єднання зусиль територіальних органів влади [5, с. 68].

Слід розуміти, що одним з елементів маркетингу території є комунікативна політика, зокрема створення бренду міста, регіону, країни. Це досить тонка технологія.

Якщо органами місцевого самоврядування не буде проводитися така політика, то не змусить себе чекати результат: люди будуть шукати краще місце для життя, роботи і навчання, кращі умови для відпочинку.

Органи управління, що відповідають за розвиток територій, повинні розуміти, що головним показником ефективності та конкурентоспроможності територій повинно стати насамперед задоволення населення умовами та якістю життя, щоб людські ресурси не прагнули залишати цю територію. Це велика проблема для малих міст і сільських поселень. Молодь просто «тікає» до великих міст, які, в їхньому уявленні, можуть дати їм «високу якість життя» і роботу.

Сьогодні забезпечити розвиток, причому сталий розвиток, території муніципального утворення в перспективі можна тільки за використання всіх можливостей та

інструментів стратегічного менеджменту на основі принципу суспільної злагоди, відповідно до якого влада і суспільство беруть на себе певні зобов'язання щодо спільного просування стратегічних проектів і програм соціально-економічного розвитку, спрямованих на позитивні перетворення на цій території.

Територіальний маркетинг – це один з видів некомерційного маркетингу, його метою є створення іміджу і бренду території, забезпечення муніципального утворення конкурентними перевагами, досягнення суспільних цілей. При

цьому територіальний маркетинг – це найважливіший складник стратегічного управління, що дає змогу визначити напрям проходження, щоб територія мала таку привабливість, яка забезпечила би приплив і утримання людських, матеріальних та інвестиційних ресурсів.

Одним із способів підвищення конкурентоспроможності сільських територій може бути створення пропозиції території і просування її на ринку на основі комплексу маркетингу, який представлений такими елементами (рис. 2).

Територіальний продукт – асортимент, кількість і якість ресурсів території, які затребуються її споживачами (насамперед сільськогосподарський потенціал).

Ціна територіального продукту, тобто витрати, які несуть споживачі території.

Розміщення територіального продукту.

Просування території (створення бренду, рекламна і PR-кампанія, розвиток туристичної привабливості) [6, с. 191].

Отже, до сильних сторін громади можна віднести:

- сприятливі природно-кліматичні ресурси;
- відсутність підприємств, що порушують екологію регіону;
- наявність трудових ресурсів;
- наявність умов для розвитку сільського господарства;
- багатонаціональний характер громади села, а також розуміння керівництвом села важливості активізації роботи громади.

Слабкими сторонами громади може виявитися:

- низька активність жителів;
- відсутність активних організацій громадянського суспільства;
- слабка самоорганізація в суспільстві;
- відсутність актуалізованого генерального плану села;
- відсутність оцінки земель;
- нерациональне використання земельних ресурсів;
- низький рівень співпраці влади та громадськості;
- відсутність зовнішніх інвестицій;
- відсутність інформації для потенційних туристів про рекреаційний потенціал села;
- забрудненість території та водних ресурсів, вирубування зелених насаджень;
- відтік працездатного населення;
- наявність стихійних сміттєзвалищ, а також неякісні послуги з вивезення та утилізації твердих побутових відходів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Одним із перспективних напрямів розвитку сільських територій є регіональний маркетинг. Його застосування в поєднанні з розвиненим місцевим самоврядуванням і сфор-

мованою системою сільськогосподарської кооперації та кластерів дає змогу значно підвищити інвестиційну привабливість і фінансову незалежність сільських адміністративно-територіальних утворень.

Крім побудови певного іміджу, велике значення регіональний маркетинг має також з погляду просування регіональної продукції, підтримки місцевих підприємств і створення на основі їх інтеграції регіональних кластерів. У регіоні виділяється низка підприємств, які відіграють лідируючу роль. Навколо них концентруються компанії – постачальники сировини, компонентів, послуг. Всі вони взаємодіють із підприємствами інфраструктури. Така система утворює регіональний кластер – регіональний економічний оборот.

Використання регіонального маркетингу для посилення процесу економічної інтеграції в аграрній сфері здатне здійснити позитивний комплексний вплив на ситуацію в сільській місцевості:

– економічний ефект полягає в зменшенні трансакційних витрат, створенні доданої вартості і збільшенні обсягів збуту регіональної продукції, що приводить до підвищення економічної ефективності діяльності місцевих підприємств;

– соціальний ефект проявляється в збереженні наявних та створенні нових робочих місць, збільшенні доходів місцевого населення;

– екологічний ефект виражається у зниженні навантаження на навколишнє середовище в результаті скорочення транспортних і виробничих шляхів, більш раціонального використання природних ресурсів території тощо.

Таким чином, застосування регіонального маркетингу в поєднанні з іншими інструментами стратегічного розвитку сільських територій сприятиме їх успішному соціально-економічному та екологічно-орієнтованому розвитку.

### Список використаних джерел:

1. Котлер, Ф. Основы маркетинга. 5-е европейское изд / Ф. Котлер, А. Гари. М.: Вильямс, 2015. 752 с.
2. Яковенко В.Б. Менеджмент і маркетинг: Навч. посібник. / В.Б. Яковенко. К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2010. 144 с.
3. Балабанов Л.В. SWOT-Аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. посіб.-2-ге вид., виправ. і допов. Рекомендовано МОН / За ред. Балабанов Л.В. К., 2013. 301 с.
4. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу [Текст] : монографія / За ред. С.М. Ілляшенка. -Суми : Університетська книга, 2008. 615 с.
5. Моргунов В.И. Международный маркетинг: Учебник для бакалавров / В.И. Моргунов, С.В. Моргунов. М.: ИТК Дашков и К, 2015. 184 с.
6. Балабанова, Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід [Текст] : монографія / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. Донецьк: ДонДУЕТ ім.М.Туган-Барановського, 2006. 294 с.

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338

**Великий Ю.М.,**

кандидат економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів і кредиту,  
*Харківський інститут фінансів*

*Київського національного торговельно-економічного університету*

**Косарева І.П.,**

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри фінансів і кредиту,  
*Харківський інститут фінансів*

*Київського національного торговельно-економічного університету*

**Політун Д.О.,**

студент,  
*Харківський інститут фінансів*

*Київського національного торговельно-економічного університету*

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

**Великий Ю.М., Косарева І.П., Політун Д.О. Теоретичні основи оцінки ймовірності банкрутства підприємства.** У статті висвітлено систематизацію нормативних документів зі впровадження процедури банкрутства підприємств і організацій. Розглянуто наявність іноземних методів діагностики ймовірності банкрутства підприємства. Досліджено поняття «банкрутство підприємства» з точок зору різних науковців. Сформовано власне визначення поняття «банкрутство підприємства». Узагальнено різні види банкрутства за класифікаційними ознаками.

**Ключові слова:** банкрут, банкрутство, криза, діагностика, неспроможність, види банкрутства.

**Великий Ю.Н., Косарева И.П., Политун Д.А. Теоретические основы оценки вероятности банкротства предприятия.** В статье освещена систематизация нормативных документов по внедрению процедуры банкротства предприятий и организаций. Рассмотрено наличие иностранных методов диагностики вероятности банкротства предприятия. Исследовано понятие «банкротство предприятия» с точек зрения разных ученых. Сформировано собственное определение понятия «банкротство предприятия». Обобщены различные виды банкротства по классификационным признакам.

**Ключевые слова:** банкрот, банкротство, кризис, диагностика, несостоятельность, виды банкротства.

**Velykyi Yu.M., Kosareva I.P., Politun D.O. Theoretical basis for assessing the probability of bankruptcy of an enterprise.** The article deals with the systematization of normative documents on the introduction of the bankruptcy procedure of enterprises and organizations. The presence of foreign methods of diagnosing the probability of bankruptcy of the enterprise is considered. The concept of “bankruptcy of the enterprise” from the point of view of different scholars was investigated. Formal definition of the concept of “bankruptcy of the enterprise”. There are generalizations of various types of bankruptcy on the basis of classification.

**Key words:** bankruptcy, bankruptcy, crisis, diagnostics, insolvency, types of bankruptcy.

**Постановка проблеми.** Банкрутство, безумовно, є несприятливою ситуацією загалом для економіки країни. З одного боку, бюджет недоотримає податки, а з іншого боку (в соціальному плані), скорочуються робочі місця, частка працівників залишається без стабільного доходу. У зв'язку з цим допущення процедури банкрутства є небажаним явищем для всіх учасників господарського процесу. Тому вивчення та застосування різних підходів, методів передбачення ймовірності банкрутства, виявлення завчасно кризових ознак на підприємстві та вжиття дієвих заходів покращення фінансового стану є важливими елементами фінансової діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема прогнозування банкрутства підприємств та оцінки його наслідків приділяється значна увага як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Методи оцінки ймовірності банкрутства та критерії його прогнозування і діагностики досліджували такі провідні вчені, як, зокрема, Е. Альтман, У. Бівер, І. Романе, Р. Лис, Г. Спрінгейт, А. Таффлер. Відповідно, сучасній науці відомі, а також у ній широко використовуються зарубіжні моделі Альтмана, Спрінгейта, Фулмера, Таффлера і Тішоу, Ліса, Конана і Гольдера тощо.



Серед вітчизняних вчених, які досліджували питання оцінки ймовірності банкрутства, доцільно відзначити таких, як І. Бланк, К. Залигін, Л. Лігоненко, О. Маноїленко, Л. Ситник. Окремі проблеми вирішення неплатоспроможності шляхом виходу з фінансової кризи, а також способи і методи її подолання на рівні підприємств вивчали В. Герасимчук, О. Ткаченко, К. Котел, В. Шаповал та інші науковці.

Серед сучасних досліджень оцінювання ймовірності банкрутства з урахуванням міжнародного досвіду відомі розробки О. Андрушко, М. Горбачевської, О. Базилінської, Н. Дмитрієва, О. Іваненко, А. Колосової, Е. Короткова, В. Подольської, Р. Романів, Є. Рясних, О. Шапурової, Н. Шморгун, О. Яріш та інших науковців.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження поняття «банкрутство» з точок зору різ-

них науковців, стану його нормативно-законодавчого попередження та обґрунтування його основних видів.

**Виклад основного матеріалу.** В Україні загалом існує достатня кількість нормативних, законодавчих документів, що регламентують основні стадії розвитку кризових явищ на підприємстві та впровадження процедури банкрутства.

Загалом під системою законодавства про банкрутство логічно розуміти сукупність джерел правового регулювання відносин платоспроможності та банкрутства, що є зовнішньою видимою формою вираження правових норм конкурсного права [16, с. 149]. Розглянемо законодавчі документи, які регламентують в Україні процеси, пов'язані зі впровадженням процедури банкрутства на підприємстві (табл. 1).

На законодавчому рівні відносини банкрутства регламентуються в Україні з 1992 р. Найбільш карди-

Таблиця 1

**Систематизація нормативних документів зі впровадження процедури банкрутства підприємств та організацій**

Нормативний документ	Джерело	Основний зміст
Господарський кодекс України	Глава 23 «Визнання суб'єкта підприємницької діяльності банкрутом»	Містить 7 статей, що визначають поняття неплатоспроможності та суб'єкта банкрутства (ст. 209); поняття кредиторів та форми їх організації (ст. 210); заходи щодо запобігання банкрутству суб'єктів підприємництва (ст. 211); процедури, що застосовуються до неплатоспроможного боржника (ст. 212); майнові активи боржника, за рахунок яких формується ліквідаційна маса (ст. 213); основні засади та зміст державної політики з питань банкрутства (ст. 214); відповідальність за порушення законодавства про банкрутство (ст. 215).
Цивільний кодекс України	Стаття 18	Передбачає можливість визнання фізичної особи – підприємця банкрутом у разі його неспроможності задовольнити вимоги кредиторів, пов'язані зі здійсненням ним підприємницької діяльності.
	Стаття 110	Частина 3 цієї статті визначає недостатність активів для задоволення вимог кредиторів як одну з підстав ліквідації юридичної особи, порядок якої визначається законом про відновлення платоспроможності боржника або визнання банкрутом.
Закон України від 14 травня 1992 р. «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»	Розділ I ст. ст. 1–8	Загальні положення: визначення термінів; законодавство, що регулює провадження у справах про банкрутство; державний орган з питань банкрутства, арбітражний керуючий; заходи запобігання банкрутства; санація боржника; судові процедури, що застосовуються до боржника.
	Розділ II ст. ст. 9–36	Провадження у справах про банкрутство.
	Розділ III ст. ст. 36–48	Ліквідаційна процедура.
	Розділ IV ст. ст. 49–76	Продаж майна в провадженні у справі про банкрутство.
	Розділ V ст. ст. 77–83	Мирова угода.
	Розділ VI ст. 83	Припинення провадження у справі про банкрутство.
	Розділ VII ст. ст. 84–96	Особливості банкрутства окремих категорій суб'єктів підприємницької діяльності.
	Розділ VIII ст. ст. 97–118	Арбітражний керуючий (розпорядник майна, керуючий санацією, ліквідатор).
	Розділ IX ст. ст. 119–134	Процедура банкрутства, пов'язана з іноземною процедурою банкрутства.
Закон України «Про банки й банківську діяльність»	Розділ X	Прикінцеві положення.
	Розділ I «Загальні положення»; Розділ V «Проблемний та неплатоспроможний банк. Ліквідація банку»; Розділ VII «Прикінцеві положення»	Закон визначає структуру банківської системи, економічні, організаційні та правові засади створення, діяльності, реорганізації та ліквідації банків.

Джерело: складено по матеріалах [3, с. 184–185; 7]

нальні зміни в процедуру банкрутства приніс Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» в редакції від 30 червня 1999 р. № 784-XIV, введеного в дію 1 січня 2000 р. з подальшими змінами та доповненнями (остання редакція від 16 жовтня 2011 р. № 3795-XVII) [5, с. 104].

Загалом кількість підприємств, які мають певні ознаки кризового стану, що характеризується його збитковістю та неплатоспроможністю, значно більша, ніж кількість порушених справ про банкрутство.

Так, простежується тенденція до збільшення заяв щодо збудження справ про банкрутство (34 425 заяв у 2015 р., що на 22 476 заяв більше, ніж у 2012 р. і на 4 220 заяв більше, ніж у 2014 р.). Однак відсоток збудження справ в період з 2012 по 2015 рр. знижувався

(з 86,84% у 2011 р. до 9,66% у 2015 р.) [11 с. 693]. Це пов'язане з різними причинами, головною з яких є вжиття антикризових заходів, зокрема процедури санації. Попередження банкрутства підприємства є можливим за умови організації на підприємстві спеціальної системи дослідження.

Уникнення банкрутства підприємств та своєчасність виявлення загроз фінансовій безпеці можливі за допомогою постійного моніторингу фінансової діяльності підприємства. Передбачення загроз кризового стану підприємства спрямоване перш за все на систематичне дослідження фінансового стану підприємства.

Наявність іноземних методів діагностики ймовірності банкрутства підприємства пов'язана здебільшого з їх не адаптованістю до вітчизняних умов. До них можна віднести такі економетричні моделі, як дво-

Таблиця 2

**Основні характеристики поняття «банкрутство підприємства», визначені науковцями**

Джерело	Поняття «банкрутство»	Ключові слова
Н. Лазарєва [12, с. 365]	Банкрутство є унікальним правовим механізмом вирішення проблем заборгованості приватної особи шляхом визнання цієї особи неспроможною.	Банкрутство є унікальним правовим механізмом.
В. Козирєва [9, с. 65]	Банкрутство – це завжди наслідок, передумовою якого є неплатоспроможність.	Банкрутство – це наслідок.
Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [7]	Банкрутство – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедур санації та мирової угоди і погасити встановлені в порядку, визначеному цим Законом, грошові вимоги кредиторів не інакше, як через застосування ліквідаційної процедури.	Визнана судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність.
І. Бланк [1, с. 498]	Банкрутство – встановлена в судовому порядку фінансова неспроможність підприємства, тобто нездатність підприємства задовольнити в установлені строки висунуті до нього з боку кредиторів вимоги, а також виконати зобов'язання перед бюджетом.	Встановлена в судовому порядку фінансова неспроможність підприємства.
Т. Костянецька [10, с. 230]	Під банкрутством можна розуміти визнану судом офіційну неспроможність суб'єкта господарювання відповідати вимогам кредиторів, яка настає після вжиття системи антикризових заходів, спрямованих на відновлення діяльності підприємства, а неспроможність – нездатність боржника виконати виплати по грошовим зобов'язанням в повному обсязі та в певну частину часу.	Визнана судом офіційна неспроможність суб'єкта господарювання відповідати вимогам кредиторів.
Є. Волконський [3, с. 184]	Банкрутство – це встановлений господарським судом факт неспроможності суб'єкта підприємницької діяльності виконати свої грошові зобов'язання не інакше, як через застосування ліквідаційної процедури [14].	Неспроможність виконати свої грошові зобов'язання не інакше, як через застосування ліквідаційної процедури.
О. Коваленко, К. Складенко [8, с. 67]	Банкрутство характеризує неспроможність підприємства (організації) задовольнити вимоги кредиторів щодо оплати товарів, робіт, послуг, а також забезпечити обов'язкові платежі в бюджет і позабюджетні фонди.	Неспроможність підприємства (організації) задовольнити вимоги кредиторів.
Г. Сукрушева, В. Папуцин [15, с. 684]	Банкрутство підприємства – це наслідок глибокої фінансової кризи підприємства, що приводить до відмови фінансувати основну поточну діяльність у зв'язку з відсутністю коштів, та відмова сплачувати за власними борговими зобов'язаннями, що є підставою для ліквідації підприємства.	Банкрутство підприємства – це наслідок глибокої фінансової кризи підприємства.
А. Шеремет, Р. Сайфулін [17, с. 145]	Банкрутство підприємства розуміють як неспроможність підприємства фінансувати поточну операційну діяльність і погасити термінові зобов'язання.	Неспроможність підприємства фінансувати поточну операційну діяльність і погасити термінові зобов'язання.
Власне визначення	Банкрутство є унікальним правовим механізмом, реалізація якого виникає внаслідок глибокої фінансової кризи, тобто це визнана судом офіційна неспроможність боржника відновити свою платоспроможність, задовольнити вимоги кредиторів.	

факторна та п'ятифакторна модель оцінки ймовірності банкрутства на основі Z-рахунку Альтмана, модель Спрінгейта, модель Фулмера, модель Конана і Гольдера. Водночас існують вітчизняні методи оцінки банкрутства, а саме моделі О. Терещенка, А. Матвійчука та R-модель прогнозу ризику банкрутства [2, с. 69].

Діагностика – це водночас і оцінка стану поточного фінансового обліку та звітності, база для висування гіпотез про закономірності та можливе нестійке фінансово-економічне положення [6, с. 63].

Сучасне поняття «банкрут» походить від італійського виразу “banca rotta”, що означає звичай перекидати лавку банкіра, що стояла на площі міста, в разі нездатності останнього провести розрахунки з кредиторами [10, с. 228].

У практиці розвитку країн з ринковою економікою банкрутство виступає як механізм регулювання та саморегулювання економіки або передусім дотримання виконання зобов'язань. Як економічне явище банкрутство підприємства безпосередньо пов'язане зі зниженням ефективності його діяльності [13, с. 12].

Незважаючи на те, що таке явище, як банкрутство, виникло за давніх часів, все ж таки існує безліч його трактувань не тільки серед науковців, але й у нормативних документах. Тому доцільним є дослідження наукових праць з точки зору виявлення сутності поняття «банкрутство».

Щодо видів банкрутства, то слід зазначити, що, незважаючи на велику кількість наданих вченими класифікацій, в основу яких покладені різні критерії, сьогодні не існує єдиної загальноприйнятої класифікації видів банкрутства. Проте деякі науковці, а саме В. Доній [4], В. Шило, С. Ільїна, В. Барабанова, І. Криштопа [18], визнають такі види банкрутства, як реальне, технічне, навмисне та фіктивне.

Різниця полягає в трактуванні навмисного банкрутства. Якщо В. Доній [4] вказує просто на наявність навмисного банкрутства, то В. Шило, С. Ільїна, В. Барабанова, І. Криштопа [18] трактують вид навмисного банкрутства двоюко. З одного боку, навмисне банкрутство – це навмисне приховання факту стійкої фінансової нездатності шляхом надання недостовірних даних [18]. З іншого боку, навмисне банкрутство – це навмисне створення (або збільшення) керівником або власником підприємства його неплатоспроможності; нанесення ними економічного збитку в інтересах інших осіб; свідомо некомпетентне фінансове керування [18].

О. Рибалко та Н. Дьячкова [14, с. 71] виділяють види банкрутства за такими класифікаційними ознаками, як умисність (необережне, умисне); фактичний стан підприємства (реальне, приховане, фіктивне). На рис. 1 представлено узагальнені види банкрутства за різними джерелами.

На рис. 1 можна побачити наявність достатньої кількості варіацій видів банкрутства. Основними видами у різ-

них авторів можна виділити такі, що частіше повторюються, а саме навмисне, яке може трактувати як навмисне приховання ознак кризи або навмисне доведення до кризового стану і як наслідок впровадження процедури банкрутства [18]. В цьому разі підприємство навмисними діями зацікавлених осіб доводиться до банкрутства або за непрофесійними діями керівництва підприємство опиняється у стадії банкрутства та ліквідації. Тоді як в межах своїх повноважень власник підприємства, органи державної влади та органи місцевого самоврядування повинні проводити відповідну фінансову політику та вживати своєчасних заходів щодо запобігання банкрутства підприємства.

Спостереження на різних рівнях управління за процесом виникнення та розвитком ймовірності банкрутства має здійснюватися за відповідною процедурою, яка починається з оцінки дійсної ситуації на підприємстві, та розглядом можливого сценарію розвитку процедури банкрутства (реальне внаслідок навмисних дій, яке може бути і фіктивним; умисне як наслідок необережних дій керівництва або як умисні дії щодо доведення до банкрутства, що схоже за намірами та результатами на навмисний вид банкрутства). Водночас, на нашу думку, формами організації процедури банкрутства, що підтверджуються чинним законодавством, є добровільна та примусова.

**Висновки.** Проаналізувавши різні підходи вчених до вивчення категорії банкрутства, можемо зробити

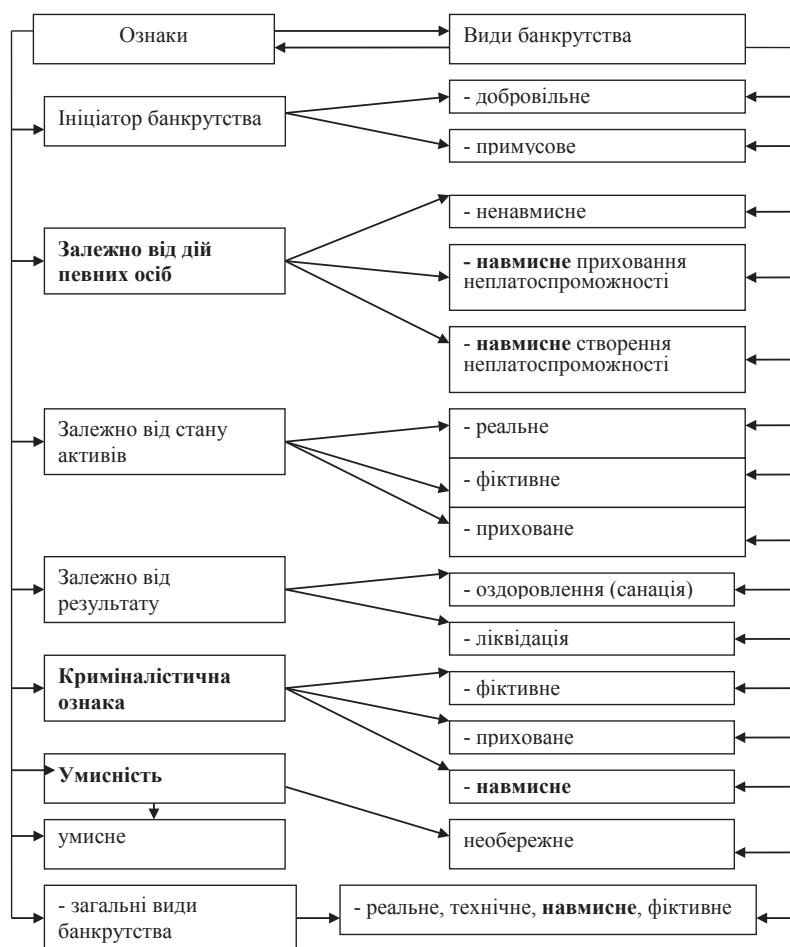


Рис. 1. Узагальнення різних видів банкрутства за класифікаційними ознаками [4; 14; 18]

висновок, що проблема визначення поняття та класифікації видів банкрутства підприємства потребує подальшого дослідження. Аналіз літературних джерел дав змогу обґрунтувати власне бачення поняття «банкрутство підприємства». Також узагальнено

різні класифікації видів банкрутства та запропоновано підхід, згідно з яким спрощується виявлення цих видів внаслідок різноманітного трактування загалом однакових наслідків у процедурі банкрутства підприємства.

### Список використаних джерел:

1. Бланк И. Основы финансового менеджмента. Серия «Библиотека финансового менеджера». Вып. 3. Киев: Ника-Центр, 1999. 512 с.
2. Власюк В., Гордієнко К., Пшенична А. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств (на прикладі ПАТ «Комбінат «Тепличний»). Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 68–72.
3. Волконський Є. Актуальні питання банкрутства за законодавством України в умовах розбудови правової держави. Наше право. 2013. № 7. С. 184–188.
4. Доній В. Проблема визначення поняття та класифікації видів банкрутства фізичної особи-підприємця. URL: [http://www.rusnauka.com/13\\_NBG\\_2015/Pravo/10\\_190960.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_NBG_2015/Pravo/10_190960.doc.htm).
5. Дробишева О. Проблеми державного регулювання механізму банкрутства в Україні. С. 103–110. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_1\\_103.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_1_103.pdf).
6. Жалінська І. Діагностика ймовірності настання банкрутства підприємства в антикризовому управлінні: сучасні підходи та класифікація моделей. Вісник ЖДТУ. 2015. № 3 (73). С. 62–67.
7. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1992. № 31. Ст. 440. Постанова ВР від 14 травня 1992 р. № 2344-XII. 1992. № 31. Ст. 441. Із змінами.
8. Коваленко О., Скляренко К. Банкрутство підприємств України: причини та наслідки. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_4\\_066.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_066.pdf).
9. Козирєва В., Вертузаєва І. Ліквідаційна процедура у справах про неспроможність: окремі питання категоріального апарату та підстави. Юридичний вісник. 2010. № 1 (14). С. 64–68.
10. Костянецька Т. Теоретичні засади визначення основних категорій механізму банкрутства. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. № 2. Серія «Економічні науки». С. 228–234.
11. Кравченко О. Динаміка банкрутства підприємств та рівень безробіття. Молодий вчений. 2017. № 3 (43). С. 691–697.
12. Лазарева Н. Виникнення інституту неплатоспроможності суб'єктів господарювання та проблеми застосування законодавства про банкрутство під час кримінального провадження. Молодий вчений. 2017. № 8 (48). С. 364–368.
13. Онисько С., Агре О. Інститут банкрутства: економічна сутність та оцінка функціонування. Аграрна економіка. 2014. Т. 7. № 3–4. С. 11–15.
14. Рибалко О., Дзячкова Н. Фіктивне банкрутство та ознаки його виявлення. Вісник Запорізького національного університету. 2011. № 2 (10). С. 71–77.
15. Сукрушева Г., Папуцин В. Причини та наслідки банкрутства вітчизняних підприємств у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2018. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/eng/journal-9/16-stati-9/920-sukrusheva-g-o-paputsin-v-m>.
16. Черна Ю. Поняття та основні ознаки системи банкрутства. Вісник Національної академії правових наук України. 2016. № 1 (84). С. 145–155.
17. Шеремет А., Сайфулин Р. Финансы предприятий: учебник. Москва: ИНФРА-М, 1999. 343 с.
18. Шило В., Ільїна С., Барабанова В., Криштопа І. Фінанси підприємств за модульною системою навчання. URL: [http://pidruchniki.com/20000117/finans/finans\\_pidpriyemstv](http://pidruchniki.com/20000117/finans/finans_pidpriyemstv).



**Волошина С.В.,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки,  
*Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського*

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**Волошина С.В. Концептуальні підходи до розуміння людського капіталу підприємства.** У статті визначено місце людського капіталу підприємства у його світовій ієрархії. Охарактеризовано основні функції людського капіталу за економічними рівнями. Сформовано структурно-логічний алгоритм деталізованого дослідження категорії «людський капітал підприємства». Уточнено роль людини в економічній системі з виокремленням людини-працівника як носія людського капіталу та людини як суб'єкта економічних відносин. Побудовано теоретичну модель підприємства як відображення ролі людини як суб'єкта економічних відносин.

**Ключові слова:** людський капітал підприємства, світова ієрархія, мікроекономічний рівень, функції людського капіталу, людина-працівник, людина-суб'єкт економічних відносин.

**Волошина С.В. Концептуальные подходы к пониманию человеческого капитала.** В статье определено место человеческого капитала предприятия в его мировой иерархии. Охарактеризованы основные функции человеческого капитала по экономическим уровням. Сформирован структурно-логический алгоритм детального исследования категории «человеческий капитал предприятия». Уточнена роль человека в экономической системе с выделением человека-работника как носителя человеческого капитала и человека как субъекта экономических отношений. Построена теоретическая модель предприятия как отражение роли человека в качестве субъекта экономических отношений.

**Ключевые слова:** человеческий капитал предприятия, мировая иерархия, микроэкономический уровень, функции человеческого капитала, человек-работник, человек-субъект экономических отношений.

**Voloshyna S.V. Conceptual approaches to understanding the human capital of an enterprise.** The article determines the place of human capital of an enterprise in its world hierarchy. The basic functions of human capital at economic levels are described. The structural-logical algorithm of detailed research of "human capital of enterprise" category is formed. The role of the person in the economic system with the emphasis of the employee as a carrier of human capital and the human as a subject of economic relations is specified. Theoretical model of the enterprise as a reflection of human role as a subject of economic relations has been developed.

**Key words:** human capital of the enterprise, world hierarchy, microeconomic level, functions of human capital, person-worker, person-subject of economic relations.

**Постановка проблеми.** Проблематика сучасного періоду соціально-економічного розвитку України (низькі темпи економічного зростання, зниження рівня життя населення, погіршення характеристик людського капіталу тощо) актуалізує питання, які пов'язані з розумінням ролі та значення людини в забезпеченні суспільного прогресу, а також завданнями, які мають вирішуватись на усіх економічних рівнях в рамках глобальної концепції людського розвитку та її економічної бази, тобто теорії людського капіталу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Учасниками сучасної наукової дискусії в предметній галузі людського капіталу є зарубіжні та вітчизняні науковці, зокрема В.П. Антонюк, О.А. Грішнова, М.Т. Казарян, Т.М. Кір'ян, О.П. Колядін, Д.П. Мельничук, О.М. Носик, Л. Туроу. Коло питань, які ними досліджуються, здебільшого стосується умов формування та розвитку людського капіталу країни, регіонів та окремої людини. Водночас відсутня однаковість у розумінні рівнів відтворення людського капіталу, його функцій на кожному з цих рівнів, визнання пріоритет-

ного рівня та його зв'язку з рівнями вищого та нижчого порядку тощо. Подолання зазначених наукових прогалин пов'язуємо зі встановленням господарської компетенції та соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин щодо реалізації програм розвитку як людського капіталу, так і суспільства загалом.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування системи наукових поглядів на розуміння сутності, значення та функцій людського капіталу підприємства у світовій ієрархічній структурі.

**Виклад основного матеріалу.** Оскільки забезпечення суспільства життєво необхідними економічними благами безпосередньо здійснюється суб'єктами господарювання, основним серед яких виступає підприємство, то цілком логічним постає наукове завдання деталізації основних положень сучасної парадигми теорії людського капіталу для мікроекономічного рівня. Останнє, відповідно до Господарського кодексу України, створюється «для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої

господарської діяльності» [1]. Таке визначення відповідає базовим положенням сучасної неокласичної економічної теорії, за якої підприємство розуміється як механізм трансформації ресурсів в економічні блага, а основним критерієм ефективності його діяльності є максимізація прибутку на основі оптимізації обсягів і структури ресурсів.

Підприємство є частиною ієрархічної світової соціально-економічної системи, утворюючи спільно з індивідуумами мікрорівень цієї системи. Причому реалізація підприємством господарської компетенції (сукупності господарських прав та обов'язків) потребує постійної взаємодії з інституційними утвореннями інших економічних рівнів (мега-, макро- та мезоекономічного) щодо спільного вирішення концептуальних завдань соціально-економічного розвитку. Виходячи з мети та умов розвитку сучасного суспільства, до таких завдань відносимо ефективне формування та розвиток людського капіталу як найважливішого економічного ресурсу господарської діяльності.

Саме тому у сучасній парадигмі теорії людського капіталу пріоритетним слід вважати саме мікроекономічний рівень, на якому поєднуються інтереси людини-носія праці і підприємства як користувача людського капіталу, який виступає місцем безпосередньої взаємодії цих економічних суб'єктів. Такий висновок відповідає інституціональній економічній теорії, якою наголошується на важливості використання можливостей людей через створення організацій (підприємств),

на основі чого у подальшому вирішуються питання управління підприємством. Підтвердженням цього висновку є твердження Л. Туру: «Людський капітал створюється фірмами, оскільки вони часто виступають як найефективніші виробники даного капіталу. Фірми вважають прибутковим збільшувати людський капітал зайнятого у них персоналу, оскільки збільшення приводить до зростання виробітку» [2].

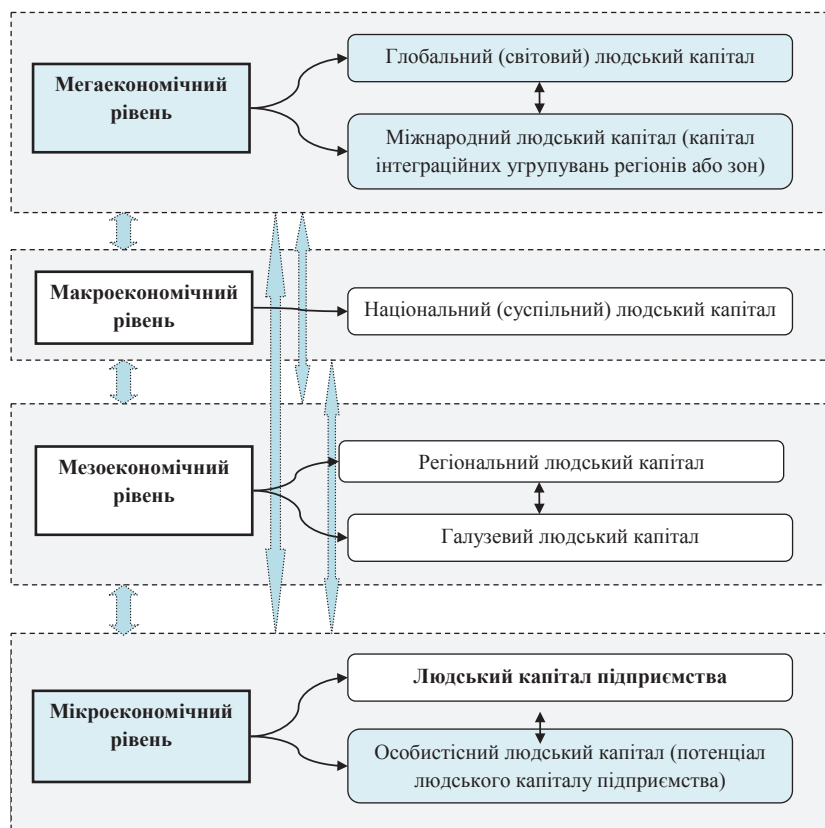
Аналіз наукової літератури та специфіки відносин у сфері господарювання на різних рівнях світової соціально-економічної системи доводить відсутність одностайності та певної закономірності у виокремленні рівнів людського капіталу. Так, М.А. Ажажа, виділяючи три рівні для аналізу, розглядає мікрорівень як рівень окремої людини, відповідно, людський капітал цього рівня – як індивідуальний людський капітал, мезорівень – як рівень окремого підприємства або групи підприємств з визначенням людського капіталу фірми, макрорівень – як той, на якому формується національний людський капітал [3, с. 9]. В.П. Антонюк виокремлює людський капітал на 4-х рівнях, а саме макрорівні, регіональному рівні, виробничому та особистісному рівнях [4]. О.В. Білецький і О.М. Носик вважають, що рівнями аналізу людського капіталу є національний, корпоративний та індивідуальний [5, с. 7; 6, с. 25], О.Б. Зачоса розглядає людський капітал на мікро-, мезо- і макрорівнях [7, с. 7].

Беручи до уваги результати наукової дискусії та класичну структуру світової соціально-економічної системи [8, с. 20], пропонуємо виокремити людський капітал на 4-х рівнях

(рис. 1), що виступатиме об'єктом прийняття управлінських рішень зі специфікою, яка властива завданням кожного з цих рівнів.

Звернемо увагу на принципові моменти представленого на рис. 1 виокремлення рівнів людського капіталу:

1) додавання мегаекономічного рівня, що відповідає сучасним тенденціям світової глобалізації, масштаби якої пов'язані з інтернаціоналізацією виробництва та прискоренням міжнародного руху факторів виробництва (в класичному розумінні – капіталу, робочої сили і технологій), що відображає як зміни в міжнародному поділі праці (перехід від предметного до подетального та функціонального поділу), так і зміни вимог до носіїв праці (зростання вимог до рівня знань, інноваційності, креативності, мобільності тощо), а також поширення експорту-імпорту підприємницького капіталу (слід розглядати також як інвестиції в розвиток людського капіталу); отже, глобалізація є поштовхом до зміни характеристик людського капіталу, посилення його мобільності, перерозподілу у світовому масштабі та формування глобального (світового) людського капіталу загалом і міжна-



Примітка:  – блоки, у яких відбулися зміни

Рис. 1. Місце людського капіталу підприємства у світовій ієрархії людського капіталу

Джерело: розроблено автором

родного людського капіталу (інтеграційних угруповань регіонів або зон, наприклад ЄС, ОЕСР), зокрема;

2) людський капітал на мікрорівні представлено єдиним блоком, оскільки особистісний людський капітал стає таким лише під час його залучення у господарську діяльність, тобто під час інтеграції в людський капітал підприємства; отже, мікроекономічний рівень людського капіталу характеризує повноту створення умов перетворення потенційних здібностей людини до праці в реальний людський капітал; ц з зв'язку з цим слід говорити про особистісний людський капітал як його потенціал, а про людський капітал підприємства як про реалізований людський капітал.

На рис. 1 також відображено численні зв'язки, які існують між людським капіталом різних рівнів, що має бути враховано в подальшому під час визначення факторів впливу на людський капітал підприємства та їх врахування в механізмі управління цим капіталом.

Роль людського капіталу та його значення у вирішенні завдань різних економічних рівнів концентровано визначається у функціях, дослідженням яких займалися А.В. Артем'єв, Л.Н. Борисенкова, І.П. Лазарева, О.М. Лобачева, О.М. Носик, Є.А. Святодух та інші вчені. Загалом наукова полеміка щодо основних функцій людського капіталу є обмеженою і нині не набула завершеності. Увага дослідників переважно концентрується на загальних функціях, тобто без віднесення їх до певного економічного рівня. У табл. 1 представлено результати авторської систематизації основних функцій людського капіталу.

Отже, людський капітал підприємства є важливою частиною людського капіталу вищого рівня та виконує завдання забезпечення суб'єктів господарювання найважливішим економічним ресурсом, реалізуючи водночас економічну, соціальну, інноваційну та інші функції, створюючи умови для суспільного прогресу та ефективної інтеграції країни у світовий простір.

Визначення сутності людського капіталу підприємства потребує врахування як загальних положень сучасної парадигми теорії людського капіталу, так і засад економічної теорії загалом.

Відповідно до системного підходу людський капітал усіх економічних рівнів слід розглядати як систему, що має певну композиційну будову. Для окреслення категорії «людський капітал підприємства» доцільним є її структурний аналіз на основі встановлення зв'язку та субординації взаємопов'язаних понять, серед яких основними є людина, підприємство, капітал, інвестиції. Загальний алгоритм аналізу понятійного апарату цієї категорії представлено на рис. 2.

Вихідним моментом цього понятійно-категоріального апарату є поняття «людина», яке є об'єктом дослідження таких наук, як, зокрема, філософія, економіка, соціологія, психологія, педагогіка, медицина.

Філософія загалом пояснює місце людини у світі та її ставлення до нього на основі твердження, що людина – це біосоціальна, або «природно-соціальна істота, якісно особливий ступінь живих організмів на Землі, здатних до свідомої саморегуляції, завдяки чому

Таблиця 1

Основні функції людського капіталу за економічними рівнями

Економічні рівні	Функції людського капіталу
Мегаекономічний рівень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Інноваційна (створення та поширення нових знань і результатів впровадження інновацій в основні сфери світової економіки);</li> <li>– інформаційна (надання інформації щодо характеристик людського капіталу, рівня його дохідності тощо);</li> <li>– економіко-соціальна (забезпечення економічного та соціального прогресу у світі).</li> </ul>
Макроекономічний рівень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Кумулятивна (накопичення та збереження людського капіталу у часі і загальнонаціональному просторі);</li> <li>– трансляційна (передавання і розвиток людського капіталу країни);</li> <li>– економічна (забезпечення зростання національного багатства країни);</li> <li>– соціальна (забезпечення суспільного розвитку з утворенням нових суспільних відносин, інститутів, цінностей).</li> </ul>
Мезоекономічний рівень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Кумулятивна (накопичення людського капіталу у часі та регіональному (галузевому) просторі);</li> <li>– трансляційна (передавання та розвиток людського капіталу регіону (галузі));</li> <li>– економічна (забезпечення економічного зростання регіону (галузі));</li> <li>– соціальна (забезпечення розвитку нових суспільних відносин у регіоні (галузі)).</li> </ul>
Мікроекономічний рівень, зокрема:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Виробнича (участь носіїв праці у виробничому процесі);</li> <li>– економічна (людський капітал є фактором економічного зростання і забезпечення прибутковості підприємства);</li> </ul>
підприємство	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соціальна (людський капітал є фактором соціального розвитку підприємства);</li> <li>– інноваційна (створення та поширення нових знань та їх практичних результатів у діяльність підприємства);</li> <li>– ринкова (людський капітал є провідним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства);</li> <li>– адаптаційна (розвиток здібностей людини під потреби підприємства).</li> </ul>
індивідуум	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Виховна (формування здібностей до праці та культури соціальних відносин у процесі виховання індивідуума);</li> <li>– економічна (забезпечення дохідності індивідуума);</li> <li>– соціальна (набуття людиною певного соціального статусу);</li> <li>– креативна (реалізація творчих можливостей людини).</li> </ul>

Джерело: розроблено автором на основі джерел [6, с. 25; 9, с. 6; 10, с. 230; 11, с. 6–7; 12]

вона постає як суб'єкт суспільно-історичної діяльності й культури» [13, с. 350]. Таким чином, філософія формує інтегроване уявлення про людину, що водночас є продуктом природи, або біологічною істотою (володіє різноманітними фізичними і розумовими здібностями, має природні потреби, взаємодіє з природою за її законами), та соціальною істотою (живе в суспільстві за його законами). Саме на філософському підході базуються прикладні уявлення про людину, що реалізуються іншими науками.

Економічна наука вивчає людину шляхом аналізу її ролі в економічній системі та встановлення економічних закономірностей природної поведінки людини. Результатом реалізації економічного підходу є формування

дефініції «людина економічна» (*homo economicus*), яка розглядає людину як суб'єкт економічних відносин, що приймає економічно обґрунтовані рішення, користуючись власними можливостями, свободою вибору та особистими інтересами (за А. Смітом).

Беручи до уваги саме біосоціальну природу людини та дію об'єктивних законів природи й суспільства, вчені довгий час намагаються визначити її роль і місце в економічній системі. Однак однозначного вирішення цього завдання не знайдено.

Науковці сучасної доби К. Брукнер та У. Меклінг трансформували зміст цієї дефініції до розуміння людини економічної як «людини винахідливої, яка оцінює та максимізує користь», зробивши акцент на критеріях економічної поведінки людини.

Соціолог В.В. Радаєв, розширюючи попередню позицію, визначив передумови розуміння людини економічної, серед яких назвав незалежність людини, яка обумовлена індивідуальністю смаків; егоїстичність людини, яка дбає про власні інтереси задля того, щоб максимізувати власну користь; раціональність людини, яка прагне досягти поставленої мети та прораховує наслідки прийняття своїх рішень; інформованість людини, яка, знаючи власні потреби, прагне отримати інформацію про засоби їх задоволення. В такому форматі маємо модель людини економічної як «компетентного егоїста».

У вітчизняній економічній літературі поширеним є так званий факторний підхід до визначення ролі людини в економічній системі, відповідно до якого людина – це особистісний фактор суспільного виробництва, який є одним із виробничих ресурсів (людський фактор).

Так, С.В. Мочерний та О.А. Устенко розглядають людину економічну у структурі людини-працівника та людини-власника, наголошуючи на дії законів розвитку людини, під якими розуміють об'єктивні економічні закони (передусім, закон розвитку потреб та закон єдності праці і власності) [14, с. 18]. Відповідно до закону зростання потреб зрозуміло, що людина для задоволення своїх потреб, по-перше, має бути включена в господарську діяльність, а по-друге, повинна розвивати в собі потрібні для підприємства якості, що є підставою для збільшення трудового доходу як основного джерела задоволення життєвих потреб, що постійно зростають.



Рис. 2. Структурно-логічний алгоритм деталізованого дослідження категорії «людський капітал підприємства»

Джерело: розроблено автором

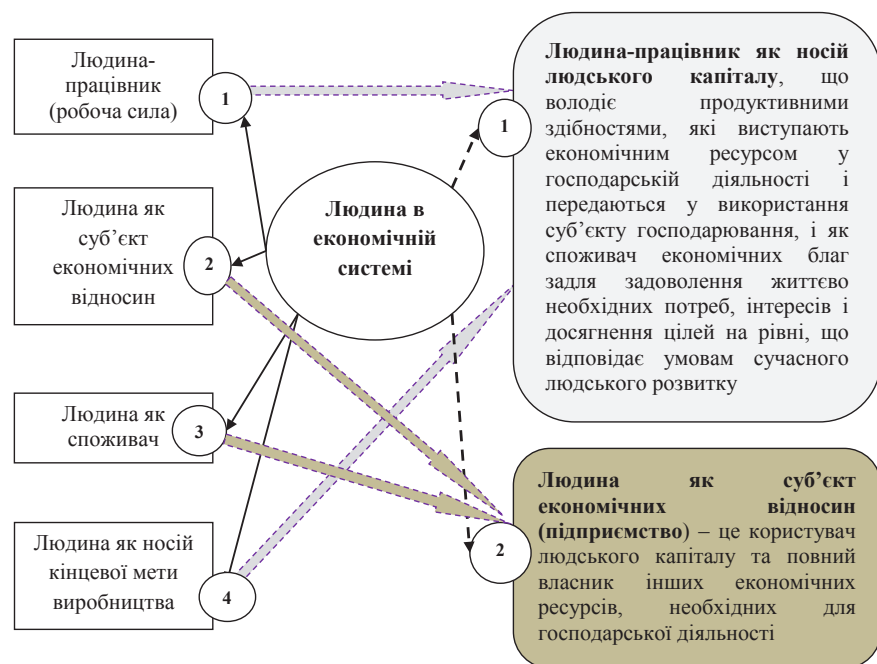


Рис. 3. Трансформація ролі людини в економічній системі

Джерело: розроблено автором на основі джерела [15, с. 90]



З точки зору закону єдності праці і власності у людини-працівника зростає інтерес до праці, коли вона виступає власником результатів своєї праці, що є можливим внаслідок участі працівників в управлінні підприємством на основі участі у прибутках, майні тощо.

Науковий колектив під керівництвом В.Д. Базилевича визначає роль людини в економічній системі за чотирма векторами:

1) людина-працівник – це особистий фактор виробництва, що має фізичні та розумові здібності і здатності до праці, за якими його розглядають як робочу силу (індивідуальну та сукупну, що властиво умовам індивідуальної праці та умовам суспільного поділу праці);

2) людина як суб'єкт економічних відносин – це учасник господарських відносин щодо взаємодії з іншими суб'єктами суспільного виробництва та учасник економічних відносин (відносин власності, які відображають поєднання працівника із засобами виробництва);

3) людина як споживач – це характеристика людини, яка відображає умову її життєдіяльності на основі задоволення потреб; з боку людини-працівника виникають різноманітні потреби, які пов'язані з особистим споживанням задля відтворення себе як робочої сили; з боку людини-підприємця потреба виникає в ресурсах для господарської діяльності;

4) людина як носій кінцевої мети виробництва відображає забезпечення потреб людини у сфері споживання [15, с. 90–96].

Причому ці ж науковці наголошують на тому, що перші дві позиції відображають економічну сутність людини загалом, тоді як наступні дві доповнюють її [15, с. 93].

Між тим ключова позиція щодо реалізації права власності на продуктивні здібності людини (фізичні і розумові здібності та здатності до праці) та результат праці, власне додатковий дохід, у представлених вище варіантах розуміння ролі людини в економічній системі не конкретизується.

Так само не конкретизуються випадки, коли людина-працівник і людина-власник можуть як співпадати, так і відокремлюватися. Не вносить ясності в це питання й Господарський кодекс України, у ст. 134 якого зазначається, що «суб'єкт господарювання, який здійснює господарську діяльність на основі права власності, на свій розсуд, одноосібно або спільно з іншими суб'єктами володіє, користується і розпоряджається належним йому (їм) майном» [1], за відсутності законодавчого визнання людського капіталу активом суб'єкта господарювання.

Така ситуація призводить до правової невизначеності в економічних відносинах, отже, вносить невизначеність і суперечності у вирішення питання розподілу додаткового доходу. Між тим перетворення робочої сили в людський капітал змінює відносини в розподілі додаткового доходу, надаючи усім власникам капіталу права на отримання його частки.

Тому на основі розкриття змісту права власності, що включає тріаду повноважень власника (право володіння – «постійний матеріальний зв'язок власника з річчю»; право

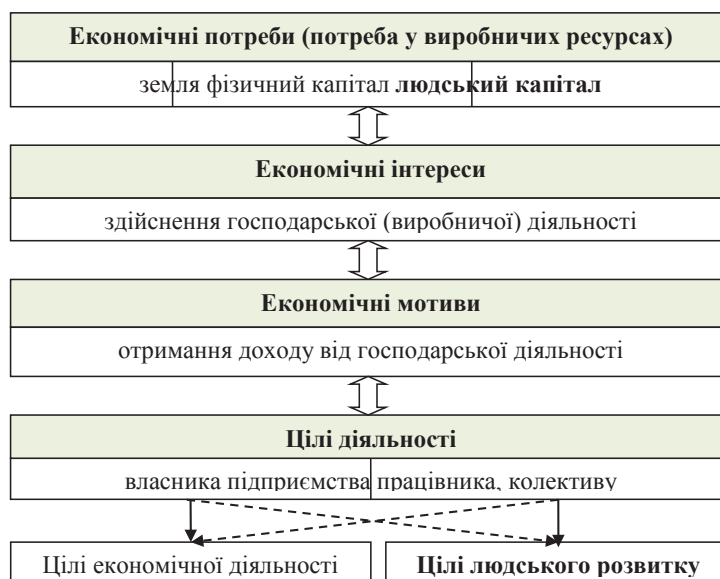
користування – «можливість вилучення корисних властивостей речі для задоволення потреб власника чи інших осіб»; право розпорядження – «можливість визначити долю належної йому речі шляхом знищення, відчуження або передачі її в тимчасове володіння іншим особам»), тези щодо того, що «власність реалізується через присвоєння» [16, с. 160], запропонованої сучасної парадигми теорії людського капіталу вважаємо за доцільне запропонувати авторський варіант розуміння ролі людини в економічній системі:

1) людина-працівник як носій людського капіталу, що володіє продуктивними здібностями, які виступають економічним ресурсом у господарській діяльності та передаються у використанні суб'єкту господарювання, і як споживач економічних благ задля задоволення життєво необхідних потреб, інтересів і досягнення цілей на рівні, що відповідає умовам сучасного людського розвитку;

2) людина як суб'єкт економічних відносин (підприємство) – це користувач людського капіталу та повний власник інших економічних ресурсів, необхідних для господарської діяльності; у контексті виконання завдань дослідження як представника цього рівня розглядаємо підприємство.

Пропозиції щодо змін у розумінні ролі людини в економічній системі унаочнені на рис. 3.

Економічна поведінка людини, у якій би ролі вона не виступала, базується на усвідомленні своїх потреб, під якими розуміємо «нужду в чому-небудь, об'єктивно необхідному для підтримки життєдіяльності і розвитку людини, колективу, нації, суспільства загалом» [15, с. 41]. Для задоволення потреби необхідно (рис. 2), щоби було сформовано відповідний мотив («спонукальна причина <...> до якої-небудь дії» [424, с. 192]), який переріс би в інтерес («форму прояву потреби, усвідомлене прагнення людини до її задоволення» [15, с. 49]) і реалізувався би через постановку та досягнення відповідних цілей («запрограмованого результату, заради якого здійснюється <...> процес, що повинен бути досягнутий за допомогою певних дій» [17, с. 341]).



**Рис. 4. Модель підприємства як відображення ролі людини як суб'єкта економічних відносин**

*Джерело: розроблено автором*

Для індивідуума можливі два варіанти поведінки, що характеризують задоволення життєво необхідних потреб: 1) економічна пасивність, якщо для задоволення потреб у нього достатньо засобів; 2) економічна активність, якщо наявних засобів існування недостатньо для задоволення потреб або такі засоби відсутні. За другого варіанта поведінки у людини з'являється мотив до включення у трудову діяльність, в ході якої людина виступає здебільшого в ролі людини-працівника. У будь-якому разі цілями індивідуумів виступатимуть підтримка життєдіяльності, подальший розвиток людини та максимізація загальної корисності (ступеня задоволення потреби), що корелює з реалізацією економічних інтересів.

Досліджуючи також наведений на рис. 2 ланцюг взаємозв'язків з позиції людини як суб'єкта економічних відносин (підприємства), згадуємо про існування саме економічних потреб, під якими розуміють потребу у виробничих благах (економічних ресурсах), які є обмеженими порівняно із самими потребами. Другим аспектом ланцюга є утворення економічного інтересу, під яким розуміється «усвідомлене прагнення суб'єктів господарювання до задоволення економічних потреб, що є об'єктами спонукальних мотивів їхньої господарської діяльності» [15, с. 50]. Третім аспектом функціонування цього ланцюга є формування економічного мотиву у вигляді бажання отримати дохід від господарської діяльності (за А. Маршаллом). Реалізація економічних інтересів підприємства відображається у постановці цілей економічної діяльності, головна з яких полягає у задоволенні суспільних потреб, досягнення якої оцінюється такими критеріями, як максимізація прибутку, зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом. Водночас інтереси людини-працівника (як індивідуума, так і колективу), що бере участь у господарській діяльності, реалізуються через досягнення цілей людського розвитку. Отже, підприємство як суб'єкт господарювання має інтегрувати цілі власника та цілі-працівника, а також засоби їх досягнення.

Зворотний напрям зв'язків на рис. 2 свідчить про взаємний вплив як людини, так і підприємства на появу потреб, що доводить координацію інтересів економіч-

них суб'єктів задля їхньої гармонізації, а в подальшому приводить до структурних змін у виробництві та формування нових сфер споживання.

На рис. 4 візуалізовано уявлення про підприємство, яке відображає реалізацію ролі людини як суб'єкта економічних відносин, що також є суб'єктом ринку праці, з боку якого виникає попит на цей виробничий ресурс. Зворотний напрям зв'язків на рис. 4 відображає варіант формування економічних потреб підприємства з огляду на цілі власників.

**Висновки.** На підставі результатів наукової дискусії та з огляду на класичну структуру світової соціально-економічної системи запропоновано авторське бачення місця людського капіталу підприємства у його світовій ієрархії, де виокремлюються чотири рівні: 1) мегаекономічний рівень (включає глобальний (світовий) і міжнародний людський капітал); 2) макроекономічний рівень (національний людський капітал); 3) мезоекономічний рівень (регіональний і галузевий людський капітал); 4) мікроекономічний рівень (людський капітал підприємства та особистісний людський капітал). Розуміння специфіки завдань кожного рівня дало змогу сформулювати адекватні функції, основними з яких для людського капіталу підприємства є виробнича, економічна, соціальна, інноваційна, ринкова та адаптаційна.

З метою визначення повноважень суб'єктів економічних відносин на мікрорівні стосовно реалізації права власності на людський капітал здійснено уточнення ролі людини в економічній системі з виокремленням людини-працівника як носія людського капіталу, що володіє продуктивними здібностями, які виступають економічним ресурсом у господарській діяльності та передаються у використання суб'єкту господарювання, і як споживача економічних благ задля задоволення життєво необхідних потреб, інтересів і досягнення цілей на рівні, що відповідає умовам сучасного людського розвитку; людини як суб'єкта економічних відносин (розглядається як підприємство), що виступає як користувач людського капіталу та реалізує свої економічні інтереси на основі інтеграції цілей власника та цілей-працівника, а також засобів їх досягнення.

#### Список використаних джерел:

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2013 р. № 436-IV / Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Thurow L. Investment in Human Capital. Belmont, 1970.
3. Ажажа М.А. Державне регулювання інвестицій в людський капітал як фактор інтелектуального розвитку суспільства: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02. Харків, 2008. 19 с.
4. Антонюк В.П. Оцінка та забезпечення розвитку людського капіталу України: автореф. дис. ... докт. екон. наук: спец. 08.00.07. Донецьк, 2008. 36 с.
5. Білецький О.В. Формування і використання людського капіталу в інноваційній економіці: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.07. Вінниця, 2016. 23 с.
6. Носик О.М. Структурно-функціональні характеристики людського капіталу. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 6. Ч. 1. С. 23–26.
7. Зачоса О.Д. Управління розвитком людського капіталу в умовах формування економіки знань: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.07. Хмельницький, 2017. 20 с.
8. Грешак М.Г., Колот В.М., Мендрул О.Г. та ін. Економіка підприємства: підручник // за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко. Київ: КНЕУ, 2009. 816 с.
9. Артемьев А.В. Человеческий капитал как фактор экономического роста: автореф. дисс. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.01. Казань, 2007. 18 с.
10. Святодух Е.А. Воспроизводство человеческого капитала: методология исследования и российские реалии. Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2007. № 44. С. 228–232.

11. Лобачова Е.Н., Борисенкова Л.Н. Роль человеческого капитала в инновационной экономике. URL: <http://hmbul.bmstu.ru/articles/101/101.pdf>.
12. Лазарева И.П. Человеческий капитал в процессе модернизации региональных экономических систем. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-v-protsesse-modernizatsii-regionalnyh-ekonomicheskikh-sistem>.
13. Філософський енциклопедичний словник. Київ: Абрис, 2002. 742 с.
14. Мочерний С.В., Устенко О.А. Людина та закони її розвитку. Економіка України. 2004. № 10. С. 17–26.
15. Економічна теорія: політекономія: підручник / за ред. В.Д. Базилевича. Київ: Знання, 2014. 710 с.
16. Афанасенко И.Д., Борисова В.В. Торговое дело: учебник. Санкт-Петербург: Питер, 2018. 384 с.
17. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. Київ: Кондор, 2006. 356 с.

УДК 339.138.008.8:378.014.54

**Воронько О.І.,**

старший викладач кафедри господарського права,  
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН НА РИНКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

**Воронько О.І. Концептуальні засади маркетингу партнерських взаємовідносин на ринку вищої освіти.** У статті розглянуто різні за часом і поняттям підходи до визначення сутності маркетингу партнерських взаємовідносин. Розкрито особливості взаємодії та співпраці як партнерів основних учасників ринку вищої освіти за пропонованими рівнями маркетингового партнерства. Концептуально представлено систему та механізм маркетингу партнерських взаємовідносин на ринку вищої освіти. Надано визначення терміна «маркетинг партнерських взаємовідносин ВНЗ».

**Ключові слова:** маркетинг партнерських взаємовідносин, учасники-партнери ринку вищої освіти, система маркетингу партнерських взаємовідносин вищого навчального закладу.

**Воронько О.И. Концептуальные основы маркетинга партнерских взаимоотношений на рынке высшего образования.** В статье рассмотрены различные по времени и понятиям подходы к определению сущности маркетинга партнерских взаимоотношений. Раскрыты особенности взаимодействия и сотрудничества как партнеров основных участников рынка высшего образования по предлагаемым уровням маркетингового партнерства. Концептуально представлены система и механизм маркетинга партнерских взаимоотношений на рынке высшего образования. Дано определение термина «маркетинг партнерских отношений вузов».

**Ключевые слова:** маркетинг партнерских взаимоотношений, участники-партнеры рынка высшего образования, система маркетинга партнерских взаимоотношений высшего учебного заведения.

**Voron'ko O.I. Conceptual bases of partner relationship marketing in the market of higher education.** The various term and time approaches to the definition of the marketing of partner mutual relations are considered in the article. The features of interaction and cooperation of the main participants as partners of the higher education market of on offered levels of marketing partnership are shown. The system and mechanism of marketing of partner relationships in the market of higher education are conceptually presented. The definition of the term “marketing of university partnerships” is given.

**Key words:** marketing of partner relationships, participants of the higher education market, marketing system of university partner relationships.

**Постановка проблеми.** Для сучасного етапу становлення ринкових відносин в освітній сфері характерними є її інтернаціоналізація в умовах глобалізації, постійне реформування та постійно зростаюча конкуренція, що супроводжується бурхливим розвитком науки, прогресивним впровадженням її інноваційних досягнень та, відповідно, значним розширенням пропозиції на ринку вищої освіти. У зв'язку з цим сьогодні характер взаємовідносин з виробником освітніх послуг набув як для споживача, так і для інших суб'єктів освітнього ринку особливого значення, обумовлюючи їх кінцевий вибір та тривалість співпраці. Отже, ефективна рин-

кова стратегія будь-якого ВНЗ може бути реалізована лише через маркетинг партнерських взаємовідносин, що дасть йому змогу забезпечити не тільки завоювання лояльності своїх ринкових партнерів, але й реальні конкурентні переваги, довгострокові перспективи розвитку, виживання та успіх на ринку освітніх послуг. У зв'язку з цим актуальними є теоретичне обґрунтування концепції маркетингу партнерських взаємовідносин та формування його відповідних системи і механізму в розрізі особливостей надання освітніх послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За останні десятиріччя питання маркетингу партнерських

взаємовідносин стали актуально. темою теоретико-практичних досліджень багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Проблеми побудови та утримання тривалих взаємовідносин між партнерами того чи іншого ринкового оточення були висвітлені в працях Л. Беррі, Ф. Батла, Ф. Котлера, П. Дойла, А. Парватіяра, Дж. Шета, Я.Х. Гордона, П. Гембла, М. Стоун, Н. Вудкока, М. Брюна, А.Г. Іванова, О.У. Юлдашева, А.В. Мартишева, О.П. Челенкова, С.Е. Гончарова, С.С. Гаркавенка, Дж. Ігана, М.А. Сіротіної, Л.О. Стрія, М.М. Руденко, Н.О. Голошубової, Н.Г. Лакніної, П.П. Кетової, Н.А. Стельмашук, Я.В. Лісун, О.П. Півень, І.В. Ткаченка, О.С. Борисенко, Ю.В. Фісун та багатьох інших науковців.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування теоретичних положень та методичних пропозицій щодо визначення дефініції концепції маркетингу партнерських взаємовідносин на ринку вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Більшість сучасних вітчизняних та закордонних дослідників у сфері маркетингу партнерських взаємовідносин (далі – МПВ) зазначає, що вперше термін «маркетинг взаємовідносин» був запропонований у 1983 році доктором, експрезидентом Американської Асоціації Маркетингу Леонардом Беррі, який описав концепцію маркетингу взаємовідносин як стратегію залучення, підтримки та покращення відносин зі споживачами за допомогою побудови прямих стійких довгострокових зв'язків з кожним із них [1, с. 14–38]. Однак відомий дослідник Я.Х. Гордон у своїй науковій праці “Relationship Marketing” («Маркетинг партнерських відносин») виникнення концепції маркетингу партнерських взаємовідносин пов'язує ще з серединою 70-х років, коли авторами міжнародного дослідницького проекту групи IMP (Industrial Marketing and Purchasing) було запропоновано використання терміна “relationship marketing”

для пояснення важливих аспектів промислового маркетингу та закупівель у практичній діяльності [6, с. 15].

В результаті за десятки років тривалих досліджень у галузі маркетингу партнерських взаємовідносин (маркетингу відносин, маркетингу взаємовідносин, маркетингу взаємодії, маркетингу стосунків, маркетингу партнерських відносин, партнерського маркетингу) висунуто чимало трактувань його визначення (табл. 1).

Аналіз термінологічної основи кожного з наведених у табл. 1 трактувань МПВ дає змогу зробити висновок, що головна відмінність між ними здебільшого полягає саме у специфіці застосування того чи іншого терміна. Але у сукупності дефініцію усіх цих трактувань можна звести до однієї загальної форми: маркетинг партнерських взаємовідносин – це поетапно-круговий системний процес побудови, підтримання та подальшого розвитку стійкої тривалої співпраці учасників певного ринку зі створення взаємовигідної цінності для кожної із сторін цих взаємовідносин, які безпосередньо базуються на довірі та інтеграції спільних зусиль.

Отже, основною ідеєю МПВ є орієнтир на тривале взаємовигідне співробітництво всіх партнерів тієї чи іншої ринкової сфери, де головним є надання споживачу бажаної цінності та задоволення його потреб протягом тривалого періоду часу на досить високому рівні.

Ринок освіти є специфічною формою ринку, оскільки однією з найголовніших його особливостей є безпосередня участь кінцевого реального споживача в ланцюжку надання освітніх послуг та створення бажаної для кожної сторони взаємовигідної цінності. В цьому разі під кінцевим реальним споживачем ВНЗ ми розуміємо безпосередньо студента, який отримує бажану цінність у вигляді відповідних загальних і фахових компетентностей, тобто знань, умінь, навичок та інших здібностей, необхідних у його майбутній професійній діяльності. Студент, беручи участь у міжнародних та всеукраїнських наукових конференціях і

Таблиця 1

**Трактування визначень МПВ у ході тривалих досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців**

Автор(и)	Визначення терміна
1	2
Ж.-Ж. Ламбен (1996 рік) [12, с. 410]	Маркетинг відносин – система маркетингу, яка намагається встановити тривалі та конструктивні зв'язки з покупцями, на відміну від маркетингу угод, що має більш короткострокову орієнтацію та спрямований на негайні продажі.
Ф. Батл (1997 рік) [18, с. 171]	Маркетинг взаємовідносин – сукупність наповнених сенсом епізодів, що створюються спільними зусиллями партнерів зі взаємовідносин.
Ф. Котлер (1998 рік) [11, с. 43]	Маркетинг взаємовідносин – практика побудови довгострокових взаємовигідних відносин з ключовими партнерами, що взаємодіють на ринку, а саме споживачами, постачальниками, дистриб'юторами, з метою встановлення тривалих привілейованих відносин.
П. Дойл (1999 рік) [8, с. 58]	Маркетинг відносин – угоди, які постійно укладаються між сторонами протягом тривалого періоду часу, коли кожна сторона повністю довіряє іншій, що приводить до скорочення витрат, часу та ступеня ризику кожної трансакції.
А. Парватіяр, Дж. Шет (2000 рік) [18, с. 170]	Маркетинг взаємовідносин – безперервний процес залучення до програм співробітництва та кооперації, але не весь спектр стейкхолдерів, а клієнтів, тобто нинішніх кінцевих користувачів, для створення та посилення взаємної економічної цінності.
Я.Х. Гордон (2001 рік) [6, с. 35]	Маркетинг партнерських відносин – це безперервний процес визначення та створення нових цінностей разом з індивідуальними споживачами, а потім спільного отримання та розподілу вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії.
П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок (2002 рік) [4, с. 24]	Маркетинг взаємовідносин зі споживачами – це загальне прагнення усіх співробітників вашої компанії відшукати всіх споживачів, з'ясувати, хто вони, та підтримувати взаємовідносини між вашою компанією та цими споживачами настільки довго, наскільки ці взаємовідносини є взаємовигідними.



1	2
М. Брюн (2003 рік) [14, с. 354]	Маркетинг відносин – всі дії, спрямовані на аналіз, планування, вжиття та контроль заходів, які стабілізують, посилюють і поновлюють стосунки із зацікавленими сторонами, головним чином з громадянами, а також на створення взаємних цінностей в процесі цих відносин.
А.Г. Іванов, О.У. Юлдашева (2004 рік) [9, с. 31]	Маркетинг взаємовідносин – комплексна діяльність зі встановлення, підтримки та розвитку відносин з покупцями та іншими бізнес-суб'єктами з метою отримання прибутку за збігу інтересів (цілей) сторін шляхом безперервної взаємодії та взаємного виконання прийнятих зобов'язань.
А.В. Мартишев (2005 рік) [16, с. 11]	Маркетинг відносин – один з найперспективніших шляхів, який дає змогу утримати прихильність і лояльність покупця до тієї чи іншої торгової марки, метою якого є утримання наявних споживачів на противагу залученню нових.
О.П. Челенков, С.Е. Гончаров (2006 рік) [24, с. 29]	Маркетинг взаємодії – комплекс різних інструментів і технологій, які застосовуються для створення кращих споживчих цінностей під час реалізації сервісно-орієнтованого процесного підходу до управління організацією.
С.С. Гаркавенко (2007 рік) [3, с. 32]	Маркетинг стосунків – спрямованість маркетингової діяльності фірми на встановлення довгострокових, конструктивних, привілейованих стосунків з потенційними клієнтами.
Дж. Іган (2008 рік) [10, с. 31]	Маркетинг взаємовідносин – це узагальнена коротка назва цілого спектру стратегій (побудованих на взаємовідносинах або тих, що їх використовують), які виникли за останні два-три десятиліття і в маркетингу товарів, і в маркетингу послуг, і в споживчому та промисловому (B2B) маркетингу.
М.А. Сіротіна (2009 рік) [20, с. 118]	Маркетинг відносин – нова концепція маркетингу, яка спрямована на формування довгострокових відносин зі споживачами та іншими учасниками маркетингового процесу та передбачає підтримку безперервних комунікацій організації з маркетинговим середовищем.
Л.О. Стрій (2010 рік) [22, с. 50, 77]	Маркетинг стосунків – це філософія маркетингу, спрямована на встановлення, підтримку та зміцнення взаємовигідних стосунків співпраці з усіма учасниками процесу планування, виробництва й розподілу товарів та послуг з метою забезпечення тривалого процвітання підприємства, підтримки та поліпшення благополуччя його партнерів, споживачів і суспільства загалом. Маркетинг відносин (партнерських взаємовідносин) – це практика побудови довгострокової взаємовигідної співпраці з ключовими ринковими партнерами (покупцями, постачальниками, дистриб'юторами тощо) з метою встановлення тривалих привілейованих відносин.
М.М. Руденко (2011 рік) [23, с. 59]	Маркетинг взаємодії – це новий етап у розвитку теорії маркетингу, який враховує сучасні тенденції в галузі поведінки та організації бізнес-суб'єктів, розвиток управлінських та інформаційних технологій, прагнення бізнес-суб'єктів до кооперації навколо процесу створення споживчих цінностей.
Н.О. Голошубова (2012 рік) [5, с. 339]	Маркетинг партнерських взаємовідносин – система економічних, фінансових, правових, організаційних та етичних взаємовідносин між підприємствами-партнерами (учасниками маркетингового каналу розподілу), що формуються в процесі їх діяльності та ґрунтуються на засадах співробітництва з орієнтацією на максимально можливе задоволення потреб споживачів і досягнення колективної конкурентної переваги.
Н.Г. Ларкіна, Н.П. Кетова (2013 рік) [13, с. 11]	Маркетинг взаємодії – цілісна система відносин, що складається із симбіозу довгострокових взаємовигідних партнерських відносин кінцевих споживачів, постачальників, посередників та інших бізнес-одиниць, які беруть участь у матеріальному постачанні через ділові ринки, забезпечуючи координацію їх дій задля розробки, виробництва та просування на ринки конкурентоспроможної продукції, а також сервісних послуг, що надаються компаніями своїм клієнтам на основі комплексної індивідуалізації відносин з ними.
Н.А. Стельмашук (2014 рік) [21, с. 163]	Маркетинг відносин – концептуально новий маркетинговий підхід, основна ідея якого полягає у зміцненні ринкової позиції підприємства шляхом налагодження довгострокових, взаємовигідних відносин із суб'єктами маркетингового середовища за допомогою інтегрованого впливу сукупності маркетингових інструментів на їх ринкову взаємодію.
Я.В. Лісун (2015 рік) [15, с. 71]	Маркетинг відносин – вид діяльності, спрямований на цілеспрямоване визначення та встановлення, підтримання та розвиток, а також припинення в разі потреби відносин зі споживачами та іншими контрагентами, що дає змогу отримати прибуток та досягти цілей усім сторонам за рахунок взаємного обміну та використання зобов'язань.
О.П. Півень, І.В. Ткаченко (2016 рік) [19, с. 58]	Маркетинг взаємовідносин – безперервний процес створення довгострокових взаємовигідних відносин підприємства з ключовими ринковими партнерами з метою встановлення тривалих привілейованих взаємозв'язків і забезпечення якісного обслуговування клієнтів.
О.С. Борисенко, Ю.В. Фісун (2017 рік) [2, с. 108]	Маркетинг відносин – це концепція управління взаємовідносинами між підприємствами, які беруть участь у створенні та розподілі продукції, на основі максимізації корисного ефекту від співпраці. Маркетинг партнерських відносин – процес створення тривалих відносин співпраці між партнерами ринку на взаємовигідній основі з метою підвищення ефективності виробничої та ринкової діяльності підприємства, отримання конкурентних переваг та розширення кола клієнтів.

«круглих столах», виконанні науково-дослідних робіт тощо, проходячи переддипломну практику в організації та, зрештою, виходячи на ринок праці вже як фахівець, створює бажану цінність для ВНЗ у вигляді його іміджу та репутації. Отже, в будь-якому разі в процесі одночасного виробництва та споживання послуг вищої освіти між ВНЗ і студентом утворюються певні стійкі взаємовідносини.

Однак, окрім студента як безпосереднього прямого одержувача освітніх послуг, як непрямі споживачі, або споживачі-замовники, в освітній сфері також можуть виступати:

- батьки здобувачів вищої освіти, оскільки саме вони сплачують за навчання та частіше за все впливають на вибір майбутнього професійного фаху своєї дитини, відповідно, й вибір того ВНЗ, де вона буде навчатися (бажана цінність – гідне майбутнє дитини через отримання якісних відповідних професійних компетентностей);

- роботодавці, які сплачують за навчання, зокрема перекваліфікацію та підвищення кваліфікації своїх співробітників (бажана цінність – забезпечення високого стійкого рівня конкурентоспроможності у своєму ринковому оточенні);

- держава, яка формує своє замовлення на підготовку фахівців певної кваліфікації відповідно до дійсних потреб ринку праці та здійснює фінансування освітньої галузі (бажана цінність – формування якісного науково-освітнього та трудового потенціалу як основи загального розвитку суспільства та економіки країни загалом).

Повертаючись до студента як прямого споживача освітньої послуги, можемо зазначити той факт, що, закінчивши своє навчання у ВНЗ та «виходячи» з нього, він автоматично стає потенційним партнером для цього ВНЗ, оскільки тепер він потенційно є:

- прямим споживачем (або як аспірант і в подальшому докторант, або як здобувач другої вищої освіти чи слухач курсів з підвищення кваліфікації);

- споживачем-замовником (або як батько, або як роботодавець).

Відповідно, від рівня лояльності та прихильності студента і як прямого споживача, і як споживача-замовника будуть залежати якість, характер та тривалість взаємовідносин між ним і ВНЗ. Отже, в будь-якому разі студент, отримавши свою бажану цінність, може стати гарним джерелом конкурентної переваги ВНЗ та його адаптованості до мінливих реалій ринкового середовища.

Представлений рівень системних взаємозв'язків МПВ на ринку вищої освіти ми пропонуємо називати споживчо-замовним партнерством.

Відомо, що одним з вирішальних чинників соціально-економічного розвитку суспільства будь-якої країни є інтеграція освітньої, наукової та інноваційної діяльності. У зв'язку з цим на особливу увагу у сфері МПВ на ринку вищої освіти заслуговує взаємодія ВНЗ з підприємствами та організаціями, середніми загальноосвітніми навчальними закладами та ВНЗ-конкурентами (соціально-ділове партнерство).

На сучасному етапі розвитку освітньої галузі співробітництво ВНЗ з підприємствами в рамках науково-освітнього процесу має велике значення.

По-перше, на базі підприємств студенти ВНЗ проходять різні види практик. Отримання студентом про-

фесійних здібностей і навичок на практиці дає змогу ВНЗ утримувати надання освітніх послуг на відповідному якісному рівні з можливим подальшим працевлаштуванням свого випускника. А підприємство, залучаючи студента до участі в робочому процесі та проєктах зі своєї проблематики, може вбачити в ньому свого майбутнього співробітника.

По-друге, сильно поширеною є спільна участь підприємства і ВНЗ у сфері НДДКР. Така співпраця дає ВНЗ можливості фінансування своїх наукових проєктів і розробок та, зрештою, їхнього втілення «у життя». А впровадження підприємством у свою виробничу діяльність інноваційного рішення дає йому змогу вийти на новий конкурентний рівень.

По-третє, останнім часом у взаємовідносинах ВНЗ і підприємств набуває поширення так зване взаємне консультування. Виступи представників підприємств перед студентами в період навчального процесу з викладенням свого професійного досвіду значно підкріплюють теоретичну основу аудиторних занять практичним характером. А підприємство може отримати необхідну йому експертну консультацію у наукових працівників ВНЗ, що дасть змогу вирішити виниклу проблему.

В результаті такої спільної взаємодії ВНЗ отримує бажану цінність у вигляді забезпечення належної якості науково-освітнього процесу, а підприємство – у вигляді забезпечення конкурентної переваги у своєму ринковому оточенні.

Не можна також забувати про тісну взаємодію ВНЗ з фінансово-кредитними установами, які беруть безпосередню участь у фінансово-господарській діяльності вищого закладу. Не менш важливою є взаємодія ВНЗ з такою організацією, як ЗМІ. Саме ЗМІ є тим основним комунікаційним каналом, що пов'язує навчальний заклад із громадськістю.

Стосовно взаємовідносин ВНЗ із загальноосвітнім навчальним закладом (далі – ЗНЗ), то необхідно зосередити увагу на тому, що обидві ці освітні організації роблять одну загальносуспільну справу, яка полягає у вихованні та соціалізації особистості тих, хто навчається. Як ВНЗ, так і ЗНЗ зацікавлені у зростанні свого іміджу й статусу на ринку освіти, що є для кожного з них бажаною цінністю. Випускники ЗНЗ – це абітурієнти ВНЗ. У зв'язку з цим суспільні зусилля ЗНЗ і ВНЗ безпосередньо спрямовані на досягнення готовності випускника школи до вступу у вищий освітній заклад та подальше успішне навчання в ньому, формування у здобувача освіти відповідної соціальної та професійної компетентності, а «на виході» – випуск фахівця, затребуваного ринком праці і суспільством взагалі.

О.П. Мірошко зазначає, що «школа і ВНЗ повинні навчитися чути один одного і виробити форми співпраці, які дадуть змогу вирішити два основні завдання:

- підвищення рівня знань випускників – майбутніх абітурієнтів;

- інформаційно-профорієнтаційна діяльність, спрямована на усвідомлений вибір випускника та підвищення мотивації до навчання» [17, с. 190].

Г.К. Девлет-Гельди виокремлює такі напрями соціального партнерства ЗНЗ і ВНЗ:

- співпраця в навчально-методичній роботі, зокрема спільна розробка викладачами та вчителями шкіл навчальних і методичних посібників для вчителів і учнів; експертна оцінка викладачами ВНЗ навчально-

методичних праць, підготовлених вчителями ВНЗ; організація спецкурсів для учнів щодо підготовки до олімпіад та конкурсів; участь викладачів ВНЗ у вжитті контрольних заходів у ході поточного, проміжного та підсумкового контролю;

- співпраця в науково-методичній взаємній підтримці освітніх програм, зокрема проведення на базі ВНЗ предметних олімпіад для учнів шкіл; організація студентських конференцій із залученням учнів ВНЗ; рецензування викладачами ВНЗ науково-дослідних робіт школярів; видання спільно зі вчителями шкіл і школярами збірників наукових статей; організація науково-дослідницької діяльності учнів та керівництво нею; проведення науково-практичних семінарів, «круглих столів», конференцій для вчителів шкіл;

- співпраця у викладацькій діяльності, зокрема організаційна допомога викладачів ВНЗ під час підготовки учнів шкіл за програмами, адаптованими до вимог ВНЗ; участь професорів, доцентів, аспірантів та студентів ВНЗ у процесі навчання школярів; проведення для вчителів шкіл майстер-класів з проблем викладання профільних дисциплін, організації дослідницької та проектної діяльності;

- співпраця у профорієнтаційній роботі, зокрема проведення консультацій для батьків школярів з питань довузівської та профорієнтаційної роботи; презентація кафедр і факультетів ВНЗ на батьківських зборах та класних годинах з показом відеороликів і буклетів про напрями роботи ВНЗ; проведення днів відкритих дверей; науково-ознайомчі практикуми для школярів; запрошення школярів для участі у заходах ВНЗ [7].

Отже, щільне співробітництво ВНЗ і ВНЗ дає можливість створювати діючі механізми в освітній галузі, які функціонують на базі сучасних інноваційних технологій навчання з урахуванням знань і закономірностей розвитку особистості здобувача освіти.

На нашу думку, також особливе і досить важливе місце в системі МПВ вищого навчального закладу посідає його взаємодія з конкурентами. Нині якість освіти виступає найголовнішою конкурентною перевагою ВНЗ. У зв'язку з цим бажаною цінністю будь-якого ВНЗ в умовах ринкової конкуренції є забезпечення саме такої конкурентної переваги.

У контексті сучасних умов головними завданнями будь-якого ВНЗ є формування, розвиток та професійне становлення особистості здобувача вищої освіти з урахуванням загальнолюдських і національних цінностей, а також досягнень освіти, науки й техніки. Партнерство є співробітництвом декількох суб'єктів з метою вирішення загального завдання. Отже, з цієї точки зору заради досягнення поставленого завдання інтеграція сумісних дій та зусиль конкурентів на ринку вищої освіти є необхідною умовою взаємного покращення у сфері загальних інтересів. Такі основні напрями співробітництва ВНЗ-конкурентів, як, зокрема, проведення міжвузівських науково-практичних конференцій, «круглих столів», семінарів, участь у суспільних проектах та науково-дослідних розробках, зрештою, звичайний обмін досвідом, складають безперечний двигун зростання рівня якості вищої освіти, відповідно, є запорукою успішного інноваційного розвитку суспільства та економіки країни загалом.

Також у системі взаємозв'язків МПВ вищого навчального закладу ключова роль, безумовно, відво-

диться його співробітникам (внутрішньоорганізаційне партнерство).

Співробітників вищих навчальних закладів зазвичай поділяють на такі категорії:

- управлінський склад (ректор, проректор, декани, заступники деканів, керівники функціональних підрозділів, завідувачі кафедр та їх заступники);

- науково-педагогічний склад (професори, доценти, старші викладачі, викладачі, асистенти, докторанти й аспіранти);

- допоміжний склад (бухгалтери, юристи, кадровики, діловоди, лаборанти кафедр тощо).

Згуртованість співробітників та співучасть кожного з них у досягненні бажаного загального результату дають змогу швидко та з найменшими витратами вирішувати поточні та стратегічні завдання, підвищувати рівень конкурентоспроможності своєї організації та її привабливість у ринковому оточенні. Отже, побудова сприятливих, міцних та тривалих взаємовідносин всередині ВНЗ, як і будь-якої іншої організації, є запорукою його успіху та отримання бажаної цінності.

Нарешті, розглядаючи МПВ на ринку вищої освіти системно, ми пропонуємо виокремити рівень державно-правового партнерства. Це пов'язане з тим, що для держави ВНЗ виступає організацією, цільовою функцією якої є виробництво затребуваних наукових та освітніх послуг. Тобто на державному рівні вибираються стратегічно важливі галузі, які потребують відповідних спеціалістів, а ВНЗ формують затребуваний державою науковий потенціал та здійснюють підготовку затребуваних нею кваліфікованих кадрів.

Окрім того, заслуговують на увагу постійні взаємовідносини ВНЗ із державними органами влади різних рівнів. Це, наприклад, і сумісна співпраця ВНЗ з Міністерством освіти і науки України у розробках та реалізації концепцій і програм розвитку вищої освіти, і взаємодії ВНЗ з відомствами Міністерства праці та соціальної політики України щодо зайнятості, оплати, стимулювання та умов праці тощо, і співпраця органів місцевого та студентського самоврядування стосовно працевлаштування молодих спеціалістів, формування правової культури та профілактики правопорушень серед студентства.

Бажаною цінністю для держави є інноваційно розвинуте суспільство й економіка країни; для ВНЗ – імідж та престиж, підкріплені відповідним рівнем якості надаваних освітніх послуг згідно з державними нормами і стандартами.

При цьому саме державою виконується така функція, як правовий захист ринкових суб'єктів. Стосовно ринку вищої освіти, то цим є захист від несумлінності в науково-освітньому процесі, несумлінності в договірних відносинах та рекламі, охорона і правовий захист результатів інтелектуальної власності наукових співробітників ВНЗ. Саме державою встановлюються галузеві норми й стандарти, організаційно-правові обмеження, умови фінансування тощо. І все це пронизано тісними взаємостосунками державно-правового сектору з ВНЗ.

Важливим є й те, що розвиток маркетингу партнерських взаємовідносин як провідної концепції маркетингу ВНЗ потребує його всебічного та ефективного правового регулювання, оскільки саме право



регулює взаємодію та взаємовідносини суб'єктів будь-якого ринкового оточення. Отже, у сфері вищої освіти використання відповідної правової бази дає можливість юридично правильно будувати відносини зі здобувачами вищої освіти, споживачами-замовниками освітніх послуг, соціально-діловими партнерами, співробітниками та державою й суспільством загалом.

О.С. Борисенко та Ю.В. Фісун зазначають, що нині в літературі вирізняють такі поняття, як маркетинг відносин, маркетинг партнерських відносин та маркетинг лояльності. Науковці вважають доцільним використовувати термін «концепція маркетингу відносин» як загальний термін, який охоплює два окремі напрями формування системи двосторонніх зв'язків між різними учасниками процесу [2, с. 108].

На нашу думку, як загальний термін доцільніше використовувати термін «концепція маркетингу парт-

нерських взаємовідносин», безпосередніми складовими (або напрямками) якої є:

- маркетинг відносин – взаємодія між ринковими суб'єктами з одночасним впливом один на одного в ланцюжку створення та отримання бажаної цінності;
- маркетинг партнерства – спільне використання учасниками ринкового оточення маркетингового комплексу на взаємовигідних умовах;
- маркетинг інтеграції – поглиблення взаємодії та співробітництва ринкових партнерів з метою породження лояльності;
- маркетинг лояльності – побудова довгострокових взаємовідносин між ринковими партнерами, стрижнем яких є довіра.

Узагальнюючи все вищевикладене, систему МПВ на ринку вищої освіти можемо представити схематично (рис. 1).

**Висновки.** Освітній простір ВНЗ неначе павутинням щільно пронизаний взаємостосунками його ринкових учасників, зв'язуючим елементом яких є маркетинг партнерських взаємовідносин. Головною метою МПВ є отримання всіма сторонами взаємостосунків бажаних цінностей та забезпечення тривалої лояльності і прихильності один до одного. Це може бути досягнуто лише в результаті ефективної співпраці всіх суб'єктів ринкового оточення ВНЗ у використанні маркетингового інструментарію.

Маркетинг партнерських взаємовідносин ВНЗ – це поетапно-круговий системний процес побудови, підтримання та подальшого розвитку стійкої тривалої співпраці учасників ринку вищої освіти зі створення взаємовигідної цінності для кожної зі сторін цих взаємовідносин, які базуються на інтеграції спільних зусиль і довірі. І в цьому маркетинговому ланцюжку партнерство є однією з найважливіших складових ділової активності ВНЗ, обумовлюючи його успіх в науково-освітній сфері.

В сукупності правильно побудовані партнерські взаємостосунки між суб'єктами ринку вищої освіти є одними з найважливіших пріоритетів нашої держави загалом. Це один зі шляхів спрямування на ефективний розвиток та вдосконалення професійної освіти та навчання, що, безумовно, веде до стабільності та благополуччя в нашій країні.

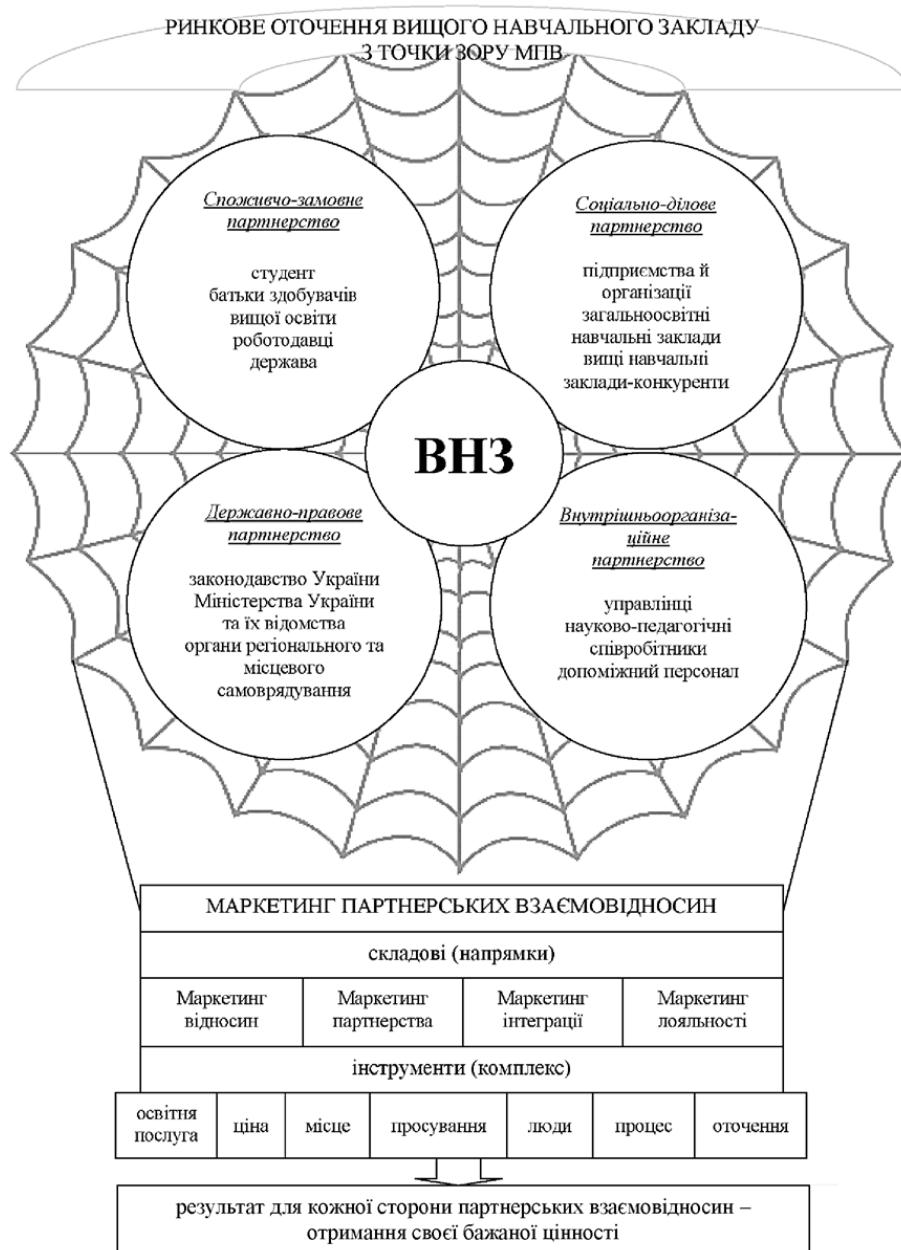


Рис. 1. Система МПВ на ринку вищої освіти



**Список використаних джерел:**

1. Berry L., Shostack G., Upah G. (eds) Relationship marketing. In *Emerging Perspectives of Service Marketing*. American Marketing Association: Chicago, IL, 1983.
2. Борисенко О.С., Фісун Ю.В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 7. С. 107–113.
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. 5-те вид. доп. Київ: Лібра, 2007. 720 с.
4. Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / пер. с англ. В.В. Егорова. Москва: ФАИР-ПРЕСС, 2002. 512 с.
5. Голошубова Н.О. Організація торгівлі: підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 680 с.
6. Гордон Я.Х. Маркетинг партнерских отношений / пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 384 с.
7. Девлет-Гельды Г.К. Социальное партнерство школы и вуза. Гуманитарный вестник (МГТУ им. Н.Э. Баумана). 2015. № 6 (32). URL: <http://hmbul.bmstu.ru/cat...edu/pedagog/256.html>.
8. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Санкт-Петербург: Питер, 1999. 560 с.
9. Иванов А.Г., Юлдашева О.У. Маркетинг взаимоотношений и управление потенциалом покупателя на рынках B2B: монография. Санкт-Петербург: изд-во СПбГУЭФ, 2004. 139 с.
10. Иган Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений: учеб. для студентов вузов / пер. с англ. Е.Э. Лалаян. 2-е изд. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 375 с.
11. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Санкт-Петербург: Питер Ком, 1998. 896 с.
12. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Санкт-Петербург: Наука, 1996. 589 с.
13. Ларкина Н.Г., Кетова Н.П. Технологии маркетинга взаимодействия: направления использования в деятельности предпринимательских структур на региональных высококонкурентных рынках: монография. Ростов-на-Дону: Содействие – XXI век, 2013. 144 с.
14. Лікарчук Н.В. Особливості застосування релятивного маркетингу в сучасних державах. Гілея. 2014. Вип. 90. № 11. С. 352–355.
15. Лісун Я.В. Теоретичні аспекти формування взаємовідносин у концепціях маркетингу. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2015. Т. 20. Вип. 2/1. С. 70–74.
16. Мартышев А.В. Маркетинг отношений: учебное пособие. Владивосток: ДГУ, 2005. 108 с.
17. Мірошко О.П. Нові напрями взаємодії «школа – вищий навчальний заклад». Переяславская рада: ее историческое значение и перспективы развития восточнославянской цивилизации: сб. науч. тр.: по матер. VII Междунар. науч.-практич. конференции (19–20 декабря 2012 года). Ч. 1. / ред. А.Г. Романовский, Ю.И. Панфилов. Харьков: НТУ «ХПИ», 2013. С. 189–191.
18. Неганов С.А. Маркетинг взаимоотношений или новая парадигма? Проблемы современной экономики. 2014. № 22-1. С. 168–177.
19. Півень О.П., Ткаченко І.В. Концептуальні питання маркетингу взаємовідносин. Формування маркетингової ділової мережі фармацевтичного підприємства. Соціальна фармація в охороні здоров'я. 2016. Т. 2. № 3. С. 56–64.
20. Сиротинина М.А. Управление формированием имиджа вуза и продажами образовательных услуг. Менеджмент в России и за рубежом. 2009. № 5. С. 116–122.
21. Стельмашук Н.А. Удосконалення маркетингу відносин в умовах кластеризації підприємств агропромислового виробництва. Інноваційна економіка. 2014. № 3 (52). С. 160–171.
22. Стрій Л.О. Маркетинг XXI століття. Концептуальні зміни та тенденції розвитку: монографія / за наук. ред. А.К. Голубєва. Одеса: ВМВ, 2010. 320 с.
23. Руденко М.Н. Маркетинг взаимодействия: моделирование управления спросом. Маркетинг. 2011. № 5 (120). С. 55–61.
24. Челенков А.П., Гончаров С.Э. Некоторые аспекты концепции маркетинга взаимодействия. Маркетинг. 2006. № 6. С. 17–31.

**Гриб С.В.,**  
старший викладач кафедри менеджменту,  
*Харківський інститут фінансів*  
*Київського національного торговельно-економічного університету*  
**Шеруда В.Ю.,**  
магістрант,  
*Харківський інститут фінансів*  
*Київського національного торговельно-економічного університету*

## ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА

**Гриб С.В., Шеруда В.Ю. Оцінка персоналу в контексті забезпечення людського розвитку на рівні підприємства.** Мейнстрімом сучасної економічної науки є «експансія» соціально-гуманітарних підходів у сферу управління. Проблема забезпечення людського розвитку стає актуальною в контексті формування стратегічного ресурсу організації, що здатен забезпечити її високу конкурентоспроможність. Стаття присвячена дослідженню ролі оцінних процедур у забезпеченні розвитку людського потенціалу організації як компонента людського розвитку. Акцентовано увагу на відповідності цілей змісту оцінних процедур. Розглянуто можливість застосування процедури оцінки компетенцій Assessment Center для виявлення ціннісного потенціалу співробітників.

**Ключові слова:** людський розвиток, людський потенціал, розвиток персоналу, оцінка персоналу, компетенції.

**Гриб С.В., Шеруда В.Ю. Оценка персонала в контексте обеспечения человеческого развития на уровне предприятия.** Мейнстримом современной экономической науки является «экспансия» социально-гуманитарных подходов в сферу управления. Проблема обеспечения человеческого развития становится актуальной в контексте формирования стратегического ресурса организации, который способен обеспечить ее высокую конкурентоспособность. Статья посвящена исследованию роли оценочных процедур в обеспечении развития человеческого потенциала организации как компонента человеческого развития. Акцентируется внимание на соответствии целей содержанию оценочных процедур. Рассмотрена возможность применения процедуры оценки компетенций Assessment Center для выявления ценностного потенциала сотрудников.

**Ключевые слова:** человеческое развитие, человеческий потенциал, развитие персонала, оценка персонала, компетенции.

**Gryb S.V., Sheruda V.Yu. Assessment of personnel in the context of ensuring of human development at enterprise level.** Mainstream of modern economical science is “expansion” of socio-humanitarian approaches into the management. The problem of ensuring human development becomes relevant in the context of the organization’s strategic resource create to ensure high competitiveness. The article is devoted to the study of the role of assessment procedures in ensuring the development of the human potential of the organization as a component of human development. The emphasis is placed on the relevance of the objectives and content of evaluation procedures. The possibility of using the Assessment Center assessment procedure to identify the employees’ value potential is considered.

**Key words:** human development, human potential, personnel development, staff assessment, competencies.

**Постановка проблеми.** Проблеми людського розвитку традиційно розглядаються глобально, в контексті забезпечення сталого розвитку людства загалом [2, с. 90–91]. Увага при цьому зосереджується на ролі держави та міждержавних органів у забезпеченні економічного підґрунтя соціального розвитку суспільства та особистісного розвитку кожного його члена. Водночас забезпечення людського розвитку не варто покладати тільки на державу. Він має забезпечуватися сукупними зусиллями держави (через створення якісних і доступних систем освіти, охорони здоров’я, професійної підготовки, справедливої системи розподілу доходів та багатств, розширення можливостей вибору для кожної людини в усіх сферах буття), господарюючих суб’єктів (через

створення умов для реалізації базових можливостей, співробітництва, справедливості, сталості та безпеки) та кожної окремої людини (через внутрішні мотиви до самовдосконалення) [7].

Одним із компонентів людського розвитку є людський потенціал, який визначається певним набором якостей людини або групи людей, сукупністю факторів і заходів, що на них впливають, та визначає результати їх соціально-економічної активності. Таким чином, людський потенціал стає стратегічним ресурсом у досягненні цілей організації [3].

Це зумовлює необхідність системного дослідження питань прийняття управлінських рішень та особливостей проведення кадрової політики з урахуванням вимог до забезпечення людського розвитку на мікрорівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Людський розвиток є об'єктом дослідження таких вчених, як, зокрема, О.А. Грішнова, Л.І. Безтелесна, І.В. Калачова, Г.В. Герасименко, Е.М. Лібанова. О.А. Сливка переносить фокус дослідження людського розвитку з макрорівня на рівень регіонів та окремих господарюючих суб'єктів. Зокрема, в модель розвитку персоналу додається модель, орієнтована на концепцію людського розвитку, метою якої є реалізація потенціалу працівника [2]. Проблеми розвитку персоналу досліджуються в роботах Ю.А. Плуїної, О.О. Гетьман, Т.П. Збрицької, Г.О. Савченко, М.С. Татаревської, Н.В. Цимбаленко та інших науковців.

Акценти в дослідженнях розвитку персоналу підприємства зосереджені на пріоритеті інтересів бізнесу та сприйнятті працівника як пересічного ресурсу організації. Концепція людського розвитку переносить увагу на потреби людини та формування партнерських відносин працівника й бізнесу. Інструментальне забезпечення реалізації такої концепції досліджено недостатньо.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження ролі оцінних процедур у забезпеченні розвитку людського потенціалу організації як компонента людського розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Будь-який бізнес, керуючись власними економічними інтересами, має враховувати роль людини в їх реалізації. Розкриття потенціалу людини, надання можливості для її розвитку, реалізації здібностей, повага до прав людини є змістом сучасного ціннісно-орієнтованого менеджменту. Відповідно, кадрова робота підприємства має бути спрямована на виявлення, формування та розвиток здібностей кожного працівника з метою створення ефективно функціонуючого колективу.

Суттєве значення при цьому належить впровадженню та системному використанню різноманітних оцінних процедур, на підставі яких керівництво отримує інформацію для прийняття виважених управлінських рішень щодо розвитку як окремого працівника, так і бізнесу загалом.

У практиці менеджменту виробились методи та процедури оцінки персоналу, які є специфічними для різних етапів розвитку організації, оскільки дають змогу вирішувати певні проблеми. Так, під час створення організації йдеться про формування працездатного колективу, отже, оцінка має бути спрямована на виявлення та задоволення первісних потреб організації в професійних кадрах. На етапах функціонування, розвитку, розширення, коли первісні потреби організації в професіоналізмі задоволені, приділяється увага іншим аспектам, зокрема виявленню схильностей працівників до навчання, розширенню базових можливостей, особистісних потреб.

Варто розрізняти процедури оцінки й атестації персоналу.

Атестація – це регламентована законодавством процедура визначення відповідності співробітника посаді, що він займає. Ця процедура має юридичну чинність, адже по її результатах компанія має право звільняти, робити перестановки співробітників [5; 6]. Поняття оцінки персоналу ширше. Латентні завдання, властиві атестації, стають основними під час проведення оцінної роботи. Завдяки цьому процедури оцінки персоналу менш формалізовані.

Таким чином, цілі оцінки мають визначати цілі та зміст оцінних процедур (рис. 1).

Відповідно до цілей і змісту процедур оцінки результати можуть бути представлені в різній формі (табл. 1).

Таблиця 1

## Форми надання результатів оцінки

Цілі оцінки	Можливі способи надання результатів
Набір нових співробітників	Ранжирувані списки кандидатів на посаду.
Оцінка потенціалу співробітників	Таблиці оцінок по якостях. Ранжирувані списки кандидатів на висування. Розгорнуті характеристики з рекомендаціями з використання й розвитку потенціалу кожного співробітника, що пройшов оцінку.
Оцінка для навчання	Звіт про результати досліджень. Звіт про ефективність обслуговування клієнтів і відповідність фактичного рівня обслуговування заявленому в рекламних повідомленнях компанії. Виділення переліку тих, по яких необхідно пройти навчання всім або окремим групам співробітників. Рекомендації із заповнення Контракту на навчання для кожного співробітника. Звіт про участь у навчанні з використанням ділових ігор (навчання як етап діагностики).



Рис. 1. Відповідність цілей змісту оцінних процедур

Впровадження в практику регулярних оцінних процедур дає очевидні переваги:

1) для організації:

- валідна (коректно сформована) оцінка індивідуального потенціалу, не піддана впливу умов роботи, оцінок і схильностей начальства;

- об'єктивні процедури, що вимірюють усіх учасників по релевантних якостях або здатностях з використанням еквівалентного стандарту;

- можливість дізнаватися специфічні сильні та слабкі сторони по вимірюваних якостях для кожного учасника й використати цю інформацію для визначення кар'єри та розвитку;

- можливість довідатися індивідуальну мотивацію (потреби, очікування, цілі, інтереси), використовуючи стандартні процедури поза звичним робочим оточенням;

- виявлення людей з гарним потенціалом, які після відповідної підготовки будуть готові зайняти вакансії на управлінські посади з високою ймовірністю успіху;

2) для персоналу:

- рівні можливості для виявлення свого потенціалу до просування незалежно від нинішніх робочих обов'язків і результатів;

- можливість виразити свої інтереси, цілі й очікування стосовно кар'єри в умовах, спеціально створених для ефективного використання інформації;

- одержання адекватної професійної самооцінки (людина отримує можливість мати об'єктивну (справедливу) оцінку з урахуванням думки інших про себе);

- можливість ухвалювати рішення щодо своїх особистих планів в галузі кар'єри та життєвих цілей на основі кращої та більш розгорнутої інформації.

Однак за всіх переваг, які обіцяє підприємству проведення оцінки персоналу, часто реальні наслідки проведених оцінних процедур і прийнятих на їхній підставі рішень не тільки не приводять до довгоочікуваного результату, але й сильно ускладнюють життя компаній надалі. Або й зовсім не дають очікуваної інформації.

Причинами цього є неточне формулювання цілей, помилки у виборі оцінних процедур, відірваність оцінних процедур від прийняття реальних управлінських рішень. Певні проблеми викликають і труднощі перекладу. Сучасні управлінські ідеї часто залучаються із західної практики менеджменту, отже, термінологія в процесі перекладу іноді втрачає свій істинний зміст. Так, одне українське слово «оцінка» може означати різні за сутністю та змістом оцінні процедури Assessment, Appraisal та Evaluation.

За терміном Assessment стоїть процедура, пов'язана з оцінкою власне співробітника, його «компетенцій», що об'єднує характеристики, знання, навички, уміння та здібності людини. Тобто для збереження змісту доцільно використовувати як термін не одне слово, а словосполучення "Competencies Assessment", тобто «оцінка компетенцій». Комплексна процедура оцінки компетенцій, що передбачає використання різних методів оцінки (різні вправи, що моделюють конкретні робочі ситуації, спеціально розроблені професійно орієнтовані тести й опитувальники) називається Assessment Center (Центр Оцінки).

Для процедури оцінки результатів діяльності співробітника використовується термін "Appraisal". Вона застосовується в рамках управління ефективністю

діяльності (Performance Management). Ця процедура у вітчизняній практиці пов'язана з вимірюванням продуктивності праці та не зачіпає особисті характеристики працівника.

Процедура Job Evaluation пов'язана з «оцінкою посади», визначенням відносної цінності конкретної посади для компанії та не зачіпає особистих характеристик співробітника. Ця процедура важлива з точки зору оцінки ринкової вартості компанії. Однак іноді компанії всупереч здоровому глузду та об'єктивній професійній експертизі, вибудовуючи систему заробітних плат, намагаються привласнити відповідний грейд все ж таки співробітнику, а не посаді, що він займає. Ця помилка в розумінні змісту й завдань цієї процедури також може привести до виникнення серйозних проблем.

Насамперед, варто розуміти, що Assessment, Appraisal та Evaluation – це різні типи оцінки. A Competencies Assessment, Performance Appraisal та Job Evaluation – це різні оцінні процедури, що переслідують різні цілі, які досягаються зовсім відмінними один від іншого методами.

В контексті розвитку людського потенціалу доречним є використання оцінної процедури Competencies Assessment. Процедура досить складана в реалізації, оскільки передбачає створення моделей професійних завдань для певної посади, під час виконання яких оцінюваний має проявити певні професійні якості, які є принципово значимими. Спеціально навчені фахівці (асесори), спостерігаючи за поведінкою співробітника, роблять обґрунтований висновок щодо того, наскільки придатний співробітник до роботи, чи є передумови для просування його по службі, чи потрібні додаткові тренінги тощо. Тобто не просто оцінюється обсяг знань або окремі навички, а дається комплексна оцінка компетенцій, тобто потрібного для виконання роботи набору якостей. Тому застосування методу потребує попереднього формування набору компетенцій, які є індивідуальним як для кожної посади, так і для аналогічних посад різних компаній. Це є принципово важливим, оскільки помилки на цьому етапі автоматично ведуть до некоректних висновків та необґрунтованих управлінських рішень [1].

Після проведення оцінки компетенції людина може бути переведена на іншу посаду, на якій її здібності і можливості принесуть більше користі. Іншим варіантом є відправка співробітника на курси підвищення кваліфікації для розкриття його потенціалу. Наприклад, якщо працівник був прийнятий на роботу як менеджер з продажу, але за результатами оцінювання було виявлено, що його рівень комунікабельності та організаторські здібності недостатні, зате його вміння аналізувати та рівень знань логістики вище середнього, доцільно перевести працівника на посаду, що відповідає його здібностям (аналітика або економіста) з подальшим навчанням. Це забезпечить як особистий розвиток працівника, так і очевидну вигоду для підприємства, оскільки з'являється можливість заповнити робочі місця більш кваліфікованими працівниками.

Одним з комплексу заходів у реалізації моделі людського розвитку в діяльності підприємства є створення відповідної системи винагороди та мотивації працівників [3; 4]. Формування системи винагороди та мотивації працівників у тісному взаємозв'язку з оцінними



процедурами дасть змогу виявити найбільш значимі стимули та мотиви працівників до праці, а отже, застосувати їх для підвищення ефективності праці та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, в ході оцінної компанії виробляється індивідуальний підхід до кожного працівника, виявляється й оцінюється його потенціал, визначаються напрями розвитку людини (не тільки суто професійні, але й загальні, зокрема тайм менеджмент, комунікації, вміння приймати рішення), забезпечується зв'язок оплати праці з рівнем компетенцій та ефективністю діяльності працівника.

**Висновки.** Сучасний менеджмент набуває ціннісно-орієнтованого забарвлення та пов'язується з прагненням використати ціннісний потенціал своїх

співробітників для досягнення організаційних цілей. Для оцінювання людського потенціалу організації як компонента людського розвитку мають впроваджуватись відповідні системи оцінювання. Системи оцінювання мають включати набір оцінних процедур, серед яких обов'язково мають бути процедури, пов'язані з комплексною оцінкою компетенцій працівників. Прикладом такої процедури є Assessment Center (Центр Оцінки). Застосування подібних процедур дає змогу створювати організаційні та індивідуальні програми розвитку співробітників з урахуванням особистісних стратегій навчання, дає розуміння мотивації людей і ступеня, до якої компанії вдається використовувати ціннісний потенціал своїх співробітників для досягнення організаційних цілей.

### Список використаних джерел:

1. Барышникова Е.В. Оценка персонала методом ассесмент-центра. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 256 с.
2. Гришнова О.А. Людський розвиток: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 2006. 308 с.
3. Сливка О.А. Забезпечення концепції людського розвитку на рівні підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 2. С. 133–137. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirp\\_2015\\_2\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirp_2015_2_26).
4. Пługина Ю.А. Развитие персонала предприятия: подходы, сущность, модели. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 323–327. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_42\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47).
5. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
6. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. посібник / за заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
7. Цимбаленко Н.В. Оценка персонала в системе управления человеческим капиталом предприятия. Россия на пути выхода из экономического кризиса: сборник научных статей. Санкт-Петербург: Институт бизнеса и права, 2010. URL: <http://www.ibl.ru/konf/130510/73.html>.

**Грицьков Є.В.,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємств,  
бізнес адміністрування та регіонального розвитку,  
*Харківський національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова*

## СТЕЙКХОЛДЕРНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

**Грицьков Є.В. Стейкхолдерно-орієнтований підхід до управління будівельними підприємствами.** У статті теоретично обґрунтовано поняття управління підприємствами з урахуванням особливостей функціонування будівельної сфери. Проаналізовано основні теоретичні положення, встановлено відсутність єдиних підходів до визначення управління будівельними підприємствами. Встановлено групи стейкхолдерів, що впливають на будівельні підприємства та взаємодіють із ними. Запропоновано стейкхолдерно-орієнтований підхід до управління будівельними підприємствами, який включає комплекс взаємопов'язаних дій, спрямованих на реалізацію системного підходу та розробку пропозиції для підвищення ефективності їх управління.

**Ключові слова:** стейкхолдери, стейкхолдерно-орієнтований підхід, будівельні підприємства, управління будівельними підприємствами.

**Грицков Е.В. Стейкхолдерно-ориентированный подход к управлению строительными предприятиями.** В статье теоретически обосновано понятие управления предприятиями с учетом особенностей функционирования строительной сферы. Проанализированы основные теоретические положения, установлено отсутствие единых подходов к определению управления строительными предприятиями. Установлены группы стейкхолдеров, которые влияют на строительные предприятия и взаимодействуют с ними. Предложено стейкхолдерно-ориентированный подход к управлению строительными предприятиями, включающий комплекс взаимосвязанных действий, направленных на реализацию системного подхода и разработку предложения для повышения эффективности их управления.

**Ключевые слова:** стейкхолдеры, стейкхолдерно-ориентированный подход, строительные предприятия, управление строительными предприятиями.

**Hryts'kov Ye.V. Stakeholder-oriented approach to management of construction enterprises.** The concept of management of enterprises is theoretically justified in the article, taking into account features of the functioning of the construction sector. The main theoretical positions are analyzed and the absence of unified approaches to the definition of management of construction enterprises is established. Groups of stakeholders that influence and interact with construction companies are determined. A stakeholder-oriented approach to the management of construction enterprises is proposed, which includes a set of interrelated actions aimed at implementing the system approach and developing a proposal to improve the effectiveness of their management.

**Key words:** stakeholders, stakeholder-oriented approach, construction companies, management of construction companies.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі економічних перетворень функціонування будівельних підприємств характеризується неоднозначними тенденціями. Зокрема, за останні десять років спостерігаються хвилеподібні тенденції основних показників, а саме індексу будівельної продукції, обсягів її виробництва, прийняття в експлуатацію житла за видами житлових будівель. У таких умовах особливого значення набувають напрями та особливості взаємодії з різними групами зацікавлених осіб (стейкхолдерів). Протягом останніх років їх значення зростають, вони впливають на функціонування та розвиток будівельних підприємств, визначають його стратегію. Водночас не вирішені проблеми, пов'язані із забезпечення ефективності взаємодії між різними групами стейкхолдерів, що функціонують у будівельній сфері. Таким чином, тема дослідження щодо формування стейкхолдерно-

орієнтованого підходу до управління будівельними підприємствами є актуальним завданням, вирішення якого має своєчасний характер.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Функціонування будівельних підприємств впливає на розвиток держави, що залежить від рівня та особливостей взаємодії між різними групами зацікавлених осіб. Більш того, велике значення має забезпечення управління напрямками взаємодії між стейкхолдерами. Вирішення питань визначення та напрямів взаємодії між групами зацікавлених осіб займалися Р. Гудійок [1], М. Кларксон [2], К. Мамонов [3–4], Р. Фрімен [5], К. Хілл [6].

У роботах вчених розглядаються питання визначення та напрямів взаємодії між різними групами стейкхолдерів. Водночас залишаються невирішеними питання забезпечення управління стейкхолдерами на будівель-

них підприємствах, тому особливого значення набуває визначення напрямів їх управління з урахуванням особливостей функціонування будівельних підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є розробка стейкхолдерно-орієнтованого підходу до управління будівельними підприємствами з урахуванням сучасних умов господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** Для забезпечення управління стейкхолдерами на будівельних підприємствах необхідно визначити групи стейкхолдерів, що на них впливають. Узагальнюючи наявні наукові дослідження, визначили зовнішні та внутрішні групи стейкхолдерів, що взаємодіють із будівельними підприємствами. Зокрема, до зовнішніх зацікавлених осіб відносяться:

- 1) будівельні підприємства-конкуренти;
- 2) постачальники товарно-матеріальних цінностей, що забезпечують виробництво будівельної продукції;
- 3) замовники будівельної продукції;
- 4) зовнішні власники будівельного підприємства;
- 5) зовнішні фінансові та контролюючі органи;
- 6) підприємства та організації, що забезпечують формування та використання інформаційної політики;
- 7) громадські організації;
- 8) проектні та інші установи, що забезпечують виробництво будівельної продукції;
- 9) організації, що забезпечують соціальну підтримку та реалізацію відповідної політики;
- 10) зовнішні фінансові установи.

Внутрішні стейкхолдери визначаються:

- 1) внутрішніми власниками будівельних підприємств;
- 2) органами управління будівельних підприємств;
- 3) топ-менеджментом;
- 4) управліннями різного рівня;
- 5) робітниками, що забезпечують виробничо-господарську діяльність;
- 6) внутрішніми фінансовими підрозділами;
- 7) внутрішніми контролюючими органами, що впливають на функціонування будівельних підприємств.

Для розробки стейкхолдерно-орієнтованого підходу у дослідженні систематизовані теоретичні положення щодо визначення управління на будівельних підприємств. В наявних наукових дослідженнях категорія управління розглядається як система дій, спрямованих на відповідний об'єкт для зміни його поведінки у зв'язку зі зміною зовнішніх та внутрішніх умов [7]. Розвиваючи представлену точку зору, Л. Малик фокусує увагу на напрямках реалізації управлінських дій шляхом застосування комплексу таких підходів, як процесний, системний, ситуаційний [8].

На противагу представленим розробкам, на функціональних напрямках реалізації управлінських дій через відповідні механізми фокусують увагу інші вчені [9–12].

На формуванні інформаційного підґрунтя щодо забезпечення управління будівельними підприємствами на основі застосування підходу до оцінки їх конкурентоспроможності зосереджує увагу В. Торкатюк, який виділяє такий комплекс цілеспрямованих дій:

- 1) формулювання кінцевої мети оцінки конкурентоспроможності будівельних підприємств;
- 2) формування критеріїв (показників) оцінки конкурентоспроможності будівельних підприємств;

3) збір первинної інформації, необхідної для проведення оцінки;

4) розрахунок поточного рівня (рейтингу) конкурентоспроможності будівельних підприємств;

5) визначення закономірностей зміни конкурентоспроможності підприємства в досліджуваному періоді;

6) виявлення «слабких місць», що знижують конкурентоспроможність підприємства;

7) визначення напрямів та резервів підвищення конкурентоспроможності об'єкта дослідження;

8) практичне вжиття намічених заходів [13].

Значна кількість вчених пов'язує забезпечення напрямів формування та реалізації системи управління з його розвитком, що свідчить про важливість представленої категорії у системі виробничо-господарських відносин [14–18].

Під час визначення категорії «управління підприємством» особливу увагу приділяють його функціям:

- планування [14; 19–20];
- лідерства [21];
- контролю [22];
- організації [20].

На стратегічних аспектах управління підприємством наголошують вчені [23–30].

Для забезпечення ефективності функціонування будівельних підприємств у контексті їх управління запропоновано застосовувати аутсорсинг як інструмент впровадження новітніх технологій. У цьому контексті деякі вчені виділяють структурні компоненти аутсорсингу:

- 1) організація процесів закупівлі, збуту, транспортно-складських операцій, експрес-доставки, програмного забезпечення;
- 2) розробка проектною документації;
- 3) послуги гідроізоляції фундаменту, покрівельні роботи;
- 4) маркетингові дослідження;
- 5) благоустрій, озеленення й устанавлення на території малих архітектурних форм;
- 6) послуги забезпечення опаленням, сантехнікою, охоронними системами;
- 7) послуги з обробки золотом стін, стель, дверей у квартирах елітного житла;
- 8) інші послуги, зокрема бухгалтерський облік, підбір персоналу [31].

На важливість аутсорсингу у системі управління підприємствами вказують вчені [32–39].

Деякі автори управління підприємством пропонують здійснювати на основі ціннісно-орієнтованого підходу, який включає комплекс взаємозалежних елементів:

- корпоративна місія (філософія бізнесу);
- корпоративна стратегія для досягнення корпоративної місії і мети;
- корпоративне управління (хто визначає корпоративну місію і регулює дії корпорації);
- корпоративна культура;
- корпоративна комунікація [40].

Особливого значення під час здійснення управління будівельним підприємством набувають визначення цілей і врахування особливостей функціонування. При цьому фокусується увага на моделях реалізації процесу управління [41–43]. У цьому контексті заслуговують на увагу розробки О. Амосова та В. Головка, які

для забезпечення управління ефективністю діяльності запропонували моделі, що включають:

- формування стратегії та оцінку реальності виконання;
- впровадження цільового управління;
- вдосконалення бізнес-процесів;
- закріплення корпоративних цінностей;
- менеджмент персоналу [44].

З урахуванням показників фінансового стану підприємств для забезпечення управління та підвищення його ефективності застосовуються рейтингові оцінки, які здійснюють, зокрема, «Мудіс Інвесторз Сервіс», «Фітч Рейтінгс», «Стандард енд Пурс», «Кредит-Рейтинг», «Експерт-рейтинг», Українське агентство фінансового розвитку, «Консалтинг-гамма», «Інвест рейтинг».

Серед представлених підходів до управління підприємствами заслуговують на увагу розробки, які базуються на розвитку знаневого підходу, де важливими виступають інтелектуальний капітал, функції та компетенції персоналу [45].

На напрями та особливості реалізації проектів для забезпечення управління підприємствах вказують вчені [46–50].

Узагальнюючи вищенаведене, автор запропонував етапи формування та реалізації стейкхолдерно-орієнтованого підходу до управління будівельними підприємствами:

- 1) визначення цілей і задач управління будівельними підприємствами;
- 2) аналіз зовнішніх і внутрішніх умов функціонування будівельних підприємств;
- 3) визначення груп стейкхолдерів, що взаємодіють із будівельними підприємствами;
- 4) формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління будівельними підприємствами;
- 5) інтегральна оцінка показників, що впливають на рівень ефективності управління будівельними підприємствами;
- 6) розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління будівельних підприємств з урахуванням особливостей взаємодії з різними групами стейкхолдерів.

**Висновки.** Таким чином, у результаті дослідження для забезпечення управління будівельними підприємствами запропоновано стейкхолдерно-орієнтований підхід, який базується на комплексі взаємопов'язаних дій, спрямованих на формування інформаційно-аналітичного забезпечення, визначення напрямів взаємодії з різними групами зацікавлених осіб, інтегральну оцінку показників, що дає змогу реалізувати системний підхід і розробити пропозиції до підвищення ефективності управління.

Пропозиціями для подальших досліджень є формування та реалізація організаційно-економічного механізму управління будівельними підприємствами, який базується на результатах розробки стейкхолдерно-орієнтованого підходу.

### Список використаних джерел:

1. Goodijk R. Corporate governance and stakeholder management: the ING. CORPORATE OWNERSHIP&CONTROL. 2003. Volume 1, Issue 1. P. 159–167.
2. Clarkson M.E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. Academy of Management Review. 1995. January. Vol. 20. № 1. P. 92–118.
3. Мамонов К. Організаційно-економічний механізм управління стейкхолдерами будівельних компаній: сутність, структура й інформаційний захист. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. № 2 (14). Харків: Національний аерокосмічний університет ім. М.С. Жуковського «Харківський авіаційний інститут», 2011. С. 75–86.
4. Мамонов К. Організаційно-економічний механізм управління стейкхолдерами будівельних компаній: розробка, особливості впровадження, інформаційний захист. Комунальне господарство міст: науково-технічний збірник. Вип. 100. Серія: Економічні науки. Харків: Харківська національна академія міського господарства, 2011. С. 227–234.
5. Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B.L. Stakeholder Theory. The state of the art. URL: <http://books.google.com>.
6. Hill C. Stakeholder-Agency Theory. Journal of Management Studies. 1992. Vol. 29. № 2. P. 131–154.
7. Категорії «управління» і «менеджмент»: загальне і особливе. URL: [http://pidruchniki.com/1431072350951/medzhment/kategoriyi\\_upravlinnya\\_menedzhment\\_zagalne\\_osoblive](http://pidruchniki.com/1431072350951/medzhment/kategoriyi_upravlinnya_menedzhment_zagalne_osoblive).
8. Малик Л. Сутність категорії управління та менеджменту в туристичному бізнесі. Молодь і ринок. 2011. № 5 (76). С. 73–76. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi05pvP8s7aAhWkd5oKHa>.
9. Москаленко В., Шипунова О. Финансово-экономический механизм промышленного предприятия: научно-методическое издание / под научн. ред. В. Москаленко. Сумы: Довкілля, 2003. 176 с.
10. Ніколенко С., Пінчук І. Господарсько-політичний механізм сучасної ринкової економіки: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 153 с.
11. Хлевицька Т. Механізми антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства. Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць. Вип. 26. Т. 1. Донецьк: ДонНУЕТ. 2008. С. 313–318.
12. Щербань І. Формування механізму антикризового управління посередницьких туристичних підприємств. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2010. Вип. 2 (50). URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Chem\\_Biol/Vnuvvgp/ekon/2010\\_2/index.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vnuvvgp/ekon/2010_2/index.htm).
13. Торкатюк В. Аналіз сучасного стану будівельного комплексу України в контексті формування регіональних структур його функціонування URL: <http://economy.kname.edu.ua>.
14. Бурмака М., Бурмака Т. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія. Харків: ХНАДУ, 2011. 204 с.
15. Залунін В., Щеглова О. Управління розвитком та функціонуванням виробничо-економічної системи будівельних підприємств. Економіка підприємств. URL: [http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v2/NV-2013-V2\\_33.pdf](http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v2/NV-2013-V2_33.pdf).



16. Надтока Т., Какуніна Г., Мартякова О. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління. Управлінські технології у вирішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем: монографія / за заг. ред. О. Мартякової. Донецьк: вид-во ДонНТУ, 2011. 744 с.
17. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. 2-е изд., исправ. и доп. М.: Эксмо, 2005. 544 с.
18. Шандова Н. Рушійні сили стійкого розвитку промислового підприємства. Економічні інновації. 2013. Вип. 54. С. 354–362. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecinn\\_2013\\_54\\_42.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecinn_2013_54_42.pdf).
19. Завадський Й. Менеджмент: Management. Т. І. Київ: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. 543 с.
20. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1998. 800 с.
21. Дафт Р.Л. Менеджмент. Санкт-Петербург: Питер, 2003. 832 с.
22. Беседін М., Нагаєв В. Основы менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 496 с.
23. Ансофф И. Стратегическое управление / науч. ред. и авт. предисл. Л. Евенко. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
24. Виханский О. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Гардарики, 2007. 296 с.
25. Кононова О. Методичні підходи до сутності стратегічного управління будівельними підприємствами. Прометей. 2013. № 1. С. 133–137.
26. Попов С. Стратегическое управление: модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. Москва: ИНФРА-М, 2010. 304 с.
27. Романюк Л. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu\\_e/2009\\_15/stat\\_09/15.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf).
28. Писаревський І., Тищенко О., Покологна М., Петрова Н. Стратегічний менеджмент: підручник / за ред. С. Аляб'єва. Харків: ХНАМГ, 2012. 287 с.
29. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации. Москва: Юнити, 1998. 576 с.
30. Шершньова З., Оборська С. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 384 с.
31. Тищенко О., Хаустова В. Аутсорсинг як фактор ефективності підприємств будівельної галузі. Проблеми економіки. 2012. № 4. С. 129–135.
32. Акимов В., Макарова Т., Мерзляков В. Экономика отрасли (строительство). Москва: ИНФРА-М, 2005. 304 с.
33. Думная Н., Черемисин Д. Аутсорсинг как новая форма организации бизнеса. URL: <http://do.gendocs.ru/docs/index-128403.html#3775981>.
34. Коняева А. Аутсорсинг в Украине: вчера, сегодня, завтра. URL: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=247>.
35. Синяев В. Развитие системы аутсорсинга в сфере строительного бизнеса: монография. Москва: ИВц «Маркетинг», 2004. 204 с.
36. Синяев В. Логистика строительства с помощью аутсорсинга. Известия Тульского гос. ун. экон. и юр. науки. 2008. Вып. 1. С. 27–41.
37. IT-аутсорсинг в Украине: перспективы и надежды. URL: <http://ubr.ua/business-practice/own-business/it-outsourcing-v-ukraine-perspektivy-i-nadejdy-117224>.
38. Central and Eastern European It Outsourcing landscape report 2011. URL: [http://www.iteraconsulting.com.ua/PageFiles/4041/Central\\_and\\_Eastern\\_European\\_It\\_Outsourcing\\_landscape\\_report\\_2011.pdf](http://www.iteraconsulting.com.ua/PageFiles/4041/Central_and_Eastern_European_It_Outsourcing_landscape_report_2011.pdf).
39. Exploring Ukraine It Outsourcing Industry 2012. URL: <http://hi-tech.org.ua/wp-content/uploads/2012/08/Exploring-Ukraine-It-Outsourcing-Industry2012.pdf>.
40. Black A. Questions of Value. 2004. 320 p.
41. Герасимов Е. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии. Дайджест-финансы. 2008. С. 54–57.
42. Литягин А. Реальное целевое управление. Москва, 2010. 352 с.
43. Management: tasks, responsibilities, Practices, by Peter Drucker, 1974., Snee rD Why Should Statisticians Pay attention to Six Sigma? An examination for their role in the six sigma methodology. Quality Progress. 1999. September. P. 100–103.
44. Амосов О., Головка В. Формування моделі управління ефективністю діяльності підприємства. Проблеми економіки. 2012. № 4. С. 115–120.
45. Чечетов М., Денисюк О. Обґрунтування стратегії розвитку управлінських компетенцій підприємства. Проблеми економіки. 2012. № 1. С. 41–46.
46. Дубейковский В. Практика функционального моделирования с AllFusion process modeler 4.1. Где? Зачем? Как? Москва: ДИАЛОГ-МИФИ, 2004. 464 с.
47. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. Москва: Олимп-бизнес, 2005. 416 с.
48. Каплан Р., Нортон Д. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей. Москва: ИД «Вильяс», 2006. 384 с.
49. Пилипенко А. Проектування системи стратегічного обліку промислового підприємства. Проблеми економіки. 2009. № 3. С. 36–46.
50. Елифиров В., Репин В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. Москва: ИНФРА-М, 2004. 320 с.

**Деревльов В.Л.,**  
аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,  
*Європейський університет*

## **РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Деревльов В.Л. Роль маркетингового потенціалу у забезпеченні розвитку підприємства.** У статті висвітлено сутність розуміння поняття «розвиток підприємства», проблематику його чинників і першоджерел, з'ясовано його зв'язок з поняттям «маркетинговий потенціал», визначено місце та роль маркетингового потенціалу в процесі розвитку підприємства, набір його складових частин, обґрунтовано ієрархічно-структурний підхід на основі декомпозиції маркетингового потенціалу на його складові частини згідно з часовим проміжком та ключовими властивостями розвитку підприємства.

**Ключові слова:** розвиток підприємства, маркетинговий потенціал, складові частини, ієрархічний підхід.

**Деревлев В.Л. Роль маркетингового потенциала в обеспечении развития предприятия.** В статье освещены сущность понимания понятия «развитие предприятия», проблематика его факторов и первоисточников, выяснена его связь с понятием «маркетинговый потенциал», определены место и роль маркетингового потенциала в процессе развития предприятия, набор его составных частей, обоснован иерархично-структурный подход на основе декомпозиции маркетингового потенциала на его составные части согласно временному промежутку и ключевым свойствам развития предприятия.

**Ключевые слова:** развитие предприятия, маркетинговый потенциал, составные части, иерархический подход.

**Derevl'ov V.L. The role of marketing potential in providing enterprise development.** In the article the essence of understanding of the concept of “development of the enterprise”, the problems of its factors and primary sources is clarified, its connection with the concept “marketing potential” is clarified, the place and role of marketing potential in the process of development of the enterprise, a set of its components, the hierarchical-structural approach based on the decomposition of marketing potential on its components in accordance with the time interval and the key characteristics of enterprise development.

**Key words:** enterprise development, marketing potential, component parts, hierarchical approach.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання підприємств в Україні характеризуються динамічністю та непередбачуваністю зовнішнього середовища, жорстким конкурентним тиском, швидкими і не завжди очікуваними змінами споживчого попиту, що відбуваються на тлі систематичного зростання вимог споживачів. У цих умовах стратегічною задачею підприємства стає підтримка розвитку, здатність оперативним та адекватним чином реагувати на виникаючі загрози та нові можливості, забезпечуючи своєчасне виявлення наявних резервів та ефективно використання наявних ресурсів.

Фундамент, на базі якого можливе досягнення зазначених цілей, створюють маркетингова діяльність підприємства та її адаптаційні можливості. Варто враховувати, що зміни зовнішнього середовища сьогодні є перманентними, при цьому реакцію підприємства на них слід розглядати не як разовий процес, а як цілеспрямовану, систематичну діяльність. Стійке існування підприємства та його успішний розвиток за таких умов стануть можливими лише тоді, коли здатність до адаптації стане однією з внутрішньо притаманних йому властивостей. З огляду на вищезазначене проблема поглибленого дослідження ролі маркетингового потенціалу в розвитку підприємства на науково-теоретичному та практичному рівнях набуває виняткової актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання сутнісного змісту, проблематика чинників та першоджерел розвитку підприємств розглянуто в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів, таких як Н. Афанасьєв, І. Афонін, Н. Васюткіна, А. Воронкова, О. Горняк, Л. Грейнер, Л. Запасна, М. Кизим, М. Нечепуренко, В. Пономаренко, О. Раєвська, В. Рогожин, В. Рудик, О. Тридід, В. Томас.

Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання про те, до якого організаційного стану підприємство повинне прагнути та які чинники задіяти, щоб якомога довше затриматися саме у фазі зростання. Окрім цього, потребує узагальнення та усвідомлення змісту та природи, що має розвиток підприємства, за рахунок яких чинників він відбувається, яким чином активізується механізм його підтримки.

Проблемами дослідження маркетингового потенціалу підприємства займалась низка авторів, зокрема В. Баранчєєв, Т. Безрукова, А. Воронкова, О. Дідченко, Н. Касьянова, Л. Коваль, Р. Мажинський, Л. Мороз, О. Олексюк, Д. Райко, Н. Рожко, Н. Тягунова, В. Шарко.

З урахуванням того, що маркетинговий потенціал підприємства є досить новою економічною категорією, є недостатньо дослідженою думка про його місце в структурі загального потенціалу, в питаннях його складових частин та системі їх використання на шляху розвитку підприємств. Таким чином, цілком обґрунтовано є

необхідність подальшого розвитку теоретичних основ щодо складових, структуризації системи використання маркетингового потенціалу в розвитку підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Стаття є продовженням наукових досліджень проблеми розвитку підприємства та з'ясування ролі маркетингового потенціалу у забезпеченні цього процесу.

Метою статті є визначення розуміння сутності розвитку підприємства, проблематики його чинників і першоджерел, з'ясування його зв'язку з поняттям «маркетинговий потенціал», виокремлення місця, ролі, складових частин маркетингового потенціалу в процесі розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток підприємства завжди посідав важливе місце в числі ключових об'єктів управління. Безпосередньо з моменту створення підприємства основною вимогою життєздатності прийнятої бізнес-моделі справедливо вважаються орієнтири його розвитку, які закріплюються в стратегічних або тактичних планах. Актуальні практичні проблеми розвитку привернули увагу значної кількості науковців, дослідження еволюції поглядів яких на сутність і спрямованість розвитку підприємства дало змогу визначити, що існують історично перші (найбільш теоретично сформовані) та сучасні теорії розвитку.

Загалом розвиток – це філософська категорія, що виражає «процес руху, зміну цілісних систем». Розвиток розглядається як вищий тип руху, зміни матерії та свідомості; перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового. Розвиток також становить не будь-яку зміну в структурі об'єкта, а тільки якісну зміну, пов'язану з перетвореннями у внутрішній будівлі об'єкта, його структурі, що становить сукупність функціонально пов'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей [1, с. 34].

Нині найбільш поширеними є два підходи до розуміння процесів функціонування та розвитку підприємств. Згідно з першим підходом процес функціонування підприємства вже містить у собі елементи розвитку, тобто будь-яке підприємство, яке працює в ринковому середовищі, вже здійснює розвиток.

Протилежний підхід наголошує на тому, що тільки систематичний розвиток підприємства може стати основою його стійкого функціонування, тобто в цьому підході наголошується на винятковій значимості розвитку для успішної життєдіяльності підприємства. На нашу думку, саме другий підхід є більш обґрунтованим, адже сам факт функціонування підприємства зовсім не означає, що воно здатне підтримувати розвиток.

Аналіз наукових публікацій самого поняття «розвиток підприємства» [1, с. 35; 2, с. 30; 3, с. 62; 4, с. 27] показав, що нині не існує єдиного підходу до його тлумачення, при цьому як окремі вчені, так і цілі теоретичні концепції визначають розвиток по-різному. Окремі вчені-економісти при цьому звертають увагу на те, що процеси розвитку не можна ототожнювати з процесами зростання. Зростати – це збільшуватися в розмірах або числом, а розвиватися – збільшувати здатності та компетенції. Для зростання характерні кількісні характеристики, тоді як для розвитку – атрибутивні. Водночас розвиток може містити елементи зростання. Між зростанням та розвитком не обов'язково існує протистояння, вони можуть підсилювати дію одне одного, тобто між ними виникає ефект синергії.

Низка вчених-економістів розуміє під ним процес зміни кількісних та якісних характеристик підприємства як економічної системи в русі. При цьому підкреслюється, що зміна характеристик підприємства супроводжується підвищенням його здатності чинити опір зовнішньому середовищу, на більш пізніх етапах існування підприємства як системи його параметри мають кращі значення, ніж на більш ранніх етапах.

Однак далеко не всі автори погоджуються з таким трактуванням розвитку підприємства. Наприклад, теорія циклічного розвитку суперечить зазначеним положенням: підприємства розвиваються циклічно, від однієї фази до іншої. Критерієм виміру фази розвитку є економічна ефективність, яка періодично виявляє тенденцію як до зростання, так і до зниження під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників [5]. Тобто в рамках цієї концепції розвиток підприємства не розуміється як процес його лінійного переходу з одного стану до іншого, з більш кращими кількісними та якісними ознаками.

Концепція «життєвого циклу» підприємства також трактує розвиток підприємства не лінійно, а як проходження через певну «сукупність стадій» або «життєвий цикл», який характеризується низкою часових етапів і має такі стадії існування, як зародження, становлення, розвиток, зрілість та старіння. Відповідно до цієї концепції взаємозв'язок між економічними характеристиками підприємства на різних етапах має нелінійний характер.

Зарубіжний дослідник Л. Грейнер пропонує розглядати розвиток через проходження підприємством критичних точок. Він виділяє п'ять стадій (заснованих, відповідно, на творчості, керівництві, делегуванні, координації та співпраці), відокремлених одна від одної моментами організаційних криз. Шлях від однієї стадії розвитку до наступної компанія проходить, долаючи відповідну кризу цього перехідного періоду [6].

Наукову думку про те, що розвиток підприємства тісно пов'язаний з проходженням певних критичних точок (біфуркації) у його існуванні, розвиває Н. Васюткіна. Як слушно зауважує автор, «виняткове значення для забезпечення розвитку підприємства має успішне проходження певної критичної точки на кривій життєвого циклу», що пов'язано «із поступово зростаючою агресією (супротивом) відносно нього з боку зовнішнього середовища» [7, с. 251]. На думку дослідника, «по досягненні критичної точки на кривій життєвого циклу підприємство зможе продовжити свій розвиток лише за умови здійснення відповідних організаційно-економічних та управлінських перетворень» [7, с. 251]. А це станеться лише тоді, коли за весь період своєї діяльності воно зможе накопичити такий обсяг компетенцій, який буде більший сили опору середовища, сформованого у момент досягнення критичної точки на шляху його розвитку, або дорівнювати їй. Тому «фундаментальним завданням менеджменту є накопичення протягом усього циклу існування рівня компетенцій, достатнього для того, аби по досягненні критичної точки існування успішно подолати максимальну силу опору зовнішнього середовища і перейти на нову стадію свого розвитку» [7, с. 252].

Розглянуті підходи до визначення розвитку підприємства, моделі циклічності розвитку, концепції життєвого циклу та критичних точок у процесі існування підприємства дають змогу зрозуміти його сутність, виокремити певні періоди в існуванні підприємства та

визначити низку викликів і небезпек, які очікують його в процесі господарювання.

Проте вони не дають відповіді на питання про те, до якого організаційного стану підприємство повинне прагнути та які чинники задіяти, аби якомога довше затриматися саме у фазі зростання. Окрім цього, представлені визначення не дають змогу зрозуміти, яку природу має розвиток підприємства, за рахунок яких чинників він відбувається, а також яким чином активізується механізм його підтримки.

Вивчаючи проблематику чинників і першоджерел розвитку підприємства, Н. Афанасьєв визначає розвиток як «процес, коли внаслідок поліпшення виробничих або бізнес-процесів чи керування ними досягнутий якісний або кількісний приріст корисного результату процесу порівняно з колишнім рівнем або з рівнем, досягнутим на інших підприємствах» [4, с. 36]. На думку вченого, в основі розвитку підприємства лежать удосконалення виробничо-технологічних або управлінських бізнес-процесів.

Дещо відмінної точки зору дотримується вітчизняний вчений І. Афонін, зазначаючи, що «розвиток полягає в ефективному перерозподілі ресурсів, передусім інвестиційного характеру, за напрямками, які забезпечують максимальну конкурентоспроможність протягом максимально тривалого періоду, вдосконалення товарів і послуг, вдосконалення структури та систем управління організацією» [8, с. 34]. Вочевидь, автор дотримується ресурсного погляду на першоджерела розвитку підприємства, вбачаючи їх передусім у наявності достатнього інвестиційного ресурсу і забезпеченні саме за рахунок цього ринкової конкурентоспроможності.

У рамках концепції, запропонованої М. Нечепуренко, розвиток підприємства визначається як процес оновлення виробничих або бізнес-процесів, що забезпечує якісно новий рівень функціонування підприємства. Автор вважає саме інноваційну діяльність єдиним основним напрямом економічного розвитку організації [9, с. 23].

Як відзначає у своїй роботі О. Раєвська, «джерелом розвитку підприємства як соціально-економічної системи є, з одного боку, мінливість і динамічність оточення, іншими словами, суперечності зовнішнього середовища; з іншого боку, внутрішні суперечності самої системи». На думку дослідника, до внутрішніх суперечностей можуть бути віднесені суперечності, що підвищують гнучкість та адаптивність системи [10, с. 109].

Фактично у трактуванні розвитку два згадані автори наголошують на тому, що він відбувається «через пристосування, тобто через адаптацію підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища», запорукою чого стають або ж «сукупність організаційно-економічних заходів і передумов», або ж певні «внутрішні суперечності», які забезпечують гнучкість і адаптацію підприємства до оточуючих умов.

Таким чином, під розвитком підприємства необхідно розуміти процес кількісних та якісних змін підприємства як економічної системи, що відбуваються через взаємодію внутрішнього та зовнішнього середовища, а також забезпечуються адекватною, достатньою та своєчасною реакцією його економічного потенціалу на зовнішні трансформації. Результатом таких змін стають адаптивність, гнучкість, стійкість та конкурентоспроможність функціонування підприємства в ринковому середовищі у довгостроковій перспективі.

В основі чинників, передумов чи суперечностей, за рахунок яких утворюється гнучкість, відбувається адаптація підприємства до змін середовища і забезпечується його розвиток, лежить потенціал підприємства.

Попри неоднозначність трактування самої категорії «потенціал підприємства», більшість учених [11; 12] однак погоджуються в тому, що саме його слід розглядати як першоджерело розвитку підприємства.

Якщо дивитись через призму ключового підвиду економічного потенціалу підприємства, який відіграє найважливішу роль у забезпеченні його розвитку, то, на нашу думку, ним є маркетинговий потенціал. Цієї

Таблиця 1

Сутність розуміння маркетингового потенціалу підприємства

Автор	Сутність визначення
Л. Мороз [15, с. 47]	Сукупність внутрішніх можливостей і зовнішніх шансів підприємства задовольняти потреби споживачів та отримувати на цій основі максимальні економічні вигоди. Тобто діяльність комерційно зацікавлених підприємств спрямована на досягнення максимального рівня прибутку із застосуванням усіх можливих маркетингових заходів, розширенням виробничого, інноваційного, інвестиційного та стратегічного потенціалів.
В. Шарко, І. Поліщук [16, с. 208]	Сукупність можливостей і коштів підприємства в реалізації його маркетингової діяльності, а також здатність маркетингової системи забезпечувати постійну конкурентоспроможність підприємства завдяки вжиттю ефективних маркетингових заходів в галузі дослідження ринкового попиту, цінової, товарної, збутової, фінансової та комунікативної політики.
О. Олексюк [17, с. 12]	Сукупність внутрішніх можливостей та зовнішніх шансів задовольняти потреби споживачів та отримувати на цій основі максимальні економічні вигоди. Цим поняттям позначають здатність (можливості) підприємства ефективно виявляти, формувати та найповніше задовольняти потреби споживачів.
Т. Безрукова, Є. Сапронов [18, с. 112]	Сутність маркетингового потенціалу полягає в максимально можливій спроможності господарського суб'єкта використовувати всі передові напрацювання в галузі маркетингової діяльності.
Н. Рожко, О. Бурліцька [19, с. 61]	Сукупна спроможність маркетингової системи (підприємства) забезпечувати постійну конкурентоспроможність підприємства, економічну та соціальну кон'юнктуру його товару або послуги на ринку завдяки плануванню та вжиттю ефективних маркетингових заходів у галузі дослідження попиту, товарної, цінової, комунікативної та збутової політики, а також організації стратегічного планування та контролю за поведінкою товару, конкурентів і споживачів на ринку.



точки зору дотримуються автори [11; 13; 14], що знаходить достатню кількість вагомих та обґрунтованих підтверджень у їх роботах.

Однак досить багато протиріч виникає в розумінні сутності маркетингового потенціалу та наборі його складових. Досліджуючи теоретичний фундамент визначення та сутності категорії «маркетинговий потенціал», можемо виявити відсутність упорядкованості та комплексності у тлумаченні цього поняття (табл. 1).

Аналізуючи точки зору дослідників маркетингового потенціалу, зазначимо, що вони мають широкий діапазон охоплення, включаючи як комплексну реалізацію на основі передових напрацювань в галузі маркетингової діяльності, сукупності внутрішніх можливостей, зовнішніх шансів, спроможності маркетингової системи забезпечувати постійну конкурентоспроможність підприємства, так і функціональне забезпечення ефективних маркетингових заходів у різних спектрах діяльності.

Цілком обґрунтовано можна говорити про те, що розвиток підприємства значною мірою забезпечується саме розвитком маркетингового потенціалу, причому ці процеси є взаємопов'язаними та взаємообумовленими, адже маркетингові складові потенціалу утворюють базис розвитку сучасного підприємства, а сам розвиток підприємства є підґрунтям для нарощування маркетингових складових потенціалу у той чи інший період часу.

Вивчаючи значимість маркетингових складових потенціалу у забезпеченні розвитку підприємств, зазначаємо, що питання оцінки їх впливу на результативність і розвиток підприємства є одним з найбільш дискусійних.

Н. Тягунова в разі системного уявлення маркетингового потенціалу розглядає його як «управління маркетинговими ресурсами, організаційним механізмом маркетингу та спроможністю досягати бажаних маркетингових результатів» [20, с. 175], а також виділяє 12 складових елементів маркетингового потенціалу.

На думку В. Шарко [16, с. 209], ефективно використання складових частин маркетингового потенціалу, зокрема товарного, збутового, цінового, комунікаційного, потенціалу маркетингового персоналу, маркетингової інформації, фінансових ресурсів маркетингу, забезпечить конкурентоспроможність підприємства.

Досить поширеним підходом до розуміння значимості маркетингових складових потенціалу у забезпеченні розвитку підприємства є бенчмаркінг-підхід, або підхід на основі конкуренції. Представниками цього підходу розвиток розуміється в контексті підтримки стійких позицій у конкурентному середовищі через досягнення конкурентоспроможності, складовими якої є маркетингові чинники. Однак дослідження виявили обмеженість такого підходу, адже перемога в конкурентній боротьбі не є самоціллю підприємства, іноді важливіші кооперація та інтеграція; поточні задачі перемоги над конкурентами іноді суперечать довгостроковим цілям, перешкоджаючи, а не сприяючи розвитку; поточна конкурентоспроможність без стратегічного передбачення й адаптації до змін не забезпечує розвитку, адже для цього підприємству потрібні саме динамічні, а не статичні компетенції.

Компенсувати недоліки конкурентного підходу дає змогу підхід на основі концепції стратегічного маркетингу, згідно з яким розвиток підприємства забезпечується через адаптацію його маркетингових елементів

(зокрема, стратегії) до умов середовища, при цьому особливого значення набувають гнучкість, варіативність і динамічність.

Р. Мажинський доводить [21, с. 197], що комплексний маркетинговий потенціал є сукупний потенціал маркетингових ресурсів і сукупний потенціал маркетингових зусиль підприємства, ефективне використання якого забезпечить досягнення корпоративних цілей, а також пропонує віднести до сукупного потенціалу маркетингових зусиль потенціал маркетингової інформаційної системи; маркетингових досліджень; програмування маркетингу; маркетингового інструментарію; товарний, ціновий, збутовий, комунікаційний потенціали; потенціал контролю маркетингу; потенціал управління ризиками.

До сукупного потенціалу маркетингових ресурсів слід віднести потенціал маркетингового персоналу; матеріальні, фінансові, інформаційні, інноваційні, часові ресурси маркетингу.

Ми погоджуємося з точкою зору Н. Рожко та О. Бурлицької [19, с. 62] в тому, що доцільно здійснювати декомпозицію маркетингового потенціалу на його складові частини згідно з часовим проміжком на три основні складові, а саме стратегічний, тактичний та оперативний маркетинговий потенціали.

Для виявлення конкретного змісту потенціалу маркетингу доцільно використовувати проблемно-аналітичний підхід, а саме представити ієрархічну структуру складових маркетингового потенціалу підприємства. В цьому разі на різних рівнях представлення ця категорія повинна інтегрувати все більшу кількість засобів за ступенем деталізації аналізованих проблем. Як наслідок, ми отримуємо деяку піраміду, на вершині якої знаходиться потенціал маркетингу, а в основі – прийоми, моделі, алгоритми й методи маркетингової діяльності підприємства. Маркетинговий потенціал може бути охарактеризований продуктивністю роботи маркетингових служб підприємства, яка оцінюється достовірністю досліджень, проведених цими службами, а також їхніми рекомендаціями [18].

В. Баранчєва та С. Стріжова [22, с. 43–46] рекомендують під час визначення маркетингового потенціалу використовувати комплекс підходів, а саме циклічний, системний і діагностичний, де в основі циклічного підходу лежить теорія життєвого циклу товару з усіма його етапами; системного – управління маркетинговими ресурсами, організаційним механізмом маркетингу та спроможністю досягати бажаних маркетингових результатів; діагностичного – оцінка маркетингового потенціалу; стан обмеженого для аналітиків кола параметрів характеризується відсутністю кваліфікованих фахівців, обмеженістю в термінах дослідження, відсутністю або недостатністю інформації.

Аналізуючи підходи як вищезазначених, так і низки інших науковців до композиції складових маркетингового потенціалу, виокремимо думку О. Дідченко [23] до підходу з точки зору концепції інтегрованого маркетингу, де основа закладається в дворівневій системі. Перший її рівень – різні маркетингові функції, зокрема служба збуту, реклама, управління виробництвом і реалізацією продукції, маркетингові дослідження. Всі ці функції повинні бути взаємопов'язані, їх виконання скоординовано. Другий рівень інтегрованого маркетингу – узгодження роботи всіх відділів компанії.

Інтегрувавши поширені у фаховій літературі погляди в єдиний підхід, запропонуємо таку схему, яка визначає послідовність, часовий горизонт та напрями впливу маркетингових складових потенціалу на розвиток підприємства (рис. 1).

Таким чином, пропонуємо розглядати роль маркетингових складових потенціалу у забезпеченні розвитку підприємства на трьох рівнях (оперативно-тактичному, продуктово-ринковому/конкурентному і стратегічному), які в сукупності утворюють єдину ієрархічно-структурну модель розвитку підприємства на основі маркетингових складових потенціалу.

Основу підходу формують маркетингові заходи оперативно-тактичного рівня, які відзначаються переважно короткотерміновим впливом (терміном до 1 року) та спрямовані на досягнення підприємством певних економічних показників, зокрема зростання обсягів продажу, пошук нових споживачів, одержання прибутку, вихід на зазначений рівень маржинальності, рентабельності. На оперативно-тактичному рівні впливу маркетингових складових потенціалу формується мінімально-необхідний базис для розвитку підприємства, пов'язаний з економічною доцільністю його існування як самостійного суб'єкта (адже коли підприємство не здатне досягати заданих економічних показників, то втрачається сенс його функціонування).

Продуктово-ринковий/конкурентний рівень впливу маркетингових складових потенціалу характеризується середньостроковим горизонтом їхньої дії. На цьому рівні формуються передумови для зайняття стійкої позиції підприємства на ринку в конкуренції (в межах 1–3 років), а самі маркетингові заходи націлені

на утворення динамічних конкурентних переваг та підтримку конкурентоспроможності.

На верхньому (стратегічному) рівні впливу маркетингових складових потенціалу утворюються передумови для розвитку в довгостроковій перспективі (на горизонті понад 3 років). Саме на цьому рівні підприємство як господарюючий суб'єкт набуває таких властивостей, як адаптивність, гнучкість, варіативність та динамічність, що стають запорукою успішного розвитку підприємства упродовж необмеженого часового горизонту.

**Висновки.** Таким чином, розвиток є процесом кількісних та якісних змін підприємства як економічної системи, що відбуваються через взаємодію внутрішнього та зовнішнього середовища і забезпечуються адекватною, достатньою та своєчасною реакцією його економічного потенціалу на зовнішні трансформації. Результатом таких змін стають його адаптивність, гнучкість, стійкість та конкурентоспроможність у ринковому середовищі у довгостроковій перспективі. Цілком обґрунтовано можна говорити про те, що розвиток підприємства значною мірою забезпечується маркетинговою складовою потенціалу. При цьому роль маркетингових складових потенціалу виявляється на трьох рівнях, а саме оперативно-тактичному, продуктово-ринковому/конкурентному і стратегічному, які в сукупності утворюють взаємопов'язаний ієрархічно-структурний підхід до розвитку підприємства на базі маркетингових складових потенціалу.

Як засвідчили дослідження, з перелічених властивостей підприємств найбільше значення з точки зору розвитку має саме адаптація, адаптивність, адже саме



**Рис. 1. Ієрархічно-структурний підхід до розвитку підприємства на основі маркетингових складових потенціалу**

Джерело: розроблено автором на основі джерел [13; 15; 18; 19; 21; 23]

вона розглядається як базова передумова розвитку підприємства. При цьому потребують подальшого поглибленого дослідження прикладні методичні підходи, що

дадуть змогу оцінювати на практиці рівень маркетингового потенціалу та кількісно вимірювати його вплив на адаптивність та розвиток підприємства.

### Список використаних джерел:

1. Запасна Л. Економічна сутність розвитку підприємства. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36354/10-Zapasna.pdf?sequence>.
2. Горняк О., Доленко Л. Розвиток підприємства в сучасних теоретичних концепціях. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2011. № 2. Т. 3. С. 29–32.
3. Пономаренко В., Тридід О., Кизим М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: видавничий дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
4. Афанасьев Н., Рогожин В., Рудыка В. Управление развитием предприятия: монография. Харьков: издательский дом «ИНЖЭК», 2003. 184 с.
5. Томас В., Дайлами М., Дерешвар А. та ін. Якість економічного зростання / наук. ред., пер. О. Кілісвич. Київ: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. 350 с.
6. Greener L. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Bussiness Review. 1972. August. 150 p.
7. Васюткіна Н. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект: монографія. Київ: Лібра-К, 2014. 334 с.
8. Афонин И. Управление развитием предприятия: стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены. Москва: изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2002. 380 с.
9. Нечепуренко М. Проблеми економічного розвитку підприємств. Питання економічних наук. 2006. № 1 (17). С. 23–25.
10. Расвиева О. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків, 2006. 496 с.
11. Воронкова А. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Луганск: ВНУ, 2000. 310 с.
12. Коваль Л. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/11340/1/11.pdf>.
13. Касьянова Н., Солоха Д. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 248 с.
14. Райко Д., Лебедева Л. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 1. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>.
15. Мороз Л., Лебідь Т. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства. Львів: вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. С. 45–50.
16. Шарко В. Методи дослідження маркетингового потенціалу торговельного підприємства. Економіка і суспільство. 2016. № 4. С. 207–215.
17. Олексюк О. Маркетинговий потенціал підприємств цементної промисловості України. Маркетинг в Україні. 2001. № 4. С. 12–18.
18. Безрукова Т., Сапронов Е., Морковина С. Управление конкурентоспособностью предпринимательской организации. Москва: КноРус, 2008. 293 с.
19. Рожко Н., Бурліцька О. Формування маркетингового потенціалу підприємства в умовах сучасного ринку. Галицький економічний вісник. 2010. № 2 (27). С. 60–63.
20. Тягунова Н. Маркетинговий потенціал роздрібних торговельних підприємств споживчої кооперації. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2010. № 4 (43). С. 172–178.
21. Мажинський Р. Маркетинговий потенціал підприємства. Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць з проблем торгівлі і громадського харчування. Вип. 13. Т. 2. Донецьк: ДонДУЕТ, 2003. С. 196–203.
22. Баранчев В., Стрижков С. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия. Маркетинг. 2004. № 3. С. 42–50.
23. Дідченко О. Маркетинговий потенціал підприємства як складова економічного потенціалу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. № 1. Т. 3. URL: <http://journals.uran.ua/index.php/2225-6407/article/view/22147>.

**Джерелюк Ю.О.,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
*Херсонський національний технічний університет*

## **МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТІЙКОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Джерелюк Ю.О. Методичний інструментарій оцінювання рівня антикризової стійкості туристичних підприємств.** У статті відображено основні принципи оцінювання рівня антикризової стійкості підприємства, а саме системність, точність, простота, інформативність, доступність і достовірність вхідної інформації, здійснення оцінювання в часі. Охарактеризовано поняття «показник конкурентної позиції підприємства за рівнем забезпечення антикризової стійкості», «рівень антикризової стійкості підприємства». Наведено концептуальну схему науково-методичного підходу та відповідний методичний інструментарій оцінювання рівня антикризової стійкості туристичних підприємств. Визначено складові забезпечення зовнішньої та внутрішньої антикризової стійкості туристичних підприємств. Здійснено якісне оцінювання рівня антикризової стійкості туристичних підприємств.

**Ключові слова:** антикризова стійкість, оцінювання, методичний інструментарій, конкурентна позиція, туристичне підприємство.

**Джерелюк Ю.А. Методический инструментальный оценки уровня антикризисной устойчивости туристических предприятий.** В статье отражены основные принципы оценивания уровня антикризисной устойчивости предприятия, а именно системность, точность, простота, информативность, доступность и достоверность исходной информации, осуществление оценивания во времени. Охарактеризованы понятия «показатель конкурентной позиции предприятия по уровню обеспечения антикризисной устойчивости», «уровень антикризисной устойчивости предприятия». Приведены концептуальная схема научно-методического подхода и соответствующий методический инструментальный оценки уровня антикризисной устойчивости туристических предприятий. Определены составляющие обеспечения внешней и внутренней антикризисной устойчивости туристических предприятий. Осуществлено качественное оценивание уровня антикризисной устойчивости туристических предприятий.

**Ключевые слова:** антикризисная устойчивость, оценка, методический инструментальный, конкурентная позиция, туристическое предприятие.

**Dzhereliuk Yu.O. Methodological tools for assessing the level of anti-crisis sustainability of tourism enterprises.** The article reflects the basic principles of assessing the level of the anti-crisis sustainability of enterprises: systematic, accurate, simple, informative, accessible, and reliable initial information, the implementation of evaluation in time. Concepts "the index of a competitive position of an enterprise on the level of providing anti-recessionary stability" and "the level of anti-crisis sustainability of an enterprise" are characterized. The conceptual scheme of the scientific-methodical approach and the methodological toolkit for assessing the level of anti-crisis sustainability of tourism enterprises are presented. Components of ensuring the external and internal anti-crisis stability of tourism enterprises are determined. A qualitative assessment of the level of anti-crisis sustainability of tourism enterprises is carried out.

**Key words:** anti-crisis sustainability, evaluation, methodological tools, competitive position, tourism enterprise.

**Постановка проблеми.** Основними проблемами функціонування сучасних підприємств в умовах жорсткої конкуренції є їх залежність від впливу ринкової кон'юнктури та незабезпеченість інструментами захисту від впливу негативних факторів зовнішнього середовища. Туристична галузь є надприбутковою складовою сучасної ринкової економіки, але в Україні її розвиток є дещо інертним та перебуває під впливом різних за характером загроз, тому оцінювання рівня антикризової стійкості туристичного підприємства є важливим та складним завданням. Для більшості туристичних підприємств України ситуація ускладнюється ще й тим, що підприємства не мають можливості оперативним чином реагувати на вимоги ринку, що

негативно впливає на їх антикризову стійкість. У цих умовах обґрунтованість та дієвість управлінських дій в рамках напрямів забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства в конкурентному середовищі значною мірою залежить від наявності методичного інструментарію оцінювання рівня антикризової стійкості підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним та методологічним засадам забезпечення стійкості підприємств присвячені праці таких провідних зарубіжних та вітчизняних дослідників, як, зокрема, Л.Ю. Басовський, О.В. Броїло [1], К.С. Григорян, Д.С. Кондаурова, А.Л. Пустуєв, О.В. Семененко, В.М. Ячменьова, М.С. Яшин [2]. Питанням сутності та



оцінювання антикризової стійкості підприємства присвячено дослідження В.О. Коюди [3], В.О. Рогової [4] та Л.В. Уривської [5]. Вивчення опублікованих праць свідчить про недостатнє висвітлення принципово важливих питань, пов'язаних з обґрунтуванням системи показників та відповідного методичного інструментарію оцінювання рівня антикризової стійкості туристичних підприємств з урахуванням галузевих особливостей. У вітчизняній літературі немає також єдиної формули розрахунку рівня антикризової стійкості туристичного підприємства.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є обґрунтування методичного інструментарію оцінювання рівня антикризової стійкості туристичних підприємств.

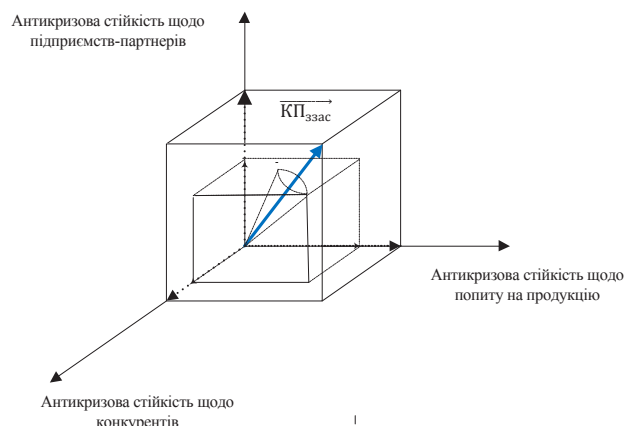
**Виклад основного матеріалу.** Основою оцінювання рівня антикризової стійкості підприємства є базові принципи, які визначають правила, що формують підхід до оцінювання. Основними з них є системність оцінювання (оцінювання кожної складової антикризової стійкості підприємства як складної економічної системи у взаємозв'язку між собою та з конкурентним середовищем); точність оцінювання (точне визначення параметрів об'єкта оцінювання); визначеність оцінювання (чітке визначення параметрів об'єкта оцінювання); простота оцінювання (визначення спрощеного набору вхідних показників, які визначають кінцевий результат); інформативність оцінювання (достовірне відображення стану об'єкта); цільова орієнтація оцінювання (процес здійснюється відповідно до поставленої мети та запитів користувачів вихідних результатів); доступність і достовірність вхідної інформації (орієнтація на основні форми фінансової звітності підприємства); здійснення оцінювання в часі (процес оцінювання включає визначення ретроспективного, поточного стану антикризової стійкості підприємства та її прогнозування).

Антикризова стійкість підприємства – це комплексна характеристика, яка відображає здатність підприємства зберігати в довгостроковому періоді поступове покращення конкурентних позицій на ринку під дією сукупності екзогенних та ендогенних факторів виникнення кризи в умовах конкурентного середовища [6].

Виходячи з результатів аналізу найбільш відомих науково-методичних підходів до оцінювання рівня стійкості підприємства, можемо зробити висновок, що ці підходи досить складно використовувати для оцінювання рівня антикризової стійкості туристичного підприємства в запропонованому трактуванні. У зв'язку з цим необхідно обґрунтувати відповідний методичний інструментарій. Згідно з визначенням цього поняття оцінити конкурентну позицію – це визначити обсяг місця, що займає підприємство на ринку відносно усього його обсягу. Такий підхід до оцінювання дає порівняльну кількісну оцінку, тобто оцінку, яка залежна від обсягу, що займають інші учасники ринку [7, с. 135]. З огляду на те, що метою оцінювання антикризової стійкості є формування напрямів її забезпечення, порівняння оцінки підприємства з «абсолютно антикризово стійким» дає змогу визначити положення підприємства відносно своєї кінцевої мети та окреслити резерви до її підвищення. Вектор конкурентної позиції «абсолютно антикризово стійкого» підприємства – це вектор за макси-

мальними координатами, який є рівновіддаленим від кожної координати підприємства.

За основними вимогами комплексного оцінювання, включаючи інформаційну повноту та адекватність використання взаємопов'язаних показників суб'єктної оцінки, в ході дослідження нами адаптовано універсальний методичний підхід до вимірювання довжини (норми) для оцінювання антикризової стійкості підприємства [8, с. 16]. Відповідно до цього підходу показник конкурентної позиції підприємства за рівнем забезпечення зовнішньої антикризової стійкості слід оцінювати в просторі трьох вимірів, а саме оцінки рівня забезпечення антикризової стійкості щодо партнерів, конкурентів, споживачів (щодо попиту на продукцію); показник конкурентної позиції підприємства за рівнем забезпечення внутрішньої антикризової стійкості слід оцінювати в просторі таких вимірів, як оцінка рівня забезпечення операційної антикризової стійкості; маркетингово-інноваційної; фінансово-інвестиційної; кадрової; управлінської та інформаційної антикризової стійкості. Цей показник є вектором, норма якого визначає показник конкурентної позиції підприємства за рівнем забезпечення антикризової стійкості (рис. 1). Наближення ж цього вектору до однієї з координат буде вказувати на високий рівень забезпечення однієї складової та нехтування іншими складовими антикризової стійкості.



**Рис. 1. Виміри оцінювання конкурентної позиції підприємства за рівнем забезпечення зовнішньої антикризової стійкості**

*Джерело: власна розробка автора*

Концептуальну схему науково-методичного підходу та відповідний методичний інструментарій щодо визначення рівня антикризової стійкості підприємства наведено на рис. 2.

Таким чином, для отримання повної інформації про рівень антикризової стійкості підприємства необхідно застосування сукупності методів. Узагальнюючи результати проведеного дослідження щодо обґрунтування методичного інструментарію, ще раз підкреслюємо, що забезпечення антикризової стійкості в умовах кожного підприємства значною мірою залежить від початкової інформації про стан суб'єкта господарювання.

Автором сформовано цілісну систему показників оцінювання рівня забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства, які використовуються в

плануванні, обліку та аналізі діяльності туристичних підприємств, що є передумовою практичного застосування цієї оцінки. В результаті розрахунків відібрано 14 оцінних показників, що описують рівень забезпечення зовнішньої, та 31 показник, що описують рівень забезпечення внутрішньої антикризової стійкості туристичного підприємства.

Результуючий показник конкурентної позиції за рівнем забезпечення антикризової стійкості підприємства ( $KП_i^{рез}$ ) пропонуємо розраховувати як середню геометричну за такою формулою:

$$KП_i^{рез} = \sqrt{KП_i^{зас} \cdot KП_i^{вас}}, \quad (1)$$

де  $KП_i^{зас}$ ,  $KП_i^{вас}$  – показник конкурентної позиції за рівнем забезпечення зовнішньої та внутрішньої антикризової стійкості  $i$ -го підприємства відповідно.

Результуючий показник конкурентної позиції за рівнем забезпечення антикризової стійкості підприємства – це синтетична величина та «рівнодіюча» всіх параметрів на основі їх зведення, що дає змогу

провести порівняльний аналіз у часі та просторі, в межах яких він може адекватно відображати дійсний рівень конкурентної позиції за рівнем забезпечення антикризової стійкості підприємства. Оцінка конкурентної позиції за рівнем забезпечення антикризової стійкості підприємства полягає не тільки у визначенні на даний період часу, але й у прогнозуванні динаміки їх можливих змін, а також оцінці ступеня їх взаємодії. Індеси зміни конкурентної позиції підприємства (темпи росту) обчислюються за формулою:

$$Y_{KП_i} = \frac{KП_i^1}{KП_i^0}, \quad (2)$$

де  $KП_i^1$ ,  $KП_i^0$  – базисне і звітне значення конкурентної позиції підприємства відповідно.

Як було зазначено, антикризова стійкість підприємства розглядається як комплексна характеристика підприємства, що відображає здатність підприємства зберігати у довгостроковому періоді поступове покращення

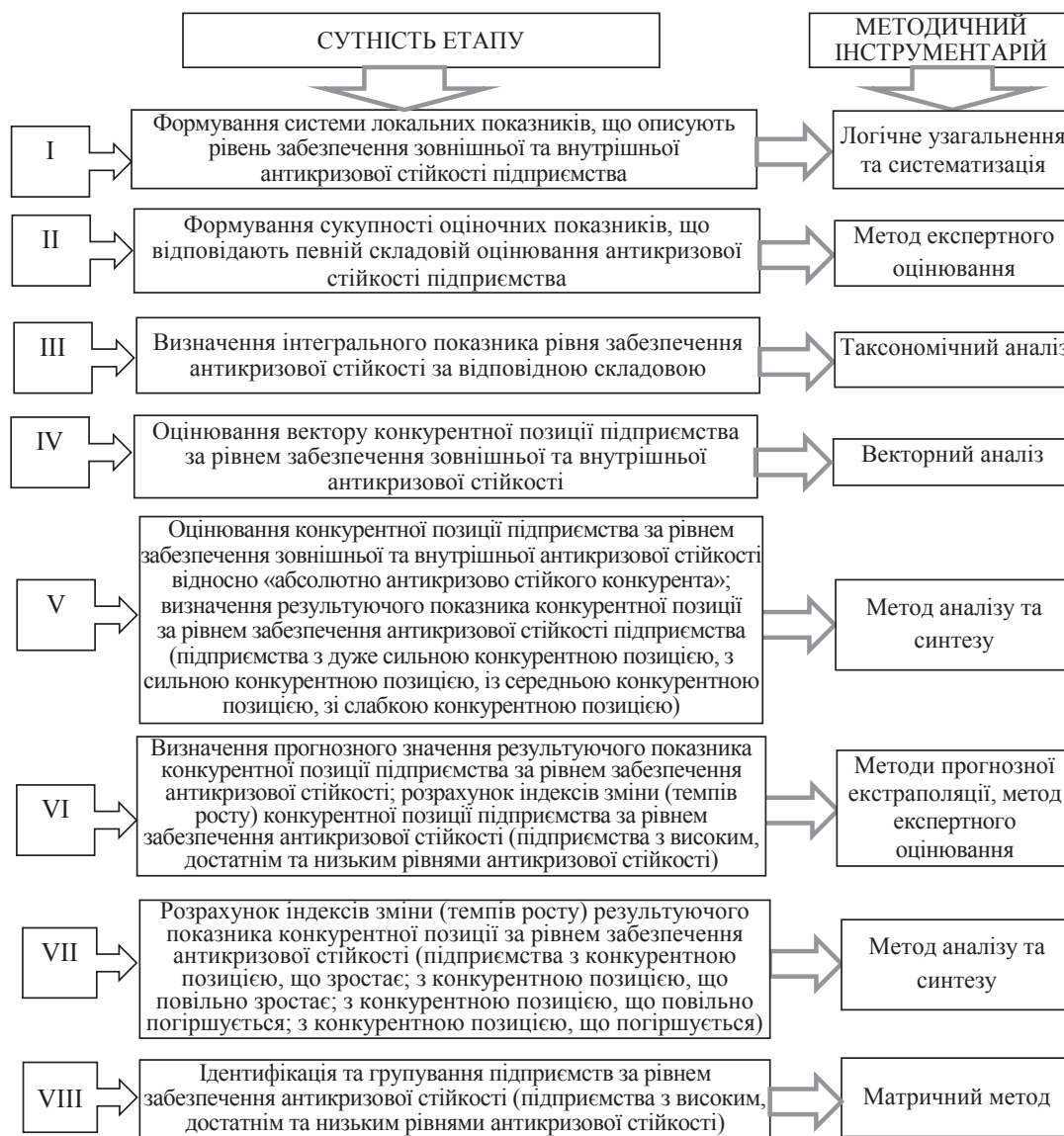


Рис. 2. Концептуальна схема науково-методичного підходу щодо визначення рівня антикризової стійкості підприємства

Джерело: власна розробка автора

щення конкурентних позиції на ринку, тобто антикризово стійким можемо вважати підприємство, якщо виконуються такі умови:

$$\frac{КП_i^{прогн}}{КП_i^1} \geq \frac{КП_i^1}{КП_i^0} \geq 1, \quad (3)$$

де  $КП_i^0$  – базисне значення показника конкурентної позиції  $i$ -го підприємства за рівнем забезпечення антикризової стійкості, %;

$КП_i^1$  – звітне значення показника конкурентної позиції  $i$ -го підприємства за рівнем забезпечення антикризової стійкості підприємства, %;

$КП_i^{прогн}$  – прогнозне значення показника конкурентної позиції підприємства через певний період часу функціонування на ринку, %.

Якісну оцінку рівня антикризової стійкості підприємства наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Якісна оцінка рівня  
антикризової стійкості підприємства**

Умови	Характеристика ( $R_{АСП}$ )
$Y_{КП_i^{прогн}} > Y_{КП_i^{факт}}$	Високий рівень антикризової стійкості підприємства
$Y_{КП_i^{прогн}} = Y_{КП_i^{факт}}$	Достатній рівень антикризової стійкості підприємства
$Y_{КП_i^{прогн}} < Y_{КП_i^{факт}}$	Низький рівень антикризової стійкості підприємства

Джерело: власна розробка автора

Запропонований науково-методичний підхід найбільшою мірою відповідає сучасній специфіці господарської діяльності туристичних підприємств і може бути застосований для отримання необхідної первинної інформації, а отже, стати основою забезпечення антикризової стійкості підприємств у конкурентному середовищі.

Для підтвердження валідності напрацювань щодо обґрунтування відповідного методичного інструментарію оцінювання рівня антикризової стійкості туристичних підприємств її апробацію проведено на прикладі десяти туристичних підприємств м. Херсона. Ці туристичні підприємства є подібними за сукупністю параметрів господарювання, що дає змогу їх порівнювати, та мають однакове зовнішнє середовище. У табл. 2 визначено індекси зміни (темпи росту) результуючого показника конкурентної позиції за рівнем забезпечення антикризової стійкості (формула 2) та якісну оцінку рівня антикризової стійкості (табл. 1) для аналізованих десяти туристичних підприємств.

Проведення зворотного аналізу оцінок, тобто від узагальнюючих показників рівня антикризової стійкості до системи оціночних показників, дає змогу виявити найбільш значні проблеми туристичних підприємств на шляху до забезпечення високого рівня антикризової стійкості.

Результати групування підприємств можуть бути використані як зовнішніми, так і внутрішніми користувачами для прийняття управлінських рішень у процесі забезпечення антикризової стійкості підприємства в конкурентному середовищі.

Таблиця 2

**Індекси зміни (темпи росту) результуючого показника конкурентної позиції за рівнем забезпечення  
антикризової стійкості та рівнем антикризової стійкості туристичних підприємств ( $R_{АСП}$ )**

Підприємство	$Y_{КП_i} = \frac{КП_i^{2014}}{КП_i^{2013}}$	$Y_{КП_i} = \frac{КП_i^{2015}}{КП_i^{2014}}$	$Y_{КП_i} = \frac{КП_i^{2016}}{КП_i^{2015}}$	$Y_{КП_i} = \frac{КП_i^{2017}}{КП_i^{2016}}$	$Y_{КП_i} = \frac{КП_i^{2018(прогноз)}}{КП_i^{2017}}$
«Корсар»	0,7391	1,3726	1,0050	1,0218	1,1037
$R_{АСП}$	–	високий	низький	достатній	високий
«Азимут»	0,9064	1,3170	1,1732	0,9905	1,1210
$R_{АСП}$	–	високий	низький	низький	високий
“Key Tour”	0,8478	1,2035	1,0357	0,9755	1,0891
$R_{АСП}$	–	високий	низький	низький	високий
«Вокруг Света Tours»	0,8197	1,2174	0,9863	1,2581	1,0523
$R_{АСП}$	–	високий	низький	високий	низький
“Aquavita”	0,7573	1,3287	1,1454	1,0450	1,1261
$R_{АСП}$	–	високий	низький	низький	високий
«Тур Плаза»	0,7743	1,3776	1,0440	1,0692	1,1072
$R_{АСП}$	–	високий	низький	достатній	високий
«Квитки по Європі»	0,8194	1,5051	0,8700	1,2484	1,0830
$R_{АСП}$	–	високий	низький	високий	низький
“All Tours”	0,9142	1,0891	1,1909	0,9615	1,1028
$R_{АСП}$	–	високий	високий	низький	високий
“Tourmapa”	1,0176	1,4633	1,0521	1,0509	1,1325
$R_{АСП}$	–	високий	низький	достатній	високий
«Вояж»	0,8238	1,5348	1,0448	1,1393	1,1111
$R_{АСП}$	–	високий	низький	високий	достатній

Джерело: розраховано автором

На основі одержаних результатів можна типізувати туристичні підприємства за результируючим показником конкурентної позиції, за рівнем забезпечення антикризової стійкості та за рівнем антикризової стійкості, що дасть змогу визначити пріоритетні напрями та розробити заходи з підвищення кожної складової антикризової стійкості.

**Висновки.** Практична реалізація запропонованого науково-методичного підходу та відповідного методичного інструментарію дасть змогу туристичним підприємствам створити інформаційне підґрунтя не тільки для виявлення негативних тенденцій і можливих загроз, але й для комплексного підходу щодо протидії цим загрозам. Запропонований науково-методичний підхід ґрунтується на формуванні системи оціночних показни-

ків, визначенні локальних показників для комплексної оцінки рівня певних складових та комплексного показника рівня системного антикризової стійкості туристичного підприємства. Наведений науково-методичний підхід дає можливість сфокусувати увагу на тих проблемних моментах у забезпеченні антикризової стійкості туристичного підприємства, які повинні підлягати негайному усуненню та подальшому найдетальнішому аналізу задля запобігання повторення подібних ситуацій у майбутньому. Подальші дослідження у цьому напрямі будуть спрямовані на оцінювання рівня системного забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств та визначення можливостей збереження заданого темпу росту рівня системного забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств.

### Список використаних джерел:

1. Броило Е.В. Методология управления экономической устойчивостью коммерческой организации на основе мониторинга кризисных процессов: дисс. ... докт. экон. наук: спец. 08.00.05. Сыктывкар, 2008. 318 с.
2. Яшин М.С., Григорян Е.С. Методологические аспекты обеспечения устойчивости предприятия. Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 5 (54). С. 114–116.
3. Коюда В.О., Костіна О.М. Методичний підхід до оцінки антикризової стійкості підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 9. С. 237–239.
4. Рогова В.А. Теоретические основания и формы регулирования антикризисной устойчивости предприятий: дисс. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.01. Ростов-на-Дону, 2014. 220 с.
5. Урывская Л.В. Повышение антикризисной устойчивости сельскохозяйственных предприятий в системе государственного регулирования АПК: дисс. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.01. Воронеж, 2010. 195 с.
6. Savina G.G., Dzhereliuk I.O. The system approach to the assessment of anti-crisis sustainability of the enterprise. Науковий вісник Полісся. 2018. № 1 (13). Ч. 2. С. 36–40.
7. Мезенцева О.О. Напрями підвищення конкурентоспроможності металургійних підприємств: дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.04. Київ, 2014. 204 с.
8. Сталий розвиток регіонів України / наук. кер. М.З. Згуровський. Київ: НТУУ «КПІ», 2009. 197 с. URL: [http://activity.wdc.org.ua/ukraine/Isd\\_ukr-2400dpi-10.pdf](http://activity.wdc.org.ua/ukraine/Isd_ukr-2400dpi-10.pdf).



**Жегус О.В.,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
докторант кафедри маркетингу і комерційної діяльності,  
*Харківський державний університет харчування та торгівлі*

## ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

**Жегус О.В. Формування інноваційної маркетингової політики в закладах вищої освіти.** У статті обґрунтовано необхідність формування інноваційної маркетингової політики в закладах вищої освіти. Пріоритетними завданнями при цьому визначено підвищення споживчої цінності освітніх продуктів та забезпечення на цій основі конкурентних переваг. Розроблено процес формування інноваційної маркетингової політики, запропоновано інноваційну модель комплексу маркетингу, яка має конфігурацію “5P+S” і складається з традиційних елементів «ціна», «збут», «просування», «фізичні свідоцтва», поліелементу «пропозиція», а також включає елемент «соціальний маркетинг». За кожним елементом конкретизовано інструменти та інноваційні підходи. Формування та реалізація маркетингової інноваційної політики в ЗВО сприятимуть посиленню нецінових чинників конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** заклад вищої освіти, інноваційна маркетингова політика, комплекс маркетингу, освітній продукт, конкурентні переваги.

**Жегус О.В. Формирование инновационной маркетинговой политики в высших учебных заведениях.** В статье обоснована необходимость формирования инновационной маркетинговой политики в учреждениях высшего образования. Приоритетными заданиями при этом определены повышение потребительской ценности образовательных продуктов и обеспечение на этой основе конкурентных преимуществ. Разработан процесс формирования инновационной маркетинговой политики, предложена инновационная модель комплекса маркетинга, которая имеет конфигурацию “5P+S” и состоит из традиционных элементов «цена», «сбыт», «продвижение», «физические свидетельства», полиэлемента «предложение», а также включает элемент «социальный маркетинг». По каждому элементу конкретизированы инструменты и инновационные подходы. Формирование и реализация маркетинговой инновационной политики в ЗВО будут способствовать усилению неценовых факторов конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** учреждение высшего образования, инновационная маркетинговая политика, комплекс маркетинга, образовательный продукт, конкурентные преимущества.

**Zhehus O.V. Forming an innovative marketing policy in higher education institutions.** In the article relying on the tendency of the market development for higher education products, the necessity of forming an innovative marketing policy in higher education institutions was substantiated. The priority task is to increase the consumer value of educational products and to provide competitive advantages on this basis. The process of formation of innovative marketing policy has been developed. The innovative model of the marketing-mix has the configuration “5P+S”, consists of traditional elements “price”, “sales”, “promotion”, “physical evidence” and the poly-element “offer”, and also includes the element “social marketing” is proposed. Each of the elements specifies the tools and innovative approaches. Formation and realization of the marketing innovative policy in HEI will promote strengthening of non-price competitiveness factors.

**Key words:** higher education institutions, innovative marketing policy, marketing-mix, educational products, competitive advantages.

**Постановка проблеми.** Приймальна компанія 2018–2019 навчального року буде найскладнішою для закладів вищої освіти (далі – ЗВО) України, оскільки до ВНЗ вступатимуть абітурієнти 2001 року народження, в якому його рівень був найнижчим за часів незалежності. В наступні 2–3 роки очікується повільне зростання кількості випускників шкіл, але виникають інші ризики втрати потенційної місткості ринку, які пов’язані з посиленням процесів студентської міграції, популяризацією неформальних та інформальних методів здобуття освіти. У зв’язку з цим ЗВО необхідно активізувати маркетингову діяльність, використовувати увесь можливий та доступний арсенал маркетин-

гових інструментів, методів, технологій формування та стимулювання попиту на освітні продукти.

Пріоритетним завданням маркетингової діяльності стало спрямування зусиль на приваблення абітурієнтів до ЗВО, що вимагає формування позитивного його іміджу, забезпечення конкурентних переваг освітніх продуктів; використання сучасних інформаційно-комунікативних технологій комунікацій та просування. Для реалізації цих завдань потрібно чітко визначатись із заходами, які мають бути здійснені за кожним елементом комплексу маркетингу, тобто розробити маркетингову політику. Оскільки необхідною умовою ринкового успіху ЗВО та його продуктів є конкурентні переваги,

маркетингова політика повинна базуватися на інноваційному підході.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням формування комплексу маркетингу у ЗВО та застосування маркетингових інструментів задля досягнення мети його функціонування на ринку продуктів вищої освіти приділено значну увагу вітчизняними та зарубіжними вченими. Серед зарубіжних науковців слід відзначити таких, як І. Джонатан [1], М. Аліпур, А. Агамохаммади, Р. Ахмаді, С. Хозіні [2], Д. Руд, Р. Морріс [3]. Науковий пошук у цьому напрямі досліджень проводили такі вітчизняні вчені, як Ю. Богачков, П. Ухань [4], В. Дмитрієв [5], С. Ковальчук, С. Вільчинська [6], В. Матюхін [7], А. Могилова [7], Н. Яловега [8]. Проте наукова полеміка здебільшого ведеться навколо формування оптимального набору елементів комплексу маркетингу для ЗВО, а питання вибору конкретних інструментів, заходів, технологій маркетингу та пошуку інноваційних маркетингових ідей майже не досліджені.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування передумов, визначення послідовності та змісту етапів, розробка практичних рекомендацій щодо формування інноваційної маркетингової політики закладу вищої освіти з урахуванням впливу наслідків реформування вищої освіти, змін зовнішнього середовища, тенденцій розвитку ринку продуктів вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Здійснення маркетингової діяльності в значній кількості ЗВО здійснюється стихійно, тобто без належного планування та розробки маркетингових програм. З метою її організації та упорядкування дій, необхідних для досягнення певної мети, необхідно формувати маркетингову полі-

тику. Вона розглядається як сукупність принципів, правил, цільових установок прийняття управлінських рішень щодо формування комбінації маркетингових інструментів, вибору конкретних методів, заходів, технологій за кожним елементом комплексу маркетингу. Формування маркетингової політики – складний процес, який потребує врахування специфіки продукту, особливостей відповідного галузевого ринку та належного інформаційного забезпечення. В умовах гострої конкурентної боротьби пріоритетною для організацій є інноваційна активність, яка дає змогу формувати конкурентні переваги та пропонувати споживачу продукт із кращою споживчою цінністю. Крім того, саме пошук та впровадження маркетингових інновацій є необхідною умовою подальшого розвитку організації. С. Оберемок зазначає, що для нової економіки потрібні нові (сучасні і випереджальні) інструменти та технології маркетингу [10], тому формування маркетингової політики за сучасних умов має базуватися на інноваційному підході.

Особливо це актуально для сфери вищої освіти у зв'язку з тенденціями на ринку продуктів вищої освіти та революційних змін, зумовлених високими темпами розвитку науково-технічного прогресу, інформаційно-комунікаційних технологій, процесами інформатизації та цифровізації, прискоренням появи та поширення нових знань, а також зміною споживчої поведінки. Тому для забезпечення виживання та адаптації ЗВО до змін, що відбуваються, необхідним є формування інноваційної маркетингової політики, передумовами якої є зміни вимог до компетентностей фахівців з вищою освітою, розвиток економіки знань, входження до вищої освіти нового покоління “Z”, тобто центеніалів.

Загальний процес формування інноваційної маркетингової політики включає п'ять етапів, представлених на рис. 1. З урахуванням специфіки продуктів вищої освіти, особливостей процесу їх виробництва та споживання модель комплексу маркетингу має конфігурацію “5P+S”. До неї входять такі елементи, як «продукт», «процес», «люди», які інтегровані в поліелемент «пропозиція» (“proposition”), а також «ціна» (“price”), «збут» (“place”), «просування» (“promotion”), «фізичні свідоцтва» (“physical evidence”), «соціальний маркетинг» (“social-marketing”).

З урахуванням необхідності дотримання інноваційного підходу до розробки маркетингової політики закладу вищої освіти розглянемо систематизовані в табл. 1 інструменти комплексу маркетингу та відповідні інновації за кожним елементом. У контексті продуктової політики серед інноваційних підходів визначено необхідність розробки та впровадження

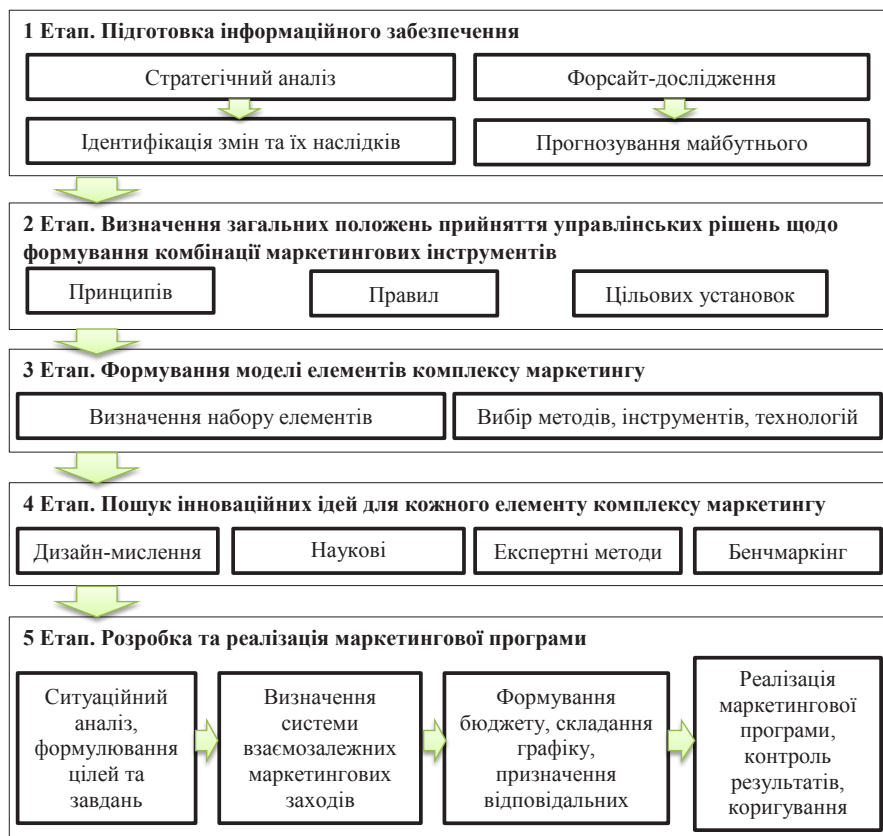


Рис. 1. Процес формування інноваційної маркетингової політики

унікальних авторських курсів, дисциплін та нового навчального контенту.

Необхідним є наповнення навчального контенту результатами наукових досліджень, що буде сприяти поширенню нових знань у процесі навчання, саме

вони будуть забезпечувати інноваційність освітніх продуктів та підсилювати їх унікальність, відмінність від конкурентів. Ще одним аспектом удосконалення освітніх продуктів є актуалізація освітніх програм та контенту відповідно до тенденцій науково-технічного,

Таблиця 1

## Інноваційні підходи за елементами комплексу маркетингу закладу вищої освіти

Елемент комплексу маркетингу		Інструменти	Інноваційні підходи
Унікальна пропозиція	Продуктова політика	Удосконалення змісту, структури та контенту освітніх продуктів, освітньо-професійних програм.	Розробка та впровадження унікальних авторських курсів, оновлення змісту дисциплін та навчального контенту за результатами наукових досліджень; актуалізація напрямів підготовки, освітніх програм та навчальних матеріалів відповідно до вимог та потреб ринку, використання результатів наукових досліджень у навчанні.
		Розробка унікального навчального плану, відмінного від конкурентів та заснованого на індивідуально-орієнтованому підході до навчання.	
		Нові курси та дисципліни.	
		Додаткові послуги.	
	Процес	Індивідуально- та практико-орієнтовані форми й методи організації навчального процесу.	Впровадження інноваційних методів та технологій навчання, удосконалення процесів організації та управління навчальним процесом.
		Удосконалення організації та управління навчальним процесом.	
		Інноваційні науково- та практико-орієнтовані освітні технології.	
		Удосконалення організації та управління ЗВО.	
	Персонал	Кількісний та якісний склад науково-педагогічних кадрів.	Оптимізація кількісного та якісного складу, організація внутрішнього маркетингу, формування маркетингової культури, web-культури.
		Формування нової моделі науковця підприємницького типу.	
		Корпоративні цінності.	
		Внутрішній маркетинг.	
Цінова політика		Визначення рівня ціни.	Інтегрований підхід до ціноутворення (орієнтація на конкурентів та споживчу цінність пропонованого продукту).
		Система цінових знижок.	
		Умови оплати.	
		Управління доходами та витратами.	
		Підвищення споживчої цінності.	
Збутова політика		Розвиток методів розподілу освітніх продуктів.	Впровадження сучасних інноваційних технологій e-Learning, Blended Learning.
		Розвиток мережі ЗВО.	
Комунікаційна політика		Реклама.	Розвиток системи інтегрованих маркетингових комунікацій на основі гармонізації використання офлайн- та онлайн-інструментів, креативність ідей просування.
		Event-маркетинг (дні відкритих дверей, флешмоби, майстер-класи, презентації, спеціальні заходи).	
		Брендінг.	
		Public relations.	
		Спеціалізовані виставки.	
		Інтернет-маркетинг (web-сайт, e-mail-маркетинг SMM, SEO).	
Візуальні й матеріальні елементи		Прилегла територія.	Посилення емоційної складової взаємодії ЗВО з ключовими стейкхолдерами.
		Інтер'єр та екстер'єр.	
		Представництво у ЗМІ.	
		Нагороди.	
		Участь у національних та міжнародних проектах.	
		Видатні вчені.	
		Місце в рейтингах.	
Соціальний маркетинг		Участь у національних та регіональних соціальних проектах.	Просування суспільно значимих ідей через навчання.
		Просування власних соціальних проектів.	
		Підвищення соціальної відповідальності.	

соціально-економічного розвитку, що сприятиме підготовці висококваліфікованих фахівців з потрібними фаховими компетентностями, що дасть змогу адаптуватися випускникам ЗВО до змін та викликів, які відбуваються у зовнішньому середовищі.

Задоволеність продуктом освіти багато в чому залежить від процесу, тому їх необхідно розглядати у взаємозв'язку. В умовах реформування системи вищої освіти інноваційного підходу потребує організація процесу в ЗВО, що передбачає впровадження інноваційних методів та технологій навчання, вдосконалення організації та управління навчальним процесом, закладом загалом. Унаслідок зміни педагогічної парадигми освітнього процесу суб'єкт-об'єктна концепція освіти, в якій викладач визначав цілі та завдання навчання, його зміст, використовував сформовані принципи, вибирав методи, засоби та форми навчання, трансформується в суб'єкт-суб'єктну, відповідно до якої студент стає його активним учасником і набуває права залучатися до формування навчального процесу залежно від своїх інтересів.

З огляду на тенденцію до індивідуалізації навчального процесу необхідним є перехід від групового до індивідуально-орієнтованого підходу до його планування, що передбачає оптимізацію планів та графіку навчання з урахуванням потреб кожного студента, впровадження нових систем контролю та оцінювання результатів навчання. Інноваційний індивідуально-орієнтований підхід до організації процесу навчання в ЗВО реалізується шляхом планування аудиторних занять за розкладом та надання можливості студенту в межах освітньої програми вибрати дисципліни, їх послідовність, що сприятиме формуванню індивідуальної траєкторії навчання. При цьому формується демократичний стиль навчання, який, на відміну від авторитарно-директивного, засновується на співпраці викладача та студента, їх активній взаємодії, організацію та керування якою здійснює викладач.

В умовах переходу від знаннєвої концепції навчання до практико-орієнтованої удосконалення та оптимізації потребують методи та технології навчання. Найбільш значущими та пріоритетними у ЗВО є активні, інтерактивні та дослідницькі методи навчання. У цьому напрямі все більш важливою стає активізація науково-дослідної та прикладної складових навчального процесу, для чого необхідні планування та залучення студентів до участі в реальних науково-дослідних, проектно-конструкторських та інших практико-орієнтованих роботах, які забезпечуватимуть реалізацію в процесі навчання принципу інтеграції освіти, науки, виробництва.

Удосконалення методів та технологій навчання має базуватися на активному впровадженні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, з використанням яких розробляються інтерактивні навчальні курси, візуальні додатки, тренажери, завдання в тестовій формі для самостійної роботи, контрольні тести тощо.

У контексті елементу «процес» для ЗВО рекомендуються організаційно-управлінські інновації, які базуються на переході від традиційного функціонального підходу до управління до гнучких, адаптивних управлінських моделей і механізмів. Управлінські інновації дадуть змогу перейти від стихійного, інтуїтивного стилю управління ЗВО до стратегічного, який передбачає врахування особливостей ситуації, що склалася,

визначення чітких пріоритетів, конкретних цілей та інструментів їх досягнення, постійне їх коригування залежно від змін.

У відповідь на вимоги ринкових підходів до управління оптимізації потребують кількість та склад структурних підрозділів ЗВО. З огляду на зростаючу роль маркетингу в системі управління в організаційну структуру слід включити службу або відділ маркетингу, розробити відповідну нормативну документацію щодо організації та здійснення маркетингової діяльності. Її активізація приведе до впровадження нових практик, видів діяльності, функцій та завдань персоналу ЗВО, зокрема науково-педагогічних працівників.

Впровадження в ЗВО організаційно-управлінських інновацій тісно пов'язане з елементом комплексу маркетингу «персонал». З одного боку, функціонування ЗВО як сервісної організації приводить до зміни ролі персоналу, а саме науково-педагогічних працівників, які безпосередньо взаємодіють зі споживачем в процесі виробництва та споживання освітньої послуги. Це вимагає зміни ставлення персоналу до своїх професійних функцій та завдань, їх виконання. З іншого боку, формується новий тип науково-педагогічних кадрів, а саме науковець підприємницького типу, який має постійно проводити науково-дослідну роботу, сприяти розробці та впровадженню інновацій. У зв'язку з наведеним змінюється модель професійної діяльності науково-педагогічних кадрів, для адаптації до якої необхідними є формування та доведення до кожного працівника відповідної корпоративної культури. Сучасна корпоративна культура ЗВО базується на традиційних академічних цінностях і нових цінностях, відповідно до яких її важливими складовими є маркетингова, інформаційна культура, web-культура.

Доведення та дотримання корпоративної культури ЗВО можливі за умови впровадження внутрішнього маркетингу як складової процесу її формування. Його мета полягає у формуванні згуртованого колективу працівників ЗВО, які здатні з високою самовіддачею виконувати свої професійні обов'язки з орієнтацією на потреби споживача освітніх продуктів. В умовах реформування завданнями ЗВО є розробка нових професійних вимог до професорсько-викладацьких кадрів; оптимізація їх кількісної та якісної структури, що дасть змогу сформувати якісно новий кадровий склад, здатний та готовий до змін умов і пріоритетів функціонування закладу.

Успіх перетворень у ЗВО, якість навчання, імідж значною мірою залежать від зацікавленості персоналу, рівня виконання професійних обов'язків, тому особливій уваги потребують удосконалення системи мотивації та підвищення кваліфікації. З урахуванням того, що економіка знань засновується на інноваційній діяльності, у ЗВО необхідно стимулювати ініціативи та підприємницьку активність професорсько-викладацького складу, створювати умови для результативного виробництва, застосування та поширення знань. Особливу роль при цьому відіграє система оплати праці, включаючи підсистему матеріального заохочення, яка має бути скоординована та прив'язана до результатів праці, рівня досягнення ключових показників. Специфіка праці професорсько-викладацького складу зумовлює необхідність публічного заохочення, визнання особистих заслуг конкретних співробітників, гласність



результатів їх діяльності. Підвищенню мотивації та прихильності до ЗВО сприятиме впровадження соціальних програм. Загалом в інноваційній моделі управління персоналом ЗВО матеріальна складова є неодмінною умовою, а соціально-громадська – достатньою.

Виходячи з необхідності вдосконалення системи підвищення кваліфікації у ЗВО, як інноваційну основу розглядаємо інтегративну модель, яка включає самоосвіту викладача, навчальні спецкурси (найбільш затребуваними є курси з іноземної мови, сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, електронної педагогіки, підготовки та публікації наукових статей у науково-метричних базах, інтелектуальної власності, комерціалізації результатів науково-дослідної діяльності тощо), можливості стажування на підприємствах, міжнародне стажування, що у сукупності має забезпечити необхідний рівень підвищення кваліфікації відповідно до вимог МОН щодо якісного складу науково-педагогічних працівників, які забезпечують навчальний процес. Для її реалізації потрібні практичні механізми мотивації, організації та контролю.

Наступним елементом комплексу маркетингу продуктів вищої освіти є ціна на освітні продукти, від рівня якої залежить попит на них. В умовах його падіння метод конкурентного ціноутворення в закладах вищої освіти буде превалювати, що породжує цінову конкуренцію, яка іноді приводить до демпінгу. Але під час формування ціни на освітні послуги з урахуванням їх інноваційної складової, яка буде спрямована на підвищення споживчої цінності, доцільним буде використання інтегрованого підходу до ціноутворення, який передбачатиме одночасну орієнтацію на ціни конкурентів та споживчу цінність пропонованої послуги. Сутність підходу полягає у встановленні ціни, в основі визначення якої лежить середня ринкова ціна, яка коригується з урахуванням конкурентних переваг пропонованого продукту. Якщо його переваги явні, добре ідентифіковані та відомі потенційному споживачу, до середньої ціни додається надбавка. Лише за таких умов ціна, яка вище ринкової, буде позитивно сприйматися потенційними споживачами як гарант більш високої якості та споживчої цінності пропонованого продукту.

В напрямі вдосконалення збутової політики необхідним є розвиток методів поширення доступу до освітніх продуктів ЗВО. При цьому зростає роль застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та мережі Інтернет. Для розвитку системи надання освітніх послуг пріоритетним є впровадження моделей e-Learning, Blended Learning.

E-Learning перекладається як електронне навчання та є інтеграційною моделлю онлайн-навчання, яка передбачає використання різних форм навчання та діє за принципом «у будь-якому місці в будь-який час». Вона заснована на можливості використання широкого арсеналу засобів взаємодії (будь-який гаджет, комп'ютер, ноутбук, які підключені до Інтернету), доступності та відкритості для більш широкого кола зацікавлених осіб. На відміну від дистанційного навчання, яке передбачає створення власного освітнього середовища та вузівської розподільної мережі, e-Learning не потребує використання технічно складних платформ, адаптації навчальних матеріалів, значних фінансових витрат. Така перевага e-Learning, як безкоштовний необмежений доступ до освітнього ресурсу, незалежно від рівня

освіти особи, що бажає вивчати курс, віку, місця знаходження, фінансових можливостей і формального статусу, здатна забезпечити позитивний комунікативний ефект, сприяти покращенню іміджу ЗВО, зміцненню його конкурентної позиції на ринку освітніх продуктів.

Перспективною моделлю організації навчання в ЗВО є Blended Learning, яке перекладається як змішане навчання та базується на інтеграції аудиторної навчальної діяльності, індивідуальної та самостійної роботи студента та використанні матеріалів онлайн. Запровадження Blended Learning дає можливість диверсифікації освітніх продуктів у ЗВО, формування унікальної споживчої цінності та забезпечення на цій основі відмін від основних конкурентів.

Векторами інноваційного підходу до формування комунікаційної політики закладу вищої освіти є розвиток системи інтегрованих маркетингових комунікацій на основі гармонізації використання офлайн- та онлайн-інструментів, а також креативність ідей просування. ЗВО необхідно активізувати використання засобів та технологій цифрового маркетингу, арсенал яких постійно розширюється та оновлюється. З урахуванням того, що в більшості з них фінансові, матеріально-технічні, кадрові ресурси маркетингу суттєво обмежені, що не дає їм змогу системно та комплексно використовувати увесь можливий набір методів та технологій цифрового маркетингу, необхідним є впровадження тих, які мають високий комунікативний ефект та водночас не потребують суттєвих фінансових витрат. Саме таким методом цифрового маркетингу є маркетинг у соціальних мережах (SMM, тобто Social Media Marketing), базою якого виступають соціальні платформи. Крім того, особливої уваги потребує сайт університету як основний інформаційний ресурс про заклад, його діяльність, пропоновані послуги. Він має містити повну інформацію для задоволення інформаційних потреб усіх зацікавлених сторін, а саме абітурієнтів, студентів, персоналу, працевлаштування, комерційних структур.

Важливим для ЗВО є забезпечення маркетингової привабливості для абітурієнтів. При цьому необхідно враховувати, що сучасне молоде покоління віддає перевагу цікавим івент-заходам, а саме квестам, флеш-мобам, майстер-класам, святковим заходам; активно залучається до ігрових процесів, що зумовлює необхідність використання сучасних маркетингових технологій гейміфікації. Важливою компонентою івент-заходів ЗВО є креатив, який здатний привернути увагу та зацікавити потенційну цільову аудиторію. У зв'язку з цим потрібні інноваційні ідеї, успішне втілення яких дасть змогу підвищити емоційну прив'язаність цільової аудиторії до закладу, підвищити лояльність до нього та підсилити його привабливість.

Не менш важливим елементом комплексу маркетингу ЗВО є фізичне оточення, яке утворюють місце розташування, сама будівля, внутрішній та зовнішній дизайн, прилегла територія, обладнання, меблі, колір та обсяг простору, стоянки для автомобілів тощо. З огляду на специфіку ЗВО особливе значення в якості фізичних свідочів мають їх статус (національний або державний університет, академія), місце в рейтингах, державні нагороди, участь у грантових програмах, національних та міжнародних проектах, зокрема соціальних.

Інноваційні інструменти формування фізичних свідочів ЗВО пов'язані з посиленням емоційної складо-

вої, яка безпосередньо впливає на сприйняття закладу та прихильність до нього усіх зацікавлених сторін. У цьому напрямі рекомендується акцентувати увагу на історичних аспектах розвитку закладу, його ролі та місці в історії регіону, країни; на досягненнях видатних учених, які прославили заклад та зробили помітний внесок у розвиток науки (використання їх прізвищ у назві закладу, кафедри, лабораторії, аудиторій тощо); досягнення та професійну кар'єру випускників, що виступає безпосереднім свідцтвом перспективності навчання в конкретному закладі, посилює довіру до нього та працівників.

Особлива роль у маркетинговій політиці ЗВО відводиться соціальним інноваціям, за допомогою яких вони можуть втілювати в життя гуманітарні ідеї або нові стандарти поведінки, сприяти вирішенню соціально-економічних проблем. Діяльність у цьому напрямі передбачає участь у регіональних, національних соціальних проектах, створення та просування власних соціальних проектів; надання безкоштовних дистанційних консультацій зацікавленим сторонам; благодійні заходи. Соціальні інновації сприятимуть формуванню позитивного іміджу ЗВО, покращенню його позиції на ринку освітніх послуг, посиленню конкурентних переваг.

У сукупності формування та реалізація маркетингової інноваційної політики в ЗВО дасть змогу сформувати унікальний, відмінний від наявних набір маркетингових інструментів, що сприятиме забезпеченню довгострокових можливостей його розвитку за рахунок посилення нецінових чинників конкурентоспроможності.

**Висновки.** З урахуванням впливу наслідків реформування вищої освіти, змін зовнішнього середовища, тенденцій розвитку ринку продуктів вищої освіти обґрунтовано передумови формування інноваційної маркетингової політики у ЗВО. Вони зумовили необхідність їх адаптації до змін у зовнішньому середовищі, що набули нині кардинального характеру. Для практичного вжиття адаптивних заходів запропоновано процес формування інноваційної маркетингової політики, що передбачає підготовку інформаційного забезпечення, визначення загальних положень, формування моделі елементів комплексу маркетингу, пошук інноваційних ідей, розробку та реалізацію маркетингової програми. Впровадження у ЗВО практичних рекомендацій, наданих за кожним елементом комплексу маркетингу, сприятиме посиленню привабливості освітніх продуктів та самого ЗВО для потенційних споживачів, формуванню конкурентних переваг і забезпеченню на цій основі можливостей для подальшого розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Jonathan I. A new higher education marketing mix: The 7 Ps for MBA Marketing. *International Journal of Educational Management*. 2008. № 22 (4). P. 288–299.
2. Mehrdad Alipour, Ali Aghamohammadi, Reza Ahmadi, Seyyed Hadi Hoseini. A New Educational Marketing Mix: The 6ps for Private School Marketing in Iran. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*. 2012. Vol. 4 (21). P. 4314–4319.
3. Rudd D., Morris R. Expanding Marketing Principles For The Sale Of Higher Education. *Contemporary Issues In Education Research*. 2008. Third Quarter. Vol. 1. № 3. URL: [files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1056381.pdf](http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1056381.pdf).
4. Богачков Ю., Ухань П. Маркетинг в образовательных учреждениях. URL: <http://www.iedtech.ru/files/journal/2014/2/marketing-education.pdf>.
5. Дмитрієв В. Маркетингова стратегія ВНЗ. Вища освіта України. 2013. № 1. С. 57–62.
6. Ковальчук С., Вільчинська С. Необхідність стратегічного маркетингового планування діяльності вищих навчальних закладів. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4086/1/Kovalchuk.pdf>.
7. Матюхін В. Особливості маркетингової стратегії розвитку вищого навчального закладу. URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34231/1/42\\_269-273.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34231/1/42_269-273.pdf).
8. Могилова А., Решетнікова І. Особливості маркетингу на ринку освітніх послуг. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарств. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 21–25.
9. Яловега Н. Маркетингові аспекти комунікаційної діяльності вищих навчальних закладів: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 178 с.
10. Оберемок С. Інструменти та технології маркетингу: еволюція та розвиток на випередження. Траектория науки. 2015. Т. 1. № 2–3. С. 9–20.

Зборовський Р.В.,

аспірант,

Запорізький національний університет

## ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ

**Зборовський Р.В. Особливості системного підходу до управління брендом.** У статті визначено ключові принципи бренд-менеджменту. Управління брендами закріплює загальні правила та норми управління брендами, а також закладає основу ефективного брендингу. Спираючись на системний підхід, можемо сформулювати основні концептуальні принципи формування організаційно-економічного механізму управління марочним капіталом, а саме цілісність організаційно-економічного механізму управління марочним капіталом, за якої функціонування всіх його частин (підсистем) і елементів спрямоване на досягнення загальної мети, що стоїть перед системою. Визначено, що під час побудови спрощених показників склалися два принципові підходи, такі як прагнення мінімізувати витрати ресурсів на реалізацію мети функціонування марочного капіталу; прагнення досягти максимуму корисності за повного використання наявних ресурсів.

**Ключові слова:** брендинг, системний підхід, марочний капітал, управління, принципи.

**Зборовский Р.В. Особенности системного подхода к управлению брендом.** В статье определены ключевые принципы бренд-менеджмента. Управление брендами закрепляет общие правила и нормы управления брендами, а также закладывает основу эффективного брендинга. Опираясь на системный подход, можем сформулировать основные концептуальные принципы формирования организационно-экономического механизма управления марочным капиталом, а именно целостность организационно-экономического механизма управления марочным капиталом, при которой функционирование всех его частей (подсистем) и элементов направлено на достижение общей цели, стоящей перед системой. Определено, что при построении упрощенных показателей сложились два принципиальных подхода, такие как стремление минимизировать затраты ресурсов на реализацию цели функционирования марочного капитала; стремление достичь максимума полезности при полном использовании имеющихся ресурсов.

**Ключевые слова:** брендинг, системный подход, марочный капитал, управление, принципы.

**Zborovs'kyi R.V. Peculiarities of system approach to brand management.** The key principles of brand management are defined. Brand management strengthens general rules and standards of brand management and lays the foundation of effective branding as well. Basing on system approach one can formulate principles of the basic conceptual reasons of the creation of the organizational and economic mechanism of brand capital management: the integrity of the organizational and economic mechanism of brand capital management, at what functionality of all its parts (subsystems) and elements is directed to the common goal facing system. Analysis of branding literature shows that during the last years the growing number of the specialists speak out in favor of the possibility of creating single criterion of effectiveness, although there is still a diversity of approaches to meeting this challenge.

**Key words:** branding, system approach, brand capital, management, principles.

**Постановка проблеми.** Наявність конкурентної переваги для компаній характеризує їх здатність задовольняти не тільки функціональні, але й нематеріальні потреби клієнтів, обумовлюючи передачу образів, асоціацій, що сприяють їх самоідентифікації з брендом. Брендинг додає цінності, а бренди існують не у фізичному світі, а у свідомості людей. Можна сказати, що основою цінності є капітал бренда. Саме капітал бренда є так званим нематеріальним активом і формує «цінову премію», здатну генерувати доходи в майбутньому. Капітал бренда відображає його унікальність і цінність для споживачів. З огляду на перспективність цього напрямку досліджень та його практичну цінність необхідно визначити основні наукові підходи до системного розгляду бренда.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням сутності бренда займалися такі зарубіжні вчені, як, зокрема, Ф. Котлер, Дж. Барні, Н. Пірсі, Х. Девідсон, К. Вард, Е. Джалкала. Серед вітчизняних науковців слід назвати таких, як І. Парфенчук, Т. П'ятак,

С. Хамініч, С. Яценюк. Їхні праці містять багатий теоретичний матеріал, однак динамічне маркетингове середовище вимагає проведення подальших досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження науково-методичних підходів до визначення основних теоретико-методичних підходів до системного розгляду бренда.

**Виклад основного матеріалу.** Спираючись на роботи Д. Аакера, Б. Ванекена, П. Дойля, Ж.-Н. Капферера, К.Л. Келлера, Ф. Котлера, до ключових принципів бренд-менеджменту можемо віднести такі:

- цінність бренда як нематеріального активу компанії, ефективне використання якого в практиці комерційної діяльності забезпечує компанії додаткові обсяги продажу та прибутку;

- міжфункціональний підхід до процесу управління брендом, який обумовлений інтегрованим характером взаємозв'язків виробництва, маркетингу, збуту, комунікацій та інших сфер комерційної діяльності компанії; бренд-орієнтованість компанії сприяє організації

структури управління компанії щодо інтегрування всіх її елементів в єдиний процес брендингу;

- постійний моніторинг ринку для максимального задоволення потреб покупців; знання ринкових тенденцій приводить до розуміння зміни вподобань покупців, своєчасного виявлення нових перспективних можливостей, спрямованих на задоволення зростаючих запитів покупців шляхом створення нових товарів під брендами компанії;

- формування й посилення лояльності покупців до бренда, що становить основу довгострокового розвитку компанії; для успішної діяльності компанії потрібно постійно здійснювати моніторинг ступеня лояльності споживачів бренда, аналізувати чинники, що сприяють збільшенню марочної прихильності, розробляти комплексні заходи щодо формування лояльності бренда, а також оцінювати ефективність їх вжиття; програми формування та розвитку лояльності бренда, чітко орієнтовані на вибраний сегмент покупців, допомагають компанії не тільки збільшувати обсяги продажів, але й персоніфікувати відносини зі своїми постійними клієнтами;

- портфельний підхід до управління брендами, в основі якого лежить ідея розгляду всієї сукупності брендів як єдиного системного цілого, що дає змогу більш ефективно розподіляти ресурси, запобігати марочному «канібалізму», а також отримувати синергетичний ефект від взаємодії брендів всередині асортиментного портфеля.

Управління брендами відповідно до вищезазначених принципів закріплює загальні правила й норми управління брендами, а також закладає основу ефективного брендингу. Слід зазначити, що як самостійна функція бренд-менеджмент має набір особливих методів, реалізованих фахівцями в стратегічному, оперативному й адміністративно-організаційному управлінні брендами компанії. Кожен з цих напрямів переслідує конкретні цілі в комплексі робіт, організованих з брендами на корпоративному рівні.

Забезпечення ефективного функціонування системи управління брендами включає розподіл функцій і встановлення взаємозв'язків між різними службами, відділами та підрозділами компанії, залученими до заходів брендингу [1].

Спираючись на системний підхід, можемо сформулювати основні концептуальні принципи формування організаційно-економічного механізму управління марочним капіталом.

- 1) Цілісність організаційно-економічного механізму управління марочним капіталом, за якої функціонування всіх його частин (підсистем) і елементів спрямоване на досягнення загальної мети, що стоїть перед системою. В управлінні ця властивість системи знаходить відображення в тому, що за наявності загальної єдиної цільової функції управління марочним капіталом, яка відображає мету, що стоїть перед системою, цільова приватна функція має бути єдиною і для кожної частини системи; критерії ефективності функціонування підсистем і елементів повинні максимально відповідати критерію ефективності системи загалом.

- 2) Сприйняття марочного капіталу як системи торговельних марок, а окремої торговельної марки – як системи атрибутів, в якій функція кожного атрибута спрямована на досягнення загальної мети, що стоїть

перед торговельною маркою. За наявності головної єдиної цільової функції марочного капіталу цільова функція кожної торговельної марки має бути також єдиною, проте досягнення приватної мети має забезпечувати реалізацію головної цільової функції марочного капіталу. Відповідно, за наявності головної єдиної цільової функції окремої торговельної марки цільова (приватна) функція кожного атрибута має бути також єдиною, проте досягнення приватної мети щодо кожного атрибута має забезпечувати реалізацію головної цільової функції торговельної марки.

- 3) Складність організаційно-економічного механізму управління марочним капіталом, яка полягає в тому, що зміна в якій-небудь його частині викликає зміни в інших її частинах, пов'язаних між собою безліччю зворотних зв'язків. Наприклад, недоліки в організації рекламної компанії приводять до зниження обсягу продажів і скорочення частки ринку, що може викликати збільшення ціни одиниці продукції для збереження валового доходу в колишньому обсязі. Слід досягти збереження нині і в перспективі творчої домінуючої ролі людини в організаційно-економічному механізмі управління марочним капіталом і необхідності у зв'язку з цим створення моральної та матеріальної його зацікавленості в результатах функціонування системи.

- 4) Безперервність розвитку організаційно-економічного механізму управління марочним капіталом. Взаємозамінність способів просування торговельної марки. Органічне поєднання ринкового (абсолютна й відносна частки ринку, обсяг продажів), вартісного (додаткова вартість, створювана торговельною маркою) і споживачього (лояльність, асоціації, імідж) аспектів функціонування марочного капіталу. Деяка невизначеність поведінки окремих торговельних марок у перспективі, через яку опис їх розвитку можна виконати лише з використанням моделей вірогідності. Задача забезпечення ефективного управління марочним капіталом підприємства (усіма торговельними марками) з урахуванням його постійно зростаючих масштабів є складною, а також вимагає зусиль великої кількості дослідників.

- 5) Серед методів управління марочним капіталом провідна роль повинна належати економічним та соціально-психологічним. Економічний метод управління впливає на марочний капітал таким чином, що його конкретні форми реалізуються через дію таких важелів, як, зокрема, інвестиції у створення бренда, поточні витрати на рекламу, ціна товару, що продається під цією торговельною маркою, витрати на матеріальне стимулювання праці штатних фахівців з управління торговельною маркою, мерчандайзинг. Крім того, економічні методи управління торговельною маркою припускають установлення директивних планових завдань (наприклад, за обсягом збуту, асортиментом продукції, що випускається), обмежень з використання фінансових ресурсів (наприклад, обмеження на максимальний розмір рекламного бюджету). До важелів економічних методів управління відносять також нормативи витрачання ресурсів (нормативна ціна за тисячу контактів, норми розміщення рекламних щитів, нормативна кількість мерчандайзерів тощо), правила розпорядження матеріальними та грошовими ресурсами, методики визначення ефективності рекламних заходів, заходів PR, директ-маркетингу та акцій зі стимулювання збуту



тощо. Економічні методи управління застосовуються для впливу на функціонування всіх ієрархічних ступенів системи управління марочним капіталом [2, с. 283].

Більшість теоретичних та практичних дослідників вважає, що категорія «капітал бренда» перебуває в площині тих якісних характеристик, які залежать від «позиціонування бренда» (Brand Positioning), що формується на основі поєднання раціональних та психоемоційних рис бренда, а також яке закладається спонсором бренда під час його створення, виведення на ринок і обслуговування, тому є для спонсора бренда його бажаним ринковим результатом.

Але, з іншого боку, під впливом реального іміджу бренда на ринку у його цільовій аудиторії та контакторів формується актуальна «позиція бренда» (Brand Position), яка є рефлексивним відображенням сприйняття бренда його клієнтами та контакторами, а також яка формується у їх свідомості.

Саме відмінність у показниках цих двох складових бренда і створює індикативне явище «розриву бренда» (рис. 1), що є основою для прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку бренда.

Слід зазначити, що економічна та організаційна сутність усіх складових елементів, що формують як «позиціонування бренда», так і «позицію бренда», а також фактичний стан «GAP-розриву бренда», знаходять конкретне відображення у значеннях показників елементів сукупного капіталу бренда й мають безпосередній взаємозв'язок з ними. Це явище дає можливість забезпечити адекватне вжиття заходів стратегічного брендингу підприємства через ефективне управління процесом створення та впровадження на підприємстві результативного прикладного механізму реалізації маркетингового інструментарію комплексу бренд-менеджменту із застосуванням методу управління «GAP-розривом бренда».

Цей метод дає можливість, по-перше, охопити весь процес формування та розвитку бренда, по-друге, визначити «вузькі» місця у цьому процесі, які під час організації та імплементації адекватних корегувальних дій операційного бренд-менеджменту мають або нівелюватись чи ліквідуватись, або набувати потрібних значень, по-третє, спонсорам бренду визначити та сформувати комплекс цих корегувальних дій і засобів, а також створити систему ефективного контролінгу для управління їх відповідністю та результативністю.

Для створення результативного прикладного механізму реалізації маркетингового інструментарію комплексу бренд-менеджменту із застосуванням методу управління «GAP-розривом бренда» слід визначити логічний порядок дій і взаємодій процесу управління формуванням та розвитком бренда через ключові аспекти явища «GAP-розриву бренда».

Базуючись на послідовності застосування основних функцій маркетинг-менеджменту [4, с. 116; 5, с. 194], вважаємо доцільним упорядковувати цей процес за такими стадіями.

Етап 1 (дослідницько-аналітичний) передбачає, що спонсори бренда, за допомогою застосування засобів методу управління «GAP-розривом бренда» та

сутністю кожного елементу сукупного капіталу бренда визначають по кожному з цих елементів окремі відповідні KPI (Key Performance Indicators). В подальшому на підставі контролінгу та моніторингу практичних результатів операційних дій маркетингового комплексу бренд-менеджменту щодо формування актуального іміджу бренда, який є реальною «позицією бренда» на ринку, спонсори бренда отримують конкретні фактичні показники KPI-елементів сукупного капіталу бренду та порівнюють їх із плановими показниками KPI, що є бажаними для спонсорів бренда «позиціонування бренду». На підставі різниці між цими показниками визначаються розмір та характер відповідності чи невідповідності «позиціонування бренда» «позиції бренда», тобто формується значення «GAP-розриву бренда», яке є базою для прийняття відповідних управлінських рішень щодо подальшого розвитку бренда.

Етап 2 (плановий) передбачає, що отримані значення «GAP-розриву бренда» (як загальне по бренду, так і окремі по кожному елементу сукупного капіталу бренда) є підставою для прийняття відповідного рішення щодо подальшого розвитку бренда та формування комплексного плану маркетингових дій та заходів бренд-менеджменту щодо досягнення нових показників KPI-елементів сукупного капіталу бренда з метою ліквідації «GAP-розриву бренду». План має включати в себе виділення і розподіл необхідних для цього ресурсів, визначення термінів виконання та відповідальність відповідних осіб та організацій (підрозділів).

Етап 3 (організаційно-корегувальний) передбачає, що в процесі організації операційної реалізації комплексного плану маркетингових дій та заходів щодо ліквідації «GAP-розриву бренда» відбувається перманентний моніторинг показників KPI по кожному елементу сукупного капіталу бренда. Далі на підставі контролінгу й аналізу результатів цього моніторингу проводяться відповідна корекція управлінських рішень щодо розвитку бренда й адекватна корекція подальших операційних дій. Відповідно до вищезгаданих етапів, визначених зв'язків та послідовності дій формується структурно-логічна модель процесу управління формуванням та розвитком бренда за допомогою методу управління «GAP-розривом бренда», яка є основою для створення прикладних інструментів імплементації цього процесу в практичній діяльності підприємства.

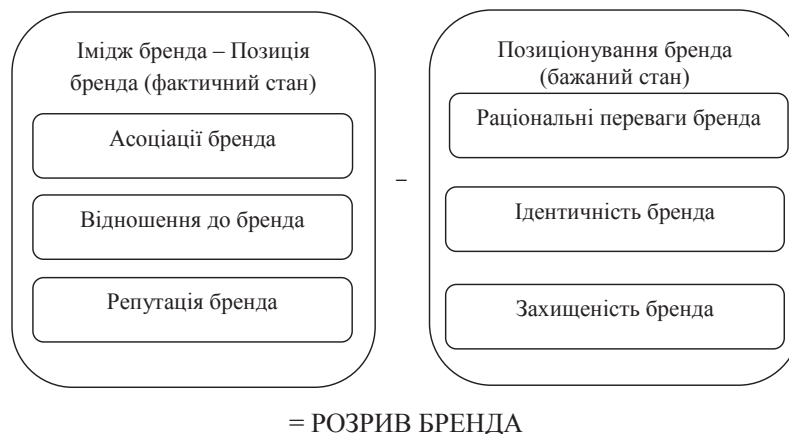


Рис. 1. Формування явища «GAP-розриву бренда»

Джерело: складено автором на основі джерела [3, с. 154]

Ефективне застосування цієї форми у своїй діяльності передбачає, що спонсори бренда мають застосовувати в ній ті відповідні засоби та методи комплексу бренд-менеджменту, які забезпечать досягнення необхідних показників KPI-елементів сукупного капіталу бренда, а також ліквідують «GAP-розрив бренда».

Після визначення конкретного інструментарію маркетингового комплексу заходів бренд-менеджменту щодо досягнення нових показників KPI-елементів сукупного капіталу бренда й ліквідації «GAP-розриву бренда», згідно з III етапом структурно-логічної моделі процесу управління формуванням та розвитком бренда за допомогою методу управління «GAP-розривом бренда», складається відповідний план вжиття цих заходів, тобто базовий план виконання (Performance Measurement Baseline) [6, с. 87], який має включати відповідні параметри змісту процесу, часового розкладу та порядку з пріоритетності

та черговості операцій і завдань, бюджетних показників залучених ресурсів, а також відповідальних осіб, підрозділи та організації. Окремо в плані мають бути визначені параметри контролю якості досягнення очікуваних результатів виконання, за якими в подальшому здійснюватимуться моніторинг вжиття операційних заходів та аналіз отриманих фактичних показників KPI-елементів сукупного капіталу бренда.

На підставі цього аналізу приймається нове управлінське рішення і відбувається замикання кола перманентної циклічності процесу управління формуванням та розвитком бренда [3, с. 155].

**Висновки.** Таким чином, в результаті дослідження запропоновано структурно-логічну модель системного процесу управління формуванням та розвитком бренда за допомогою методу управління «GAP-розривом бренда» та структуру прикладного механізму цього процесу.

### Список використаних джерел:

1. Хамініч С. Особливості створення конкурентоспроможного бренду. Схід. 2008. № 5 (89). URL: <http://www.experts.in.ua>.
2. Яценюк С. Бренд продукції промислових підприємств: дуалістичний підхід. Вісник СНУ ім. В. Даля. 2013. № 11 (200). С. 283–287.
3. Яценюк С. Створення ефективного підходу щодо формування та розвитку капіталу бренду за допомогою методу управління «GAP-розривом бренду». Економічний вісник. 2015. № 4. С. 153–160.
4. П'ятак Т., Ігумнова В. Оцінка вартості товарного знаку (бренду) компанії. Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2013. № 27 (997). С. 114–121.
5. Парфенчук І. Бренд-орієнтоване управління конкурентоспроможністю підприємств у системі національного господарства: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Дніпро, 2017. 194 с.
6. Перция В., Мамлеева Л. Анатомія бренда. Москва: Вершина, 2007. 288 с.

**Кириченко Н.В.,**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри прикладної математики  
та економічної кібернетики,*Херсонський державний аграрний університет***Лобода О.М.,**кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри прикладної математики  
та економічної кібернетики,*Херсонський державний аграрний університет***Ларченко О.В.,**кандидат сільськогосподарських наук, доцент,  
доцент кафедри прикладної математики  
та економічної кібернетики,*Херсонський державний аграрний університет*

## **РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

**Кириченко Н.В., Лобода О.М., Ларченко О.В. Резервы повышения эффективности внедрения инноваций аграрными предприятиями.** У статті доведено, що нині функціонування та розвиток аграрних підприємств багато в чому обумовлені ефективною роботою інноваційного механізму, а також ефективністю впровадження інновацій в їх діяльність. Запровадження нововведень аграрними підприємствами має здійснюватися на постійній основі незалежно від соціально-політико-економічної ситуації в країні, стану галузі, виду діяльності господарюючого суб'єкта або його фінансового стану. Також необхідною передумовою активізації впровадження інновацій аграрними підприємствами є визначення резервів підвищення ефективності їх реалізації, в основу яких покладено цілі та завдання, що ставлять перед собою господарюючі суб'єкти. В результаті дослідження визначено, що реалізація запропонованих резервів підвищення ефективності інновацій для господарюючого суб'єкта створює передумови для підвищення якості вирощеної продукції, зниження собівартості виробництва та посилення конкурентоздатності на аграрному ринку. Запропоновано ключові резерви підвищення ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами Херсонської області.

**Ключові слова:** інновації, інноваційний розвиток, інноваційний продукт, інноваційна діяльність, резерви, аграрні підприємства.

**Кириченко Н.В., Лобода О.М., Ларченко О.В. Резервы повышения эффективности внедрения инноваций аграрными предприятиями.** В статье доказано, что в современных условиях функционирование и развитие аграрных предприятий во многом обусловлены эффективной работой инновационного механизма, а также эффективностью внедрения инноваций в их деятельность. Введение новшеств аграрными предприятиями должно осуществляться на постоянной основе независимо от социально-политико-экономической ситуации в стране, состояния отрасли, вида деятельности хозяйствующего субъекта или его финансового состояния. Также необходимым условием активизации внедрения инноваций аграрными предприятиями является определение резервов повышения эффективности их реализации, в основу которых положены цели и задачи, которые ставят перед собой хозяйствующие субъекты. В результате исследования определено, что реализация предложенных резервов повышения эффективности инноваций для хозяйствующего субъекта создает предпосылки для повышения качества выращенной продукции, снижения себестоимости производства и усиления конкурентоспособности на аграрном рынке. Предложены ключевые резервы повышения эффективности внедрения инноваций аграрными предприятиями Херсонской области.

**Ключевые слова:** инновация, инновационное развитие, инновационный продукт, инновационная деятельность, резервы, аграрные предприятия.

**Kyrychenko N.V., Loboda O.M., Larchenko O.V. Reserves for increasing the effectiveness of innovation in agricultural enterprises.** In the article, it proved that in modern conditions the operation and development of agrarian enterprises are largely due to the effective work of the innovative mechanism, as well as the effectiveness of introducing innovations in their activities. The introduction of innovations by agrarian enterprises should be carried out on a permanent basis, regardless of the socio-political and economic situation in the country, the state of the industry, the type of economic entity or its financial status. It is also a prerequisite for intensifying the introduction

of innovations by agrarian enterprises to determine the reserves for improving the efficiency of their implementation, which is based on the goals and objectives set by economic entities. As a result of the study, it is determined that the implementation of the proposed reserves for improving the efficiency of innovations for the business entity creates prerequisites for improving the quality of cultivated products, reducing the cost of production and enhancing competitiveness in the agrarian market. The article considers in detail and proposes reserves for enhancing the efficiency of innovation by agrarian enterprises of the Kherson region.

**Key words:** innovation, innovative development, innovative product, innovative activity, reserves, agrarian enterprises.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах функціонування та розвиток аграрних підприємств багато в чому обумовлені ефективною роботою інноваційного механізму, а також ефективністю впровадження інновацій в їх діяльність. Аналіз господарської практики свідчить про те, що залучення інновацій та здійснення інноваційної діяльності для аграрних підприємств у сучасних умовах постійно зростає. Тим часом статистичні дані останніх років підтверджують той факт, що аграрні підприємства відчувають серйозну кризу в інноваційній сфері, і якщо не вживати активних заходів з її подолання як з боку держави, так і з боку керівництва аграрних підприємств, то несприятливі наслідки в найближчому майбутньому будуть ще більш значимими. Впровадження інновацій аграрними підприємствами має здійснюватися на постійній основі незалежно від соціально-політико-економічної ситуації в країні, стану галузі, виду діяльності господарюючого суб'єкта або його фінансового стану. Саме бажання аграрного підприємства вдосконалюватись і знаходитись у динаміці є першоосовою його розвитку. Необхідно зауважити, що у сучасних умовах особливо загострилося питання інноваційного розвитку підприємств, оскільки не завжди впровадження інновацій супроводжується значними капіталовкладеннями, а необхідність залишатися конкурентоздатними існує постійно. Крім того, впровадження інновацій створює умови для виходу підприємств з кризових ситуацій і забезпечує високий рівень фінансової стабільності. Тому необхідною передумовою активізації впровадження інновацій аграрними підприємствами є визначення резервів підвищення ефективності їх реалізації, в основу яких покладено цілі та завдання, що ставлять перед собою господарюючі суб'єкти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною базою сучасної теорії інновацій є праці М.Л. Джорджа, П. Друкера, М. Мескона, М. Портера, Й. Шумпетера та інших вчених. Питання інновацій, інноваційного розвитку підприємств та різні аспекти, пов'язані з розробкою та реалізацією стратегії інноваційної діяльності, її інвестиційного та ресурсного забезпечення, а також інформування сільськогосподарських товаровиробників щодо новітніх розробок сільськогосподарської науки і використання інтелектуальної власності в аграрній сфері, були предметом досліджень багатьох вітчизняних вчених. Серед них слід назвати таких, як Л.М. Ганущак, В.М. Гесць, О.І. Дацій, М.П. Денисенко, М.В. Зубець, С.М. Кваша, М.І. Кісіль, Н.В. Краснокутська, І.М. Крейдич, О.В. Крисальний, Ю.О. Лупенко, М.Й. Малік, П.П. Микитюк, П.Т. Саблук, Н.М. Сіренко, В.Г. Щербак, В.М. Яценко. Крім того, зазначеним питанням приділяли увагу російські науковці, зокрема Г.І. Андрєєв,

С.В. Валдайцев, П.Н. Завлін, С.Д. Ільєнкова, Г.А. Романенко, Л.М. Хогберг, Р.А. Фатхутдінов.

Водночас слід відзначити недостатню розробленість напрямів наукових досліджень, пов'язаних з виявленням та використанням резервів інноваційної діяльності, які забезпечують підвищення її ефективності.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є наукове обґрунтування, виявлення та використання наявних резервів підвищення ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами.

**Виклад основного матеріалу.** На підвищення ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами впливає формулювання стратегічних напрямів інноваційної діяльності, які повинні включати альтернативні інноваційні проекти, що дасть змогу виявити найбільш доступний та ефективний інноваційний продукт для впровадження аграрними підприємствами. Необхідно зауважити, що сьогодні навіть аграрні підприємства-лідери вітчизняного ринку не формують стратегічні напрями для власного інноваційного розвитку, що виявляється в такому:

- підприємства не визначають для себе цільовий рівень продукції з ознаками інноваційності та цільовий рівень інноваційності використовуваних технологічних процесів, яких вони мають досягти протягом визначеного періоду часу;

- інноваційні технології розглядаються українськими аграрними підприємствами лише як засіб досягнення нарощення продуктивності, віддачі від ресурсів чи максимізації прибутку, а не як загальна філософія розвитку, що є характерним для світових виробників;

- навіть у провідних українських виробників не має чіткого та системного плану переходу на інноваційні технології ведення рослинництва та тваринництва, чітко не визначено цільовий рівень автоматизації виробничих процесів, відсутня системність у впровадженні ресурсозберігаючих технологій [1, с. 69].

Усі зазначені обставини негативно впливають на реалізацію інновацій аграрними підприємствами, тому вважаємо доцільним визначити для господарюючих суб'єктів резерви підвищення ефективності впровадження інновацій. Варто зазначити, що, відповідно до результатів дослідження McKinsey Global Institute (MGI), однією з умов досягнення конкурентних переваг на ринку є одночасний розвиток технологічних та управлінських інновацій, адже технології самі по собі не збільшують продуктивність, вона зростає завдяки управлінським інноваціям, тобто змінам у бізнес-процесах. Відповідно, технологічні нововведення, що не супроводжуються управлінськими інноваціями, не є ефективними [2, с. 201].

Тому реалізація управлінських інновацій, на нашу думку, є важливішим резервом підвищення ефектив-



ності, який не передбачає значних фінансових капіталовкладень, але забезпечує підвищення ефективності виробництва за рахунок раціоналізації взаємодії працівників на всіх рівнях. Під управлінською інновацією необхідно розуміти особливу форму зміни наявних принципів, структури, процедур, методів, технік і/або будь-яких елементів системи управління організацією на кардинально нові, що є результатом творчої діяльності [3, с. 98–104]. Використання управлінських інновацій є дієвим способом забезпечення неповторності та ефективності системи управління підприємством. Це зумовлене тим, що управлінські інновації мають індивідуальний характер для кожної організації [4, с. 193]. Чимало підприємств упроваджують інноваційні види продукції, новітні виробничі чи маркетингові технології, однак лише деякі організації забезпечують ефективний механізм реалізації управлінських інновацій.

Головною характерною особливістю управлінських інновацій є відмова від традиційних методів управління, що приводить до змін у функціонуванні підприємства, тому важливим є розгляд ставлення персоналу підприємства до очікуваних змін [3, с. 98–104]. Персонал безпосередньо відповідає за впровадження інновацій аграрними підприємствами, тому від його ставлення залежить ефективність цього процесу, на що впливають

такі фактори: умови праці; матеріальне становище персоналу та рівень матеріального заохочення; кар'єрний зріст; рівень інформаційного забезпечення та ефективне підвищення кваліфікації; стимулювання вивчення іноземних мов, постійне самовдосконалення тощо.

З метою підвищення ефективності впровадження інновацій шляхом реалізації управлінських інновацій аграрними підприємствами Херсонської області вважаємо доцільним керуватися ключовими вимогами, до яких відносять такі: 1) керівництво має визначити інноваційну стратегію, ототожнюючи інновацію з діловим менталітетом компанії; 2) інновація повинна відповідати бізнес-стратегії підприємства; 3) потрібно зрівноважити творчість і отримання цінності так, щоби компанія генерувала нові, успішні ідеї, отримуючи прибуток від своїх вкладень; 4) необхідно нейтралізувати так звані організаційні антитіла, які вбивають продуктивні ідеї тільки тому, що ті не вписуються в загальноприйняті норми; 5) необхідно коригувати системи параметрів і винагород задля того, щоб управляти інновацією. Звернемо увагу на те, що активна співпраця та діалог керівництва аграрного підприємства з безпосередніми реалізаторами інновацій забезпечують підвищення ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами. Тому вважаємо доцільним

Таблиця 1

**Оцінка потенційних можливостей інноваційно активних аграрних підприємств щодо реалізації інновацій у господарській діяльності**

Назва факторів	Значення факторів	
Економічні фактори		
Темпи інфляції	Низькі	Високі
Податкові ставки	Низькі	Високі
Процентні ставки банків	Низькі	Високі
Стабільність національної валюти	Нестабільна	Стабільна
Ресурсні фактори		
Доступ до джерел фінансування	Недоступні	Доступні
Ціни на ресурси	Низькі	Високі
Розвиненість ринкової інфраструктури	Слабка	Сильна
Доступ до інформації та можливості її використання	Відсутній	Існує
Фактори державного регулювання		
Правовий захист інновацій	Слабкий	Сильний
Державні інвестиції в інновації	Незначні	Значні
Стабільність політичних обставин	Нестабільні	Стабільні
Податкове законодавство	Недосконале	Досконале
Відповідність нововведення пріоритетам держави в сфері інновацій	Не відповідає	Відповідає
Соціальні фактори		
Наявність кваліфікованих кадрів	Недостатня	Достатня
Рівень доходів працівників підприємства	Низький	Високий
Відповідність ціни нововведення рівню платоспроможного попиту споживачів	Не відповідає	Відповідає
Ринкові фактори		
Розмір ринку	Незначний	Значний
Наявність і можливості потенційних конкурентів у регіоні	Незначні	Значні
Відповідність ринкового попиту можливостям його створення	Не відповідає	Відповідає
Стійкість попиту до сезонних факторів	Нестійкий	Стійкий
Тривалість життєвого циклу нововведення		
Міжнародні фактори		
Доступ до іноземних інновацій	Відсутній	Існує
Можливість імпорту інновацій	Відсутній	Існує

Джерело: розроблено авторами

запропонувати інноваційно-активним аграрним підприємствам Херсонської області галузей тваринництва і рослинництва залучати співробітників до створення та реалізації інновацій шляхом матеріального заохочення, кар'єрного зростання, відповідальності працівників за результат інноваційної діяльності тощо. Розглянувши досвід провідних консалтингових компаній з проведення реструктуризації системи управління, можемо виділити такі управлінські інновації, що виявилися досить ефективними, та рекомендувати їх до впровадження аграрними підприємствами Херсонської області (рис. 1).

Важливим аспектом виявлення резервів підвищення ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами є оцінка потенційних можливостей підприємства щодо реалізації інновацій.

Можливість здійснювати інноваційну діяльність визначається інноваційним потенціалом і сукупністю умов реалізації інновацій. Нами проведено оцінювання зовнішніх чинників, що визначають можливості в реалізації інновацій інноваційно активними аграрними підприємствами Херсонської області (табл. 1).

Крім того, для підвищення ефективності впровадження інновацій поряд з активним використанням управлінських інновацій необхідно реалізовувати передові технологічні рішення та галузеві інновації. Тому вважаємо доцільним визначити головні напрями впровадження галузевих інновацій аграрними підприємствами.

Насамперед одним з найважливіших факторів нарощування обсягів валового виробництва в рослинництві є впровадження досягнень селекції. Сучасна маркерна селекція з огляду на значні витрати часу, великі масштаби схрещувань і досліджуваного селекційного матеріалу витісняє традиційну. Переваги маркерної селек-

ції полягають в можливостях отримання оперативної оцінки вихідного посівного матеріалу щодо наявності певних генів та їх контролю в процесі селекції. Все це підвищує надійність та ефективність відбору, додатково скорочується загальна сума витрат і період створення нових сортів. Тому саме використання досягнень селекції є значним резервом підвищення ефективності впровадження інновацій.

Водночас дедалі більшої поширеності набуває технологія використання генної інженерії та генетично модифікованих організмів. За допомогою ідентифікації, вилучення генів та включення до геному наявних сортів можна їх наділити новими цінними ознаками, які сприятимуть кращому та ефективнішому їх вирощуванню та використанню.

Ще однією резонансною технологічною інновацією в рослинництві, яка має високі резерви підвищення ефективності впровадження інновацій на підприємствах, вважається виробництво екологічно чистої органічної продукції. На противагу трансгенній продукції, органічна вирощується або з мінімальним обробітком ґрунту, або з відмовою від обробки, використання антибіотиків і засобів захисту рослин. Передумовою для ефективного розвитку впровадження цієї інновації в діяльність аграрних підприємств Херсонської області є висока якість земель, зумовлена відповідним рівнем гумусу. Зазначимо, що за цього виду діяльності витрачається значно менша кількість енергоресурсів, а також витрачається додаткова жива праця, що актуально в умовах безробіття на сільських територіях [5, с. 88–91].

Однією з ключових переваг органічного землеробства в Україні для впровадження аграрними підприємствами є висока ціна відповідної продукції, яка перевищує свої аналоги на 50–300%. Таким чином, органічне виробництво є перспективним напрямом



**Рис. 1. Управлінські інновації, рекомендовані для впровадження аграрними підприємствами Херсонської області**

Джерело: розроблено авторами

впровадження інновацій аграрними підприємствами Херсонської області, що дасть змогу підвищити їхню ефективність завдяки вищим закупівельним цінам та експортному потенціалу.

Ще одним актуальним аспектом щодо визначення резервів підвищення ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами є необхідність забезпечення зростання продуктивності агроценозів і ґрунтів за рахунок зміни системи обробітку ґрунту, а також використання ресурсозберігаючих технологій. Тенденція розвитку землеробства на сучасному етапі передбачає створення умов для стабільного управління станом ґрунтів, включаючи гідрологічні, термічні, біологічні режими. Визначальна роль у розв'язанні цього питання належить зрошенню та осушенню земель, широке застосування яких істотно знижує залежність сільськогосподарського виробництва від умов природного забезпечення вологою [6, с. 5].

Визначено, що сучасний стан рослинництва аграрних підприємств Херсонської області сильно залежить від нестабільних погодних умов і невідповідності наявної вологості потребам рослин, що не лише впливає на кількість врожаю, але й негативно віддзеркалюється на його якості та ринковій вартості. Аналіз впровадження інновацій аграрними підприємствами виявив, що інноваційно активні підприємства використовують результати сучасних продуктів зі зрошувального землеробства, але їхня частка є низькою, а невідповідність витраченої вологості потребам рослин знижує ефект їхнього впровадження. Тому вважаємо доцільним включити до стратегічних напрямів впровадження інновацій використання сучасних технологій визначення потреби у зрошенні, заснованих на програмі ET calculator і програмно-інформаційному комплексі (ППК) «Тригачія» [7, с. 26–32].

Також у зрошуваному землеробстві дуже перспективними є екологічно безпечні та ресурсозберігаючі технології, які реалізуються шляхом впровадження в практику нових способів і технічних засобів поливу, серед яких слід назвати мікрозрошення. Його переваги порівняно з традиційними способами поливу дуже істотні і вражаючі: економія води від 2 до 5 разів, електроенергії на 50–70% і більше, добрив від 20% до 50%, ефективність зрошення сягає 85–90%, збільшення врожайності сільськогосподарських культур на 30–50%, зменшення трудовитрат на будівництво, експлуатацію і технічне обслуговування систем завдяки високій заводській готовності вузлів і повній автоматизації керування процесом поливу тощо.

Високою ефективністю серед нових напрямів ведення землеробства останнім часом відзначаються також такі резерви підвищення ефективності впровадження інновацій, як ресурсозберігаючі технології “Mini-till”, “No-till” і “Strip-till”. Сутність технологій полягає в мінімізації техніко-технологічного впливу на ґрунт під час його обробітку завдяки системі прямої сівби та смугового обробітку ґрунту з ґрунтоощадними перевагами нульової системи. Це дає змогу підвищити економічну ефективність (зменшення витрат пального до 70%, добрив до 30% тощо) й екологічність процесу вирощування сільгоспкультур, збереження та підвищення родючості ґрунту тощо [5, с. 88–91].

Усі перераховані сучасні ресурсозберігаючі технології обробітку ґрунту незалежно від своїх особливостей

мають схожі проблеми в адаптації до сучасних умов господарювання. До їх відносяться слабка державна підтримка, значна фінансова витратність, необхідність заміни машинно-тракторного парку та використання сучасних космічних інформаційних систем. Але необхідно зауважити, що використання ресурсощадних технологій аграрними підприємствами є важливим резервом підвищення ефективності впровадження інновацій і потребує уваги з боку господарюючих суб'єктів.

Використання сучасних інформаційних технологій також є резервом підвищення ефективності впровадження інновацій аграрними підприємствами. Особливим попитом на світовому ринку користується використання космічних інформаційних технологій. У вирішенні проблем раціоналізації використання земельних сільськогосподарських ресурсів зарекомендували себе такі супутникові системи, як “Rapid Eye”, “CORINE Land Cover” (Coordination of Information on the Environment), “Global Positioning System” (GPS). З їхньою допомогою здійснюється моніторинг урожайності, розраховується кількість ресурсів, зокрема добрив чи гербіцидів, необхідних у тій чи іншій конкретній ситуації. Це дає змогу, по-перше, скоротити виробничі витрати за рахунок ефективнішого використання матеріально-технічних ресурсів, а по-друге, знизити рівень негативного впливу на природне середовище [5, с. 88–91].

Невід'ємною складовою використання космічних технологій є застосування систем точного землеробства. Диференційований і ситуативний підхід точного землеробства полягає в розумінні, що кожне конкретне поле характеризується неоднорідністю рельєфу, ґрунтового покриву, агрохімічного складу. З метою оцінювання таких неоднорідностей використовуються системи глобального позиціонування (зокрема, GPS), датчики, фотознімки з космічних супутників, а також комп'ютерні програмні продукти для ведення агроменеджменту на базі геоінформаційних систем. За рахунок впровадження геоінформаційних технологій максимально використовуються земельні ресурси, підвищується урожайність, істотно зменшуються витрати на виробництво продукції. Крім того, ці технології сприяють оптимізації агротехнологічного процесу щодо вибору обґрунтованих управлінських рішень, наприклад, з оптимізації маршрутів руху машинно-тракторних агрегатів.

Ще однією з передових технологічних інновацій, яка заслуговує на увагу, є нанотехнології. Ці технології себе добре зарекомендували себе практично в усіх сферах сільськогосподарського сектору, а саме рослинництві, тваринництві (зокрема, птахівництві, рибористві), ветеринарії, переробній промисловості, навіть виробництві сільськогосподарської техніки. З успіхом їх застосовують як мікродобрива у складі препаратів для післязбиральної обробки ґрунту, в кормах у тваринництві, у засобах дезінфекції, а також у препаратах, які сприяють подовженню терміну служби техніки [8, с. 47].

Щодо галузі тваринництва, то слід зазначити, що впровадження досягнень науково-технічного прогресу, на відміну від рослинництва, відбувається дуже повільно. З огляду на те, що стан розвитку галузі останніх років має депресивний характер, одним із напрямів підвищення ефективності функціонування може бути

впровадження технологічно-інноваційної модернізації, а саме селекційно-племінної роботи; енерго- та ресурсозберігаючих технологій; біотехнологій; інтенсивних систем годівлі.

Серед технологій прогресивного розвитку тваринництва відіграє головну роль селекційно-племінна робота, яка є ключовим резервом підвищення ефективності впровадження інновацій у галузі. Результативність племінної роботи тісно пов'язана з відтворенням, темпами оновлення основного стада, забезпеченням високоцінним генетичним матеріалом, а в перспективі – зі створенням потужного ринку племінних ресурсів, який би повністю забезпечив внутрішню потребу й орієнтувався на експорт [9].

Застосування прогресивних енерго- та ресурсозберігаючих технологій у тваринництві також є вагомим підґрунтям розвитку галузі, впровадження комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів, використання робототехніки; створення автоматизованої системи годівлі приведе до значного зниження витрат людської праці, підвищення якості тваринницької продукції, суттєвої економії витрачених ресурсів, підвищення ефективності виробництва загалом.

Одним із поштовхів до впровадження новітніх технологій у тваринництві стали наукові здобутки з біотехнології із застосуванням методів клітинної та генної інженерії. Результати і напрацювання біотехнологічних досліджень сприяють вирішенню питань поліпшення

здоров'я тварин, лікування людей, вдосконалення якості продукції тваринництва, охорони довкілля тощо.

Не менш значущими у сфері виробництва тваринницької продукції постають питання раціональної відгодівлі тварин і птиці. Передусім необхідно зазначити, що збалансовані системи відгодівлі тварин і птиці сприяють економії витрат кормів через точність їх дозування, а також роздачі.

**Висновки.** Підсумовуючи вищезазначене, можемо сказати, що реалізація запропонованих резервів підвищення ефективності інновацій для господарюючого суб'єкта дасть змогу створити передумови для підвищення якості вирощеної продукції, зниження собівартості виробництва та посилення конкурентоздатності на аграрному ринку. Найбільш перспективними для впровадження аграрними підприємствами Херсонської області вважаємо такі ключові резерви підвищення ефективності, як використання ресурсощадних технологій, вирощування органічної продукції, застосування сучасних програм оптимізації зрошувального землеробства (зокрема, програми ET calculator і програмно-інформаційного комплексу (ПІК) «Іригація»), використання досягнень селекції та генетики, а також запровадження управлінських інновацій. Втім, поряд з безумовною вигодою від використання прогресивних інноваційних здобутків існує сукупність проблем та перешкод для їх впровадження, що характеризує подальші перспективи досліджень в цьому напрямі.

#### Список використаних джерел:

1. Савицький Е.Е. Механізм впровадження інноваційних технологій в діяльність виробників сільськогосподарської продукції. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 1. С. 26–29.
2. Давила Т. Работающая инновация. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. 320 с.
3. Момчева А.М. Управлінські інновації: сутність, види, особливості впровадження. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». 2013. Т. 21. Вип. 7 (4). С. 98–104.
4. Плешу Г. Управлінські інновації як головний чинник реструктуризації підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Труды Одесского политехнического университета. 2009. № 1 (31). С. 193–198.
5. Кириченко Н.В. Основні напрями використання агроінновацій та організаційно-економічний механізм державного стимулювання впровадження їх у діяльність аграрних підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8. С. 88–91.
6. Коваленко П.І., Ромащенко М.І., Балюк С.А. Наукове обґрунтування розвитку зрошення земель в Україні. Вісник аграрної науки. 2007. № 8. С. 5–11.
7. Коковіхін С.В., Танклевська Н.С., Кириченко Н.В. Наукові підходи до розробки інноваційних методів планування та оперативного управління зрошенням на локальному рівні господарств. Агросвіт. 2013. № 19. С. 26–32.
8. Каплуненко В.Г., Косинов Н.В., Бовсуновский А.Н., Черный С.А. Нанотехнологии в сельском хозяйстве. Зерно. 2008. № 4. С. 47–55.
9. Микитюк В.М., Піддубна Л.М. Племінна робота як фактор розвитку інноваційних технологій в галузі молочного скотарства Поліського регіону України. URL: [www.znau.edu.ua/visnik/2012\\_1\\_1/3.pdf](http://www.znau.edu.ua/visnik/2012_1_1/3.pdf).



**Ковальчук К.В.,**  
магістр,

*Індустріальний інститут  
Донецького національного технічного університету*

**Сарбаш Л.Д.,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту,  
*Індустріальний інститут*

*Донецького національного технічного університету*

## УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ТА МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

**Ковальчук К.В., Сарбаш Л.Д. Управління діловою кар'єрою як фактор розвитку та мотивації трудового колективу.** Стаття присвячена проблемі управління діловою кар'єрою як розвитку та мотивації трудового колективу на підприємствах. Розглянуто сутність, принципи, чинники та види ділової кар'єри, а також особливості ділової кар'єри закордонних колег. Розглянута суть кар'єри в процесі мотивації праці та визначена роль, яку відіграє управління кар'єрою в трудовій діяльності працівників.

**Ключові слова:** ділова кар'єра, кар'єра, управління трудовим колективом, мотивація, колектив, управління, мотивація.

**Ковальчук К.В., Сарбаш Л.Д. Управление деловой карьерой как фактор развития и мотивации трудового коллектива.** Статья посвящена проблеме управления деловой карьерой как развитию и мотивации трудового коллектива на предприятиях. Рассмотрены сущность, принципы, факторы и виды деловой карьеры, а также особенности деловой карьеры зарубежных коллег. Рассмотрена суть карьеры в процессе мотивации труда и определена роль, которую играет управление карьерой в трудовой деятельности работников.

**Ключевые слова:** деловая карьера, карьера, управление трудовым коллективом, мотивация, коллектив, управление.

**Kovalchuk K.V., Sarbash L.D. Management of business career, as a factor in the development and motivation of the labor collective.** The article is devoted to the problem of business career management, as the development and motivation of the workforce in enterprises. The essence, principles, factors and types of business career, as well as the features of the business career of foreign colleagues are considered. The essence of career in the process of motivation is considered, and the role played by career management in the work of employees is defined.

**Key words:** business career, career, management of labor collective, motivation, collective, management.

**Постановка проблеми.** Розширення аналітичного контексту в галузі наук про наукову організацію праці, поява нових результатів досліджень у сфері теорії менеджменту пов'язані зі зростаючим інтересом до проблем управління діловою кар'єрою. Сьогодні центральна увага повинна сконцентруватися саме на покращенні використання людських ресурсів та просуванні по кар'єрних сходинках за допомогою мотиваційних важелів, які спонукають підлеглих до більш результативної роботи як для всього підприємства загалом, так і для подальшого просування по службі окремих працівників. Нині все більша кількість компаній намагається спрямовувати свої зусилля на те, щоб краще зрозуміти мотиви трудового колективу, додатково досліджуючи можливості, які можуть запропонувати конкуренти та переманити на свій бік.

На сучасному етапі управління діловою кар'єрою стає все більш значущим процесом для організацій. Важко розділити діяльність керівника окремо на управління діяльністю організації та керівництвом трудового колективу. Цілі та інтереси співробітників нерозривно пов'язані з цілями і завданнями організа-

ції. Кожен співробітник компанії приходить до організації не як механізм, що виконує певну низку дій та операцій, а як розумний, мислячий індивід, який має власні мотиви, прагнення, емоції, розділяє певні цінності і мораль. Незважаючи на прагнення організації і людини звести свою діяльність винятково до функціональних аспектів і мінімізувати індивідуальну взаємодію, практика показує, що це неможливо. Варто відзначити, що управління діловою кар'єрою колективу – це важлива ланка кадрового менеджменту. Однак кадрові служби не досить серйозно ставляться до заходів з управління діловою кар'єрою. У нашій країні служби з управління персоналом не мають певних методик, програм з управління діловою кар'єрою. Лише останнім часом вітчизняні кадрові служби почали переймати досвід закордонних колег.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема управління діловою кар'єрою – доволі складний та багатогранний процес, що має великий спектр для більш детального його та дослідження, особливо у вітчизняній літературі. Проте основні шляхи вивчення, способи аналізу організації управління кар'єрою, осо-

бливості професійної кар'єри жінок та чоловіків були закладені в західній науці. Серед зарубіжних дослідників слід виділити таких учених: В. Андерсона, Томаса Крама, Дейвіда Тейлора, М. Альберта, Е. Воутилайнена, К. Кирша, С. Коційна, М. Мескона, М. Пітере, Т. Санталайнена, Р. Хізріча та ін.; серед вітчизняних – А.С. Петрова, В.В. Перепьолкіна Л. Лапшина, Ю. Свеженцева, К. Левченко, О. Мартиненко, О. Бандурка, С. Ільїна, В. Гупаловську, Ю. Івченко та ін.

Проте в літературі не досить вивчені всі деталі сучасної проблематики. Автори, як правило, обходяться вивченням окремих аспектів професійної кар'єри трудового колективу без подальшого аналізу передумов їх вибору і мотивів, що спонукають їх до певного вибору.

Ділова кар'єра – будь-яка зміна становища працівника в організації: просування по сходах службової ієрархії; послідовна зміна занять як у межах окремої організації, так і протягом життя; наближення до «ядра» організації. Повноцінна кар'єра – збалансована взаємодія процесів внутрішнього розвитку людини і зовнішнього руху в освоєнні соціального простору [1 с. 188]. Для уточнення змісту цієї категорії необхідно мати достовірну інформацію про трудовий потенціал окремого працівника, певної сформованої групи тру-

дового колективу, участь кожного підлеглого у виробництві загалом, що формується під дією різних умов, факторів і конкретних обставин.

**Формулювання цілей статті.** Головною метою цієї статті є вивчення впливу процесу управління діловою кар'єрою персоналу на розвиток усієї організації загалом.

**Виклад основного матеріалу.** Кадри є найбільш значним ресурсом будь-якого суспільства, будь-якої країни і будь-якої організації. Тому одним із найважливіших показників ефективності роботи будь-якої організації є професіоналізм і ділові якості її персоналу [2 с. 156]. Недарма в західних економічно розвинених країнах, коли говорять про управління кадрами, мають на увазі саме «людські ресурси». В Україні ж у період становлення ринкових відносин на перший план також висувається потреба не в «кадрах», а саме в «людських ресурсах». Однак досить поширена практика мало-ефективного використання людських ресурсів.

Поступове просування особистості, що супроводжується зростанням професійних навичок, соціальної ролі, статусу і розміру винагороди, називається діловою кар'єрою. Прийнято виділяти види ділової кар'єри, які зображені на рис. 1.

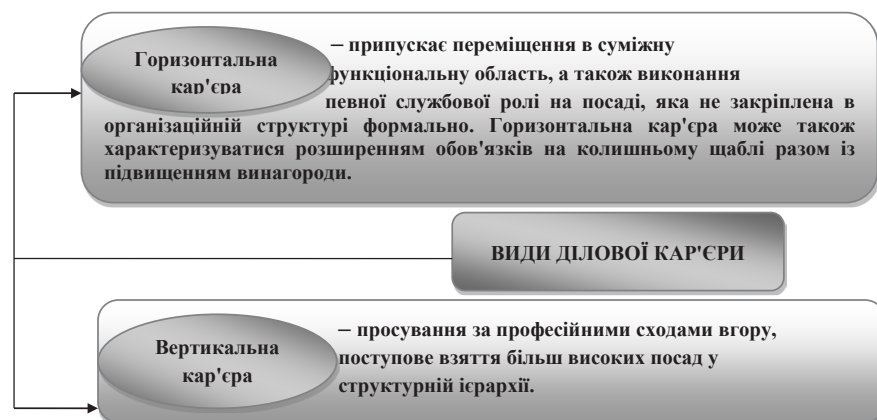


Рис. 1. Види ділової кар'єри

Джерело: розроблено автором

Просування по кар'єрних сходах виявиться простішим у разі правильно вибудованих, визначених та взаємопов'язаних видів та етапів, що стануть гарантом у реалізації успішної кар'єри, оскільки кар'єра розглядається як фактор розвитку та мотивації ефективної, продуктивної праці та забезпечує певний рівень задоволення потреб працівника, розвитку та удосконалення його здібностей і, зрештою, впливає на результати діяльності підприємства.

Управління та планування розвитком кар'єри вимагає від працівників та роботодавців певних зусиль і водночас дає обом сторонам низку переваг, що спо-

Таблиця 1

Характеристика та особливості етапів кар'єри

Етап кар'єри	Вік	Характеристика етапу	Особливості мотивації
Попередній	До 25 р.	Підготовчий період до трудової діяльності, перевага щодо галузі роботи.	Захищенність, соціальне визнання та прийняття.
Становлення	25–30 р.	Освоєння праці, формування професійних здібностей.	Громадське прийняття, незалежність, задовільний рівень заробітку.
Просування	30–45 р.	Професійне зростання, просування по кар'єрних сходах, набуття кваліфікаційних навичок.	Соціальне визнання, самореалізація, високий рівень зарплати.
Збереження	45–60 р.	Відточення кваліфікаційних знань та навичок. Підготовка молодих співробітників. Пік удосконалення кваліфікації.	Підвищення рівня зарплати, налагоджена стабілізація незалежності, зацікавленість до інших надходжень доходу.
Завершення	60–65 р.	Підготовка до виходу на пенсію, пошук, навчання власної заміни.	Утримання соціального визнання, збереження рівня заробітної платні, підвищення зацікавленості до інших надходжень доходу.
Пенсійний	Після 65 р.	Заняття новими видами діяльності.	Пошук самовираження в новій сфері діяльності, достатній розмір пенсії, здоров'я.

нукає керівників підприємств створювати системи управління розвитком кар'єри своїх співробітників.

Кар'єра члена колектива підприємства повинна бути об'єктом управління. Управління – значить спонукати інших до досягнення ясної мети, а не змушувати робити те, що вважаєш за потрібне [3 с. 15].

Управління кар'єрою трудового колективу – це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства [4, с. 321].

Управління кар'єрою полягає в тому, що, починаючи з моменту прийняття працівника на підприємство і закінчуючи передбачуваністю його звільнення з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування по системі посад або робочих місць. Успішне управління трудовим колективом залежить від чітко поставлених завдань та цілей як перед керівництвом, так і перед кожним підлеглим окремо. Працівник додатково повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але і те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі. Основні етапи кар'єри, їх взаємозв'язок та характеристика з потребами людини-працівника наведені в таблиці 1.

Кожний із етапів (стадій) кар'єри пов'язаний з реалізацією різних потреб працівника. Причому характерно, що сукупність потреб і пріоритетів змінюється від етапу до етапу.

Слід зазначити, що мотивуючим фактором у роботі кожного працівника є система винагород. На стадії становлення підприємства проєктують та запроваджують систему винагороди персоналу.

Правильність вибору критеріїв розподілу винагороди має підтверджуватися соціально-економічними показниками діяльності підприємства, а саме: динамікою продуктивності праці, задоволеністю працівників системою організації винагороди, плинністю кадрів тощо. Серед методів

вивчення ефективності системи організації винагороди основне місце займає соціологічний метод, що дає змогу виявити, наскільки прозорою та справедливою є система



Рис. 2. Внутрішні та зовнішні чинники ділової кар'єри

Джерело: розроблено автором



Рис. 3. Модель просування кар'єрного росту

Джерело: розроблено автором

оплати праці та надання соціальних послуг на підприємстві. Дослідження компенсаційної політики, що виконується на українських підприємствах, проведене С.О. Цимбалюк у 2013 році, показало, що лише 34% респондентів задоволені рівнем заробітної плати; майже половина респондентів вважають систему оплати праці несправедливою; 42% визнають компенсаційний пакет неконкурентним; лише 63% підприємств надають соціальні пакети найманим працівникам [5, с. 31]. Проте вже у березні станом на 2018 рік дані опитування Research & Branding Group свідчать, що більшість працюючих мешканців України (85%) незадоволені своєю заробітною платою, і лише кожному десятому (12%) досить зароблених грошей [6, с. 1].

Із зазначеного вище випливає таке: якщо не приділяти значної уваги системі винагород у процесі кар'єрного зростання, то результативність праці робітників буде значно знижуватися. Адаже одним із мотивуючих чинників, які впливають на ефективну працездатність та результативність трудового колективу, є система винагород. Проте під час складання системи винагород уваги також заслуговує безпосереднє планування кар'єри.

В основу планування кар'єри покладено такі методики, які виявляють тісний зв'язок кар'єри та мотивації трудової діяльності:

1. Методика, спрямована на уточнення цінностей. Дає можливість встановити основне коло життєвих та трудових інтересів, до яких відносять престижність, розташування підприємства, присутність напружених ситуацій, заохочення розумової праці, владу.

2. Методика розкриття ступеня задоволення працею. Зосереджена на поданні працівникові інформації про наявність кількох видів діяльності, які дають йому відчуття задоволеності, та визначення на цій основі одного виду діяльності щодо певного співробітника з урахуванням інтересів компанії.

3. Методика персонального розвитку та значущості роботи. Методика орієнтована на можливість людини оцінити важливість окремих елементів роботи. При цьому передбачається професійний розвиток, походження деяких труднощів, нові можливості для співробітника, відчуття причетності до важливої процесу.

Планування кар'єри дає змогу забезпечити:

- реалізацію бажань підлеглих із погляду становлення їхніх можливостей та професійного зростання;
- безперервне надходження кваліфікаційних професіоналів, які стають професійним резервом;
- більш результативне використання здібностей працівника у певний проміжок часу та в перспективі;
- впевненість трудового колективу у власних можливостях та силах;
- формування кадрового резерву на підвищення в межах посади та підприємства;
- уважний підхід керівництва до трудового колективу.

Основні чинники ділової кар'єри діють на всіх стадіях її розвитку, що йдуть за періодом зародження, і за походженням, як вже було відмічено, також розглядаються щодо суб'єкта ділової кар'єри. На цій підставі чинники можна розділити на внутрішні і зовнішні. Зазначені чинники зображені на рис. 2.

Також до зовнішніх чинників можна додати соціокультурні та національні особливості, що склалися в

суспільстві, політику держави у сфері професіоналізації, управління трудовими ресурсами.

Досвід закордонних колег із просування кар'єри й основні відмінності американського та японського менеджменту зображено на рис. 3.

Також слід зазначити, що в японській моделі спостерігається колективне прийняття рішень, колектив залучається у «гуртки» контролю якості роботи, обмежена кількість стилів керівництва, а в американській – індивідуальне прийняття рішень, застосовується індивідуальний спосіб контролю якості, широке коло стилів керівництва.

Важливою особливістю японського менеджменту вважається зосередження системи на довічному наймі. Процес прийняття на робоче місце розпочинається задовго до заповнення відповідних документів про зарахування у штат. Спеціалізовані підготовлені представники корпорацій і державних служб зберігають тривалі зв'язки з навчальними закладами, вивчаючи схильності, інтереси та здібності студентів, оцінюючи рекомендації та відгуки (у японських менеджерів така практика називається «збирати врожай зеленим»). Відібране коло кандидатів після здачі спеціального іспиту наймаються на роботу з випробувальним терміном на один рік. Після успішного стажування під керівництвом спеціаліста новий фахівець залучається до постійного штату підприємства на весь проміжок життя (до виходу на пенсію). Працівник, якого прийняли до штату, автоматично застрахований від безробіття, оскільки він не може бути звільнений ні за яких обставин (крім банкрутства або вчинення цим працівником карного злочину), отримує високу і постійно зростаючу заробітну плату, користується пільгами та привілеями. Просування по службі та зростання рівня зарплатні залежать від трудового стажу в цій компанії та від віку. Молодий професіонал, навіть якщо проявив неймовірні здібності, не може бути переведений на посаду вищого рангу до досягнення спеціально встановленого віку. Вважається, що старший за віком співробітник не повинен працювати під керівництвом більш молодого.

Американська модель втрачає лідерство у світі, а останнім часом починає набувати окремих рис японської моделі. Американські фірми, на відміну від японських, розцінюють перехід працівника в іншу фірму як природний варіант розвитку його кар'єри. Такий підхід називається диверсифікованим. З одного боку, американські фірми пишуться, що співробітники, які пішли від них, домоглися успіху в інших місцях. З іншого – тривала робота у відомій фірмі є кращою рекомендацією і гарантією одержання нової роботи. Американська фірма та профспілка прийшли до угоди про те, що просування від одного рівня до іншого в ієрархії робочих місць, а також переміщення працівника від вищого рівня до нижчого у разі скорочення чисельності працівників повинне ґрунтуватися на двох критеріях, таких як заслуги і трудовий стаж працівника. Однак на практиці критерій трудового стажу здебільшого є основним.

Порівнюючи тенденції розвитку досліджуваної галузі в західній і вітчизняній практиці, можна сказати, що загалом проблема управління діловою кар'єрою ще не до кінця вивчена і розроблена. Однак західні колеги більш активно використовують інструменти управління, розробляють власні методики і програми



з управління кар'єрою колективу. Вітчизняні компанії переймають досвід західних фірм, адаптуючи його до українських умов.

Метою кар'єрної стратегії є забезпечення стійкості кар'єрного процесу. Під час здійснення індивідуального просування використовуються принципи безперервності, осмислення, швидкості, маневреності, економічності, примітності. Характеристика цих принципів наведена у табл. 2.

Названі принципи кар'єрного процесу є одночасно і принципами кар'єрної практики. Ці принципи мають стратегічний характер, тому що спрямовані на просування працівника у майбутнє.

**Висновки.** Таким чином, управління кар'єрою членів колективу є важливим складником менеджменту персоналу. А ефективне управління персоналом у сучасних умовах – одна з найважливіших умов досяг-

нення успіху як для трудового колективу, так і для підприємства загалом. При цьому керівництво несе відповідальність не лише за підвищення трудової активності персоналу натеper, а й за планування його професійного зростання як резерву на перспективу. Працівник повинен приймати активну участь у створенні та реалізації умов для максимального використання свого трудового та соціального потенціалу.

Варто відзначити, що необхідний систематичний підхід до управління кар'єрою співробітників, який включає мотивацію, постійний моніторинг потреб персоналу, корпоративну культуру та ін. На сучасному етапі персонал є найважливішим видом ресурсів, наявних у розпорядженні будь-якої організації. Таким чином, витрати (управлінські, інтелектуальні, матеріальні) на його розвиток є інвестиціями у стабільне й успішне майбутнє компанії.

Таблиця 2

## Характеристика принципів кар'єрного процесу

Принципи	Характеристика
Безперервності	1. Жодна досягнута ціль у процесі кар'єрного зростання не може вважатися остаточною або слугувати приводом для зупинки. 2. Відповідність займаній посаді або статусу зобов'язана підтверджуватися здійсненням посадових зобов'язань. 3. Розвиток кар'єрного зростання може уповільнюватися або гальмуватися у зв'язку з проблемами, що виникли, або кризовою ситуацією.
Осмислення	1. Усі кар'єрні дії повинні бути чіткими, цілеспрямованими та здійснюватися відповідно до конкретних та основних цілей. 2. Кар'єрне переміщення повинно забезпечуватися оптимальністю вибору маршруту та тактичного плану його пересування. 3. Важлива об'єктивна оцінка досягнутого стану, положення здібностей і можливостей переміщення до більш високих цілей.
Швидкості	1. Швидкість просування по кар'єрних сходах підтверджується порівнянням із загальними діями. 2. У будь-якому русі є лідерські та відстаючі позиції. 3. Успіх кар'єри – це просування у групі лідерів. 4. Кар'єрний рух командою вважається надійнішим.
Маневреності	1. Прямолінійне пересування можливе тільки на вільному шляху від інших рухів, а таких шляхів у кар'єрі не буває. Спроби рухатися тільки прямо на великій швидкості можуть викликати зіткнення з іншими або спровокувати аварійну ситуацію. 2. Кар'єрна маневреність передбачає: пом'якшення сили зіткнення за рахунок компромісу; «пропуск уперед» на загрозовий ділянку; «обхід бар'єру» без зміни маршруту; знання «обхідних» шляхів та їх використання з поверненням на основну лінію руху; рух «зигзагом» на крутому підйомі; вихід на інший службовий маршрут. 3. Всі названі та інші способи маневру треба уміло використовувати як кар'єрне мистецтво.
Економічності	1. На конкретному кар'єрному шляху виграє спосіб діяльності, який дає найкращий результат за найменших витрат ресурсів. 2. Кар'єрний шлях дуже довгий, і для багатьох це практично все життя. 3. Треба вміло розподіляти сили на кар'єрному шляху, завжди порівнювати свої прагнення з реальними можливостями.
Примітності	1. Людина, що використовує вищеназвані принципи, рано або пізно буде поміченою. 2. Талановиті люди завжди мають невдачі в кар'єрі у зв'язку з непримітністю. 3. Чим ширше визнання людини і потреба у її праці, тим ширше її кар'єрне поле.

## Список використаних джерел:

1. Веснін С.Н. Управління персоналом: теорія і практика. М.: Кнорус, 2009. – 517 с.
2. Кібанов А.Я., Дуракова І.Б. Управління персоналом організації: стратегія, маркетинг, інтернаціоналізація. М: Інфра-М, 2009 301 с.
3. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Волкова Н.В. Винагородження за працю як фактор реалізації людського капіталу: / Н.В. Волкова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2013. № 4 (9). С. 31–36. URL.: <http://www.economics.opu.ua/2013/n4.html>
6. Research & Branding Group Отношение украинцев к заработной плате : / Research & Branding Group URL: <http://rb.com.ua/blog/otnoshenie-ukraincev-k-zarabotnoj-plate/> (дата звернення 14.03.2018)

Науково-виробничий журнал

## БІЗНЕС-НАВІГАТОР

**Випуск 3-1 (46) 2018**

Коректура • *Наталья Пирогівська*

Комп'ютерна верстка • *Вікторія Удовиченко*

**Засновник і видавець:**

Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний університет бізнесу і права».  
Адреса редакції: 73039, Україна місто Херсон, вулиця 49 Гвардійської Дивізії 37-А  
E-mail редакції: [editor@business-navigator.ks.ua](mailto:editor@business-navigator.ks.ua); Web site: [www.business-navigator.ks.ua](http://www.business-navigator.ks.ua)

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 17,44

Підписано до друку: 29.06.2018 р. Замов. № 0818/104. Наклад 100 прим.

Надруковано: 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.