

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКА ДЕРЖАВНА ІНЖЕНЕРНА АКАДЕМІЯ

**ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК  
ЗАПОРІЗЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ  
ІНЖЕНЕРНОЇ АКАДЕМІЇ**

Випуск 6 (06) 2016

Частина 1

**ЗАПОРІЖЖЯ**

**2016**

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

### Головний редактор:

**Коваленко О.В.** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства Запорізької державної інженерної академії.

### Відповідальний секретар:

**Морщенок Т.С.** — кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства Запорізької державної інженерної академії.

### Члени редакційної колегії:

**Воронкова В.Г.** — доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій та управління проектами Запорізької державної інженерної академії, академік Української академії політичних наук.

**Гринько Т.В.** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та управління Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара.

**Двігун А.О.** — доктор економічних наук, професор, начальник відділу регіональної політики НІСД при Президентові України.

**Колосов А.М.** — доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Луганського національного університету імені Тараса Шевченка (м. Старобільськ).

**Макаренко А.П.** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту Запорізької державної інженерної академії.

**Меджибовська Н.С.** — доктор економічних наук, професор кафедри економічної кібернетики Одеського національного економічного університету.

**Метеленко Н.Г.** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Запорізької державної інженерної академії.

**Орловська Ю.В.** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва і архітектури».

**Салига К.С.** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та моделювання економічних систем Класичного приватного університету, академік Академії економічних наук України.

**Семенов А.Г.** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства, проректор з науково-педагогічної роботи, директор Інституту економіки Класичного приватного університету, академік Академії економічних наук України.

**Сталінська О.В.** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства Донецького національного університету (м. Вінниця).

**Абдугалієв А.М.** — голова правління АТ «Енергоінформ», доктор, Казахський економічний університет імені Т. Рискулова (м. Астана, Республіка Казахстан).

**Марчін Вінерські** — Ph.D. in Economics, старший викладач кафедри загальної теорії економіки факультету права, адміністрації і економіки Інституту економічних наук Вроцлавського університету (м. Вроцлав, Республіка Польща).

**Морозов Л.В.** — доктор технічних наук, професор, директор відділу інновацій та інвестицій у вищій школі імені Тадеуша Котарбінського (м. Ольштин, Польща).

**Саткалієва Т.С.** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри Менеджменту Університету Нархоз, заслужений діяч Республіки Казахстан, почесний працівник освіти (м. Алмати, Республіка Казахстан).

**Шапошников К.С.** — доктор економічних наук, професор, директор Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій.

**Шелег М.С.** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки торгівлі Білоруського державного економічного університету (м. Мінськ, Республіка Білорусь).

**Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet  
Вченою радою Запорізької державної інженерної академії  
(протокол № 16 від 22.12.2016 р.)**

Науковий журнал  
«Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії»  
zareєстровано Міністерством юстиції України  
(Свідectво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
серія КВ № 21933-11833ПР від 23.03.2016 року)

## ЗМІСТ

### ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

**Воронкова В.Г.**

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ  
У ПРОБЛЕМНОМУ ПОЛІ ГЛОБАЛІЗОВАНОГО СОЦІУМУ ..... 9

**Кононова І.В.**

КЛАСИФІКАЦІЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ..... 14

**Лемішовська О.С.**

ВПЛИВ ОБЛІКОВИХ ТЕОРІЙ НА РОЗВИТОК ТЕОРІЇ  
ТА МЕТОДИКИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ..... 19

### СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

**Ключник А.В., Баришник Л.С.**

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВИХОДУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ  
НА РИНОК ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ..... 23

**Ткаченко І.В.**

INVESTMENT CONDITIONS FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
GOALS IMPLEMENTATION ..... 27

### ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

**Білик В.В.**

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ ..... 32

**Вагілевич А.А.**

ПОНЯТТЯ СИНТЕЗУ ПОДАТКОВИХ МЕТОДІВ  
ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ..... 37

**Газуда Л.М., Яремчук Н.В.**

ДИНАМІКА РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ  
ТА ОБЛАСТЯХ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ ..... 42

**Золотых И.Б.**

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ НАУЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО  
ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ ..... 48

**Котис Н.В.**

ОЦІНКА ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ  
СЕКТОРУ ДОМОГОСПОДАРСТВ ..... 51

**Носирєв О.О.**

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ  
ПРОМИСЛОВИМИ КОМПЛЕКСАМИ ..... 56

**Солодовнік О.О.**

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ  
ЗАГРОЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМ ІНТЕРЕСАМ СТОРІН ППП ..... 61

**Сурай А.С.**

ТЕОРІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ДІЛОВОГО СЕРЕДОВИЩА:  
КУЛЬТУРНО-МЕНТАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ..... 66

**Тюхтій М.П., Бобко Н.А., Шкуренко І.М.**

КЛАСТЕРИ ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ ..... 72

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

**Bezus R. M., Kobernyuk S.O.**

MATHEMATICAL MODELLING OF THE PRODUCTION AND MARKETING  
OF PORK PRODUCTS AT THE ENTERPRISE LEVEL ..... 76

**Бесараб Д.А.**

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ..... 82

**Гринько Т.В., Тімар І.В.**

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ  
ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ ..... 85

**Гурочкіна В.В.**

ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ  
НАУКОВО-ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ..... 90

**Дериколенко О.М.**

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ  
БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДЛЯ ВЕНЧУРНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ..... 94

**Лазоренко Л.В.**

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ  
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «КИЇВСТАР» ..... 97

**Мандра В.В.**

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ ЛОГІСТИЧНОГО ЦЕНТРУ ..... 102

**Мозговий Є.В.**

ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ В ХАРКІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ ..... 107

**Пасько О.В., Мартей Е.М.**

БАГАТОСТОРОННЯ ТЕОРІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ..... 112

**Пермінова С.О., Башкіна А.С.**

УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ  
У КОНТЕКСТІ ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗБІЛЬШЕННЯ ВАРТОСТІ КОМПАНІЇ ..... 118

**Пінчук Т.А.**

ЩОДО ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ..... 122

**Радкевич Л.А.**

МЕДІАПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ:  
АНАЛІЗ ЕТИМОЛОГІЧНИХ КОНСТРУКЦІЙ ..... 126

**Рашман Б.Г.**

НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ  
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ ..... 132

**Рижко О.В.**

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ ..... 137

**Сазонова С.В.**

АДАПТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ  
ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ДО УМОВ КРИЗОВОЇ ЕКОНОМІКИ ..... 142

<b>Сахно А.А.</b> ОЦІНЮВАННЯ ЗУСИЛЬ З ДОЛАННЯ МОТИВАЦІЇ РУЙНУВАННЯ МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ .....	146
<b>Слеп'ян Е.В., Замрій О.Ю.</b> ОБҐРУНТУВАННЯ СТИМУЛІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ЯК ВАЖЛИВОГО ІНСТРУМЕНТУ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	151
<b>Старинець О.Г.</b> ТЕХНОЛОГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА .....	156
<b>Тюхтій М.П., Дробішева О.О., Глущенко М.І.</b> МІСЦЕ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ В СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....	160
<b>Фінагіна О.В., Білан О.В., Матвієнко О.Д.</b> НАУКОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В СИСТЕМІ СУЧАСНИХ ЗНАНЬ МЕНЕДЖМЕНТУ: ІНТЕРЕСИ БІЗНЕСУ, ГАЛУЗІ, РЕГІОНІВ .....	165
<b>Robul Yu.V., Kharchenko K.O.</b> ADVERTISING AND SOCIAL MEDIA AS MODERN TRENDS FOR DEVELOPMENT OF LUXURY BRANDS MANAGEMENT .....	171
<b>Шаповалова Е.П.</b> ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПАРТНЕРСЬКОГО МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ .....	176
<b>Швiндiна Г.О.</b> ЗМІНА ПАРАДИГМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ: ВІД АДАПТАЦІЇ – ДО ПРОАКТИВНОСТІ .....	182

## CONTENTS

### ECONOMICS AND HISTORY OF ECONOMIC IDEA

**Voronkova V.H.**

METHODOLOGICAL BASIS OF THE INFORMATION ECONOMY  
IN THE PROBLEM FIELD OF A GLOBALIZING SOCIETY ..... 9

**Kononova I.V.**

CLASSIFICATION OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS DEVELOPMENT ..... 14

**Lemishovska O.S.**

THE IMPACT OF ACCOUNTING THEORIES ON THE DEVELOPMENT  
OF THEORY AND METHODS OF ACCOUNTING..... 19

### WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

**Klyuchnik A.V., Baryshnyk L.S.**

STRATEGIC DIRECTIONS OUT AGRICULTURAL ENTERPRISES  
ON THE EUROPEAN UNION MARKET. .... 23

**Tkachenko I.V.**

INVESTMENT CONDITIONS FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
GOALS IMPLEMENTATION ..... 27

### ECONOMY AND NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT

**Bilyk V.V.**

INNOVATIVE AND INVESTMENT DEVELOPMENT OF UKRAINE ..... 32

**Vahilevych A.A.**

SYNTHESIS CONCEPT OF TAX METHOD AS A TOOL TO ENHANCE  
THEIR SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY ..... 37

**Hazuda L.M., Yaremchuk N.V.**

DYNAMICS OF AGRICULTURAL PRODUCTION DEVELOPMENT  
IN UKRAINE AND REGIONS OF THE CARPATHIAN REGION..... 42

**Zolotych I.B.**

EFFECTIVENESS OF SCIENTIFIC ACTIVITY OF SCIENTIFIC  
AND PEDAGOGICAL STAFF IN A KNOWLEDGE-BASED ECONOMY ..... 48

**Kotys N.V.**

THE ASSESSMENT OF THE INSTITUTIONAL SUPPORT OF DEVELOPMENT  
OF THE HOUSEHOLD SECTOR ..... 51

**Nosyriev O.O.**

DIRECTIONS OF PERFECTION OF INDUSTRIAL COMPLEXES  
MANAGEMENT MECHANISMS ..... 56

**Solodovnik O.A.**

RESEARCH OF THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF THREATS  
TO THE FINANCIAL AND ECONOMIC INTERESTS OF THE PARTIES OF PPP ..... 61

**Suray A.S.**

THEORY AND METHODOLOGY OF THE NATIONAL MODEL  
OF THE BUSINESS ENVIRONMENT: THE CULTURAL  
AND MENTAL DETERMINANTS..... 66

**Tiukhtii M.P., Bobko N.A., Shkurenko I.M.**

CLUSTERS AS INNOVATIVE FORM OF BUSINESS ORGANIZATION ..... 72

## ECONOMY AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES

**Bezus R. M., Kobernyuk S.O.**

MATHEMATICAL MODELLING OF THE PRODUCTION AND MARKETING  
OF PORK PRODUCTS AT THE ENTERPRISE LEVEL ..... 76

**Besarab D.A.**

THE PROBLEMS OF MATERIAL MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES  
IN THE EUROPEAN INTEGRATION OF UKRAINE..... 81

**Grynko T.V., Timar I.V.**

THEORETICAL APPROACHES TO THE FORMATION MECHANISM  
OF IMAGE MANAGEMENT IN SERVICE INDUSTRIES..... 85

**Hurochkina V.V.**

FORMATION AND EVALUATION OF SCIENTIFIC  
AND PRODUCTION POTENTIAL OF THE COMPANY ..... 90

**Derykolenko O.M.**

THEORETICAL AND METHODICAL APPROACH TO BUILDING  
AN OPTIMAL BUSINESS MODEL FOR VENTURE INDUSTRIAL ENTERPRISES ..... 94

**Lazoreno L.V.**

INTERNATIONAL STANDARDS OF INTRODUCTION OF PRINCIPLES  
OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN ACTIVITY OF COMPANY «KYIVSTAR» ..... 97

**Madra V.V.**

CREATION FEATURES OF THE STRATEGIC MAP FOR THE LOGISTIC CENTER..... 102

**Mozgovyi I.V.**

ANALYSIS OF TECHNO-ECONOMIC ACTIVITY  
OF STATE POWER SYSTEM IN KHARKIV REGION ..... 107

**Pasko O.M., Martei E.M.**

ALL-ENCOMPASSING THEORY OF CORPORATE GOVERNANCE..... 112

**Perminova S.A., Bashkina A.S.**

THE MANAGEMENT OF THE INTELLECTUAL CAPITAL IN THE CONTEXT  
OF AN OVERALL STRATEGY OF INCREASING THE COMPANY'S VALUE ..... 118

**Pinchuk T.A.**

ABOUT PROGRAM MANAGEMENT PRINCIPLES OF THE COMPANY'S DEVELOPMENT ..... 122

**Radkevych L.A.**

MEDIAPLANNING IN ADVERTISING MANAGEMENT SYSTEM:  
AN ANALYSIS OF ETYMOLOGICAL CONSTRUCTIONS..... 126

**Rashman B.G.**

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL SUPPORT FOR FORMATION  
OF COMPLEX ORGANIZATIONAL AND INFORMATION MODEL  
OF MARKETING AGENCY ..... 132

**Ryzhko A.V.**

FOREIGN EXPERIENCE OF FUNCTIONING OF SMALL BUSINESS ..... 137

**Sazonova S.V.**

ADAPTATION OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM  
OF TELECOM COMPANIES TO A CRISIS ECONOMY ..... 142

**Sakhno A.A.**

EVALUATION OF EFFORTS TO OVERCOME MOTIVATION DESTRUCTION MACHINE-BUILDING ENTERPRISES .....	146
--	-----

**Slepian E.V., Freeze O.J.**

JUSTIFICATION INCENTIVES INCREASE PRODUCTIVITY AS THE MOST IMPORTANT TOOL OF INDUSTRIAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE .....	151
--	-----

**Starynets A.G.**

THE TECHNOLOGY OF ENTERPRISE CRISIS MANAGEMENT .....	156
--	-----

**Tiukhtii M.P., Drobysheva O.O., Glushchenko M.I.**

PLACE OF WORK MOTIVATION OF WORKERS IN THE ENTERPRISE STRATEGY .....	160
--	-----

**Finahina O.V., Bilan O.V., Matvienko O.D.**

SCIENTIFIC BASIS OF MANAGEMENT CONSULTING IN SYSTEM OF THE MODERN KNOWLEDGE OF MANAGEMENT, BUSINESS INTERESTS, INDUSTRIES, REGIONS.....	165
---	-----

**Robul Yu.V., Kharchenko K.O.**

ADVERTISING AND SOCIAL MEDIA AS MODERN TRENDS FOR DEVELOPMENT OF LUXURY BRANDS MANAGEMENT .....	171
--	-----

**Shapovalova E.P.**

USING THE CONCEPT OF AFFILIATE MARKETING IN THE ACTIVITIES OF BANKING INSTITUTIONS .....	176
---	-----

**Shvindina H.O.**

PARADIGM CHANGE IN THE FIELD OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT – FROM ADAPTIVITY TO PROACTIVITY .....	182
--	-----

# ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

УДК 330.342.24:167

**Воронкова В.Г.**, д. філос. н., професор,  
завідувач кафедри менеджменту організацій  
та управління проектами  
Запорізька державна інженерна академія

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ У ПРОБЛЕМНОМУ ПОЛІ ГЛОБАЛІЗОВАНОГО СОЦІУМУ

**Воронкова В.Г. Методологічні засади інформаційної економіки у проблемному полі глобалізованого соціуму.** У статті дається аналіз методів дослідження інформаційної економіки у проблемному полі глобалізованого суспільства; визначаються методи моделювання і прогнозування, що є важливими для аналізу подолання економічних проблем сучасності, зокрема, моделювання майбутнього інформаційного суспільства та упровадження його у всі сфери життєдіяльності; обґрунтовуються методи і підходи до аналізу інформаційної економіки, що розвивається в інформаційному просторі Інтернет-економіки.

**Ключові слова:** інформаційна економіка, глобалізований соціум, сталий розвиток, інформаційне суспільство, інформаційна система, інформаційна економіка, когнітивна праця, Інтернет-економіка.

**Воронкова В.Г. Методологические основания информационной экономики в проблемном поле глобализованного социума.** В статье дается анализ методов исследования информационной экономики в проблемном поле глобализованного социума; определяются методы моделирования и прогнозирования, которые есть важными для анализа преодоления экономических проблем современности, в частности, моделирования будущего информационного общества и внедрения его во все сферы жизнедеятельности; обосновываются методы и подходы к анализу информационной экономики, которая развивается в информационном пространстве Интернет-экономики.

**Ключевые слова:** информационная экономика, глобализованный социум, устойчивое развитие, информационное общество, информационная система, информационная экономика, Интернет-экономика.

**Voronkova V.H. Methodological basis of the information economy in the problem field of a globalizing society.** The article provides an analysis of methods used for the study of information economy in the problem field of a globalizing society; outlines methods of modelling and forecasting, which are important for the analysis of overcoming economic problems, in particular, modelling of the future development of the information society and its implementation in all spheres of life; substantiates methods and approaches to the analysis of the information economy, developing in the information space of the Internet economy.

**Keywords:** information economy, globalizing society, sustainable development, information society, information system, information Economics, cognitive work, the Internet economy.

**Постановка проблеми.** Актуальність теми дослідження виходить з того, що методологічні засади інформаційної економіки у проблемному полі глобалізованого соціуму свідчать, що в недостатній мірі використовуються методологічні засади аналізу інформаційної економіки, що розвиваються у проблемному полі горизонтів та часових координат інформаціологічного соціуму. Ми відштовхуємося від наукових прогнозів, розроблених видатними вітчизняними і зарубіжними вченими в наукових проектах та аналітичних доповідях з означеної проблематики, а також монографічних досліджень кла-

сиків інформаційного суспільства. Адже практика свідчить, що «замість еволюційного розвитку відповідно до послідовної національної політики країна «витяглася» у фазу стихійного первинного накопичення капіталу, притаманну «дикому капіталізму» [1, с. 6]. Тому актуальною є проблематика методологічних засад розвитку інформаційної економіки у проблемному полі глобалізованого соціуму, про що свідчить гострота упровадження стандартів інформаціологічного суспільства (М. Кастельс).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для нас цінними є розробки наукових проектів

«Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти (версія для обговорення)» / наук. керівник проекту акад. НАН України М.З. Згуровський; статистичні дані світового центру даних з геоінформатики та сталого розвитку (СЦД-Україна); ряд аналітичних доповідей, виконаних співробітниками Національного інституту стратегічних досліджень щодо становлення і розвитку інформаційного суспільства та його еволюції в «суспільство знань»; наукові доробки видатного українського вченого В.Вернадського, який розробив концепцію коеволюційного розвитку та роботи з інформаційного суспільства. Слід зазначити, що ХХІ ст. проходить під гаслом «інформаціоналізм і мережеве суспільство», основні ідеї якого означено у роботі М. Кастельса «Інформаційне століття: економіка, суспільство і культура». Опрацювавши грандіозний емпіричний матеріал, М. Кастельс дійшов висновку, що в США ще у 1970-х рр. в інформаційних технологіях (комп'ютери) відбулася інформаційна революція [2]. Ця революція привела до фундаментальної перебудови капіталістичної системи і появи того суспільства, яке М. Кастельс назвав «інформаційним капіталізмом». Крім того, інформаційні суспільства стали виникати і в інших країнах, між якими існують значні культурні та інституційні відмінності. Отже, аналіз літератури свідчить, що оперування знаннями в епоху глобалізованого соціуму з необхідністю потрібне для інформаційного суспільства, що проголошує примат інформації, при якому основним джерелом продуктивності виступає якісна здатність суспільства оптимізувати використання факторів виробництва на основі інформації та знання. Розповсюдження інформаціоналізму, особливо інформаційного капіталізму, приводить до виникнення інформації як серцевини, стрижня і субстанційного начала розвитку суспільства та подальшого удосконалення функцій інформаційних технологій для становлення і розвитку інформаційного суспільства.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сучасні інформаційні технології дозволили прискорити процеси генерації і формування нових інформаційних ресурсів і створили базу для інтенсивного росту інформації. У теперішній час кількість інформаційних ресурсів щороку подвоюється. Темпи росту інформаційних ресурсів перекрыли темпи зростання інформаційних потреб людини, які обмежені і наближаються до своєї межі. Людство зіткнулося з новою проблемою – проблемою засвоєння ними лавино зростаючих ресурсів. В результаті означених процесів наступила епоха інформаційного насичення, чи епоха інформаційної кризи. Вирішення цієї проблеми можливе лише за рахунок науково-технічного, інтелектуального, соціального, інноваційного прогресу.

**Проблемна ситуація** в тому, що необхідно сформувати методологічні засади розвитку інфор-

маційної економіки, щоб знайти виходи з глухих кутів глобалізованого соціуму та сприяти подальшому ефективному розвитку глобалізації з «гуманним обличчям».

**Гіпотеза дослідження.** Ми обґрунтовуємо методи і підходи до аналізу такої складної теми, як становлення і розвиток інформаційної економіки в умовах глобалізованого соціуму. На нашу думку, вчені-економісти залишають поза увагою культурну і духовну сферу, так як це прерогатива філософів, проте саме завдяки взаємодії і тісного зв'язку усіх вище перерахованих сфер можна прийти до коеволюційного розвитку соціуму, про який мріяв В.Вернадський, та досягти ноосферного розвитку як природи, так і суспільства, що в цілому означає коеволюційний розвиток цивілізації. Саме у цьому плані філософи сприяють удосконаленню теоретико-методологічних основ досліджуваної теми, так як вирішення будь-якої проблеми має множину варіантів вибору методів (тезаурус), завдяки яким можна досягти розвитку суспільства на основі його прогресу, долаючи стохастичність (випадковість) і слідуючи правилам відбору, тобто на яких засадах цей вибір здійснюється (селектор).

**Постановка мети та завдання дослідження.** Мета дослідження – розглянути методологічні засади розвитку інформаційної економіки у проблемному полі глобалізованого суспільства.

Досягнення мети потребує вирішення низки завдань наукового дослідження:

- проаналізувати методи дослідження розвитку інформаційної економіки у проблемному полі глобалізованого суспільства;
- визначити методи моделювання і прогнозування, що є важливими для подолання економічних проблем сучасності, моделювання майбутнього розвитку інформаційного суспільства та упровадження його у всі сфери життєдіяльності як особистості, такі соціуму;
- обґрунтувати методи і підходи до аналізу інформаційного суспільства, що розвивається в суперечливих умовах глобалізації;
- з'ясувати сутність і характерні особливості інформаційної економіки та умови її досягнення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На нашу думку, одним з основних методів дослідження розвитку інформаційної економіки у проблемному полі глобалізації є метод моделювання інформаціологічних процесів в умовах становлення глобальної цивілізації. Прийнято вважати, що процес моделювання складається з двох основних стадій: 1) визначається об'єкт моделювання та інформаційне забезпечення дослідження; 2) операціоналізація інформації, варіанти якої постійно удосконалюються. Для цього використовують: 1) логіко-інтуїтивний аналіз; 2) формалізацію; 3) квантифікацію. Відповідно виділяють і три класи моделей: 1) змістовні; 2) формалізовані; 3) кванти-

фіковані. Структурна упорядкованість і потенційна можливість квантифікації завдань інформаційного суспільства є важливою характеристикою розвитку економіки у проблемному полі становлення інформаційного суспільства як реакції на виклики глобалізації, проте й як використання формалізованих моделей як класу методичного інструментарію. При цьому слід дотримуватися наступних вимог до побудови квантифікованих моделей аналізу інформаційного суспільства як складного соціального і економічного феномена: 1) сформувати концептуальну схему, що підлягає квантифікації і здатну відобразити більшість властивостей і характеристик інформаційного суспільства, що розвивається в умовах глобалізованого соціуму; 2) точно описати змінні та одиниці виміру інформаційного суспільства, аналіз яких повинен бути виражений кількісно; 3) модельована в ході дослідження ситуація повинна розділятися на ряд простих експериментальних ситуацій, що впливають на загальну динаміку процесів становлення і розвитку інформаційного суспільства. Самими відомими проектами з застосуванням системної динаміки і моделювання сучасного соціуму є моделі Д. Форрестера і Д. Медоуза.

Розробка методологічних основ базується на розвитку математичного підходу до дослідження інформаційного суспільства в умовах глобалізованого світу, який слід умовно розділити на три етапи: 1) математична школа – особливий математичний напрямок в економічній науці 19 ст., засновником якої є французький вчений О. Курно; 2) статистичний напрямок (чи статистична економія) – економічна статистика, що пов'язана з упровадженням інформаційного суспільства; 3) економетрія – напрямок, що виник на базі математичної школи і статистичної економії і становить собою синтез економічної теорії, математики і статистики, уведений норвезьким вченим Р.Фрішем. Є країни, що прогнозують свій розвиток на 50 років вперед, проте це країни зі сталим розвитком економіки, які вже по 30-40 років будуть інформаційне суспільство [3].

На нашу думку, економічна модель розвитку інформаційного суспільства визначається як система взаємозалежних економічних явищ, виражених у кількісних характеристиках і представлена у системі рівнянь. Саме побудова формалізованого математичного аналогу реальних економічних процесів і явищ інформаційного суспільства є ефективним інструментом досліджень глобалізованого соціуму, що є надзвичайно складним соціальним і економічним феноменом. Результат аналізу дозволяє визначити інформаційну систему суспільства як організаційно-технологічний комплекс методичних, технічних, програмних та інформаційних засобів, який направлений на підтримку і підвищення ефективності інформаційних процесів управління. Український дослідник О. Пунченко зазначає і ми з ним погоджуємося: «Стимулювання розвитку інформа-

ційного виробництва буде сприяти прискореному розвитку всіх пріоритетів, мегатрендів, стовпів і напрямів суспільного розвитку, подоланню інформаційної нерівності країн і збільшення потенціалу захисту інтересів кожної особистості», – відмічає О. Пунченко у роботі «Цивілізаційні виміри історії людства» [4, с. 236].

Нами доведено, що розвиток інформаційних технологій у широкому сенсі привів до того, що цей сектор виявився об'єктом сучасних економічних та філософських досліджень. Відмічається, що новий напрямок – інформаційна економіка отримав найбільший розвиток у Японії і США, яка розвивається на основі двох підходів – індустріального підходу і підходу зі сторони зайнятості. Індустріальний підхід базується на трьохсекторальній моделі, аналогічній тій, яку у свій час використав Ж. Фурастьє.

В рамках даного дослідження слід зробити висновок, що на протязі останнього століття між цими секторами відбуваються важливі зсуви: від сільського господарства – до промисловості і від промисловості – до інформаційного сектору. Для операціоналізації цих змін були розроблені два індикатори: 1) рівень інформації; 2) індекс інформації. Перший з них відображає співвідношення між загальними витратами домогосподарства і витратами на інформацію. Можна виокремити індекс інформації, що характеризує споживання інформації. Висхідним пунктом для підходу зайнятості в інформаційній економіці відбувся аналіз структури зайнятості, що розроблений Ф. Махлупом [5] і пізніше удосконалений М. Поратом [6]. Ф. Махлуп [5] прийшов до висновку, що у доповненні до традиційного сектору послуг з'явився ще один, що називається інформаційним сектором економіки. Нами проаналізовано, що інформаційний сектор економіки складається з таких сфер, як освіта, дослідження, медіа, інформаційні служби. Робиться висновок, що конституючою особливістю інформаційного сектору є ті види зайнятості, які називають «інформаційною працею».

В контексті нашого аналізу під інформаційною працею, згідно Ф. Махлупа, є виробництво, обробка і розподіл інформації. Серед інформаційних працівників слід виділити виробників інформації та її користувачів. Проте інформаційна економіка з її двома підходами стикається з серйозними труднощами, так як не визначена до кінця роль інформаційної праці. Постіндустріальне суспільство розвивається у напрямку інформаційного суспільства, яке переходить в «суспільство знань», між якими також є відмінності. За Д. Беллом, рушійними силами переходу до інформаційного суспільства є, перш за все, технічні інновації (в основному в макроелектроніці), експоненціальне зростання і диференціація знання. Можемо констатувати, що якісний і кількісний приріст знання і техніко-економічний ріст в інформаційному секторі є взаємопов'язаними у цьому процесі, хоча вони детермінуються і соціальними змінами,

наприклад, зростаючим значенням науки. Інформація, що розглядається як фундаментальний соціальний тренд, продовжує орієнтуватися на іманентні правила інформаційної системи, організованої у відповідності з принципами ринкової економіки. Останнє вимагає долати флуктуації – випадкові зовнішні впливи, що можуть змінити ситуації вибору шляху формування суспільства нової якості.

Що стосується динаміки і модальності інформаційного суспільства, то її визначають не стільки теоретичні знання, стільки стремління до максимізації прибутку, конкуренції, необхідності у технологічному оновленні, а також посиленні функцій держави щодо агрегації економічних інтересів. І в цьому сенсі інформаційне суспільство слід розглядати не стільки як постіндустріальне суспільство, стільки як інформатизоване індустріальне суспільство, що живе за законами ринкової економіки. Не випадково виділяється кондратьєвський цикл розвитку економіки, пов'язаний з розвитком інформації, комунікації та системної кібернетики, що отримали розвиток з 1990-х рр., в основі якого розвиток ключових галузей – інформаційно-комунікаційних технологій, біотехнологій, психосоціальних технологій, нанотехнологій, та перехід від індустріального суспільства до «суспільства знань».

Накопичення результатів емпіричних досліджень дозволило зробити висновок, що сучасне суспільство характеризується як інформаційне, якщо в його основі – умови відтворення наукового знання. Сцієнтизація суспільства супроводжується зростаючою рефлексивністю, що означає, що соціальні структури і процеси у суспільствах знань майже виключно орієнтовані на рішення, які послідовно трансформують знання в дійсність, – відмічає Е. Гідденс [7]. З однієї сторони, наукове знання у формі природничо-наукового знання трансформується у технології і раціоналізує відношення суспільства до природи; з іншої сторони, соціально-гуманітарне знання трансформується у дії і в контекст прийняття рішень, раціоналізуючи, таким чином, інтерпретативну систему (культуру) суспільства. Подальший аналіз засвідчив, що форми праці стають більш гнучкими завдяки інформаційним технологіям і з'являється термін «когнітивна праця». Специфічною особливістю інформаційної економіки, що формується на наших очах, є процес створення і обробки інформації. Разом з тим інформаційні і комунікаційні технології слід розглядати у якості медіуму, постільки вони одночасно створюють нові форми, новий попит і зміст праці, так як агент роботи зі знаннями є когнітивним працівником.

Внесок концептуального характеру М. Кастельса у тому, що панівні функції і процеси в інформаційну епоху у все більшій мірі організовані навколо мереж, що визначаються певною сукупністю взаємопов'язаних вузлів. Мережі відкриті, здатні до необмеженого розширення, динамічні і можуть

відновлюватися, не ліквідовуючи систему, а те, «що наша епоха визначається мережами не означає «кінця капіталізму». Мережі дозволяють капіталізму вперше стати дійсно глобальними і організованими на основі глобальних фінансових потоків, у яких прикладом слугують глобальні «фінансові казино». Гроші, які тут програють і виграють, сьогодні тут мають більше значення, чим ті, що заробляються у процесі виробництва. Проте гроші відокремилися від виробництва, так як ми живемо в капіталістичну епоху, яка культивує інше відношення до грошей, відокремлене від виробництва. Розвиток мереж, культури реальної віртуальності, інформаціоналізм і особливо використання в інформаційному капіталізмі не відбувається сьогодні без перешкод. З точки зору Кастельса, у новому світі з його глобалізацією економіки і залежністю від глобальних ринків капіталу держава стає все менш міцною. Спостерігається глобалізація злочинності і створення глобальних мереж, які знаходяться за межами контролю окремої держави, які стають вузлами більш широкої мережі влади.

Ми розділяємо думку М. Кастельса [2] про те, що останнім часом Інтернет перетворився з інфраструктури для задоволення тих чи інших потреб суспільства і бізнесу, обміну інформацією та знаннями на фактор суспільного виробництва. Швидкісний Інтернет та технології, що створені на його основі, дають можливість скоротити витрати і підвищити конкретність компаній, галузей та національної економіки. Вони дозволяють подолати суттєві перешкоди економічного розвитку – фізичні та просторові, – оскільки уможливають віртуальний обмін інформацією та ідеями. Зважаючи на роль, яку відіграє Інтернет в економіці та суспільстві більшості країн світу (окрім, найбідніших), експерти почали процес його «концептуалізації» як одного з основних рушіїв технологічного, суспільного прогресу та економічного зростання. Лідером цього руху є Всесвітній економічний форум (BEK, World Economic Forum), який створив концепцію «інтернет-економіки», що визначається як сукупна купівельна спроможність для інтернет-користувачів.

**Висновки.** Можемо узагальнити, що, розглянувши методологічний аспект вивчення проблеми інформаційного суспільства у проблемному полі глобалізованого соціуму, ми прийшли до висновків, що саме розвиток інформаційних технологій у широкому сенсі привів до того, що цей сектор виявився об'єктом сучасних економічних та філософських досліджень. Відмічається, що новий напрямок – інформаційна економіка отримав найбільший розвиток у Японії і США, яка розвивається на основі двох підходів – індустріального підходу і підходу зі сторони зайнятості. Проаналізовано індустріальний підхід, що базується на трьохсекторальній моделі, аналогічній тій, яку у свій час використав Ж. Фурастьє. На протязі останнього

століття між цими секторами відбуваються важливі зсуви: від сільського господарства – до промисловості і від промисловості – до інформаційного сектору. Нами проаналізовано, що інформаційний сектор економіки складається з таких сфер, як освіта, дослідження, медіа, інформаційні служби. Робиться висновок, що конститууючою особливістю інформаційного сектору є ті види зайнятості, які називають «інформаційною працею». Під інформаційною працею, згідно Ф. Махлупа, є виробництво, обробка і розподіл інформації. Робиться висновок, що сучасне суспільство характеризується як інформаційне,

якщо в його основі конститууючою умови відтворення наукового знання. Таким чином, вищеприведений аналіз дозволяє зробити висновок, що головними детермінантами інформаційної економіки для будь-якої країни є: 1) кількість користувачів Інтернету; 2) середній рівень доходів на душу населення; 3) збільшення кількості користувачів Інтернету.

**Перспективи подальших наукових досліджень** конститууючою аналіз інформаційного суспільства – мережевої економіки, інформаційної економіки, мережевого суспільства, електронного врядування, проблем людини в умовах інформатизації соціуму.

### Список літератури:

1. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015–2020 роки) і довгостроковий (2020–2030 роки) часові горизонти (версія для обговорення) / наук. керівник проекту акад. НАН України М.З. Згуровський // Міжнародна рада з науки (ICSU); національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Інститут прикладного системного аналізу НАН України, МОН України; Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. – Київ: НТУУ «КПІ», 2015. – 36 с.
2. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество, культура / М. Кастельс. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 607 с.
3. Воронкова В.Г. Філософія глобалізації: соціоантропологічні, соціоекономічні та соціокультурні виміри: [монографія] / В.Г. Воронкова. – Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2010. – 272 с.
4. Пунченко О.П. Цивилизационное измерение истории человечества: [монография] / О.П. Пунченко. – Одесса: Астропринт, 2013. – 448 с.
5. MacLup F. The Production and Distribution of Knowledge in the United States / F. MacLup. – Princeton, 1962. – 436 p.
6. Porat V. The information economy: Definition and measurement / US dept. of commerce. – Wash.: US GPO, 1977.
7. Гидденс Э. Ускользающий мир: как глобализация меняет нашу жизнь / Гидденс Э. [Пер. с англ.] – М.: Издательство «Весь Мир», 2004. – 120 с.

**Кононова І.В.**, к. е. н., доцент,  
доцент кафедри обліку, економіки  
і управління персоналом підприємства  
*Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*

## КЛАСИФІКАЦІЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

**Кононова І.В. Класифікація розвитку соціально-економічних систем.** Статтю присвячено дослідженню класифікації розвитку соціально-економічних систем за різними ознаками. Систематизовано класифікаційні ознаки, що використовуються для виділення різних видів розвитку соціально-економічних систем. Доповнено класифікацію розвитку соціально-економічних систем ознакою «стійкість розвитку». Запропоновано визначати індикатори розвитку для оцінки його рівня за соціальним, економічним та екологічним складниками. Обґрунтовано врахування в процесі оцінки розвитку соціально-економічної системи класифікації розвитку за ознаками «стійкість розвитку», «характер розвитку» та «ступінь адаптивності».

**Ключові слова:** розвиток, соціально-економічна система, ознака, стійкість, адаптивність, характер розвитку, соціальний розвиток, екологічний розвиток, економічний розвиток.

**Кононова И.В. Классификация развития социально-экономических систем.** Статья посвящена исследованию классификации развития социально-экономических систем по различным признакам. Систематизированы классификационные признаки, используемые для выделения различных видов развития социально-экономических систем. Дополнена классификация развития социально-экономических систем признаком «устойчивость развития». Предложено определять индикаторы развития для оценки его уровня по социальной, экономической и экологической составляющими. Обоснован учет в процессе оценки развития социально-экономической системы классификации развития по признакам «устойчивость развития», «характер развития» и «степень адаптивности».

**Ключевые слова:** развитие, социально-экономическая система, признак, устойчивость, адаптивность, характер развития, социальное развитие, экологическое развитие, экономическое развитие.

**Kononova I.V. Classification of socio-economic systems development.** The article investigates the classification of socio-economic systems development on different grounds. Systematized classification criteria used for the selection of different types of socio-economic systems development. The classification of socio-economic systems development by the criterion of sustainability was supplemented. It was proposed to define development indicators to assess its level according to social, economic and environmental components. The consideration in the evaluation of socio-economic development of the classification system on the basis of «sustainability», «development character» and «the degree of adaptability» was grounded.

**Keywords:** development, socio-economic system, criterion, stability, adaptability, development character, social development, environmental development, economic development.

**Постановка проблеми.** Розвиток соціально-економічних систем різних країн є одним із найважливіших понять економічної науки. Його можна трактувати як складний, суперечливий процес, в якому взаємодіють позитивні і негативні фактори, а періоди прогресу змінюються періодами регресу.

Поняття розвитку є складною та багатогранною категорією, а отже, потребує розгляду типології розвитку за різноманітними ознаками. Саме класифікація станів розвитку є підґрунтям для вибору найбільш дієвих механізмів управління розвитком соціально-економічних систем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню сутності поняття розвитку соціально-економічних систем та вивченню його класифікації за різними ознаками присвячено

наукові роботи багатьох дослідників, серед яких: Афанасьєв М., Богатирьов І., Погорелов Ю., Воронков Д., Мала Н., Грабельська О., Тюха І., Пашенко О. та ін. У роботах науковців виділено різноманітні ознаки, що можуть використовуватися для класифікації розвитку соціально-економічних систем.

Незважаючи на значну кількість наукових праць та істотні досягнення у цій галузі, науковці не є однастайними щодо того, які класифікаційні ознаки доцільно використовувати для виокремлення видів розвитку. Отже, виникає необхідність у систематизації класифікаційних ознак розвитку соціально-економічних систем.

**Постановка завдання.** Метою статті є систематизація підходів науковців до класифікації розвитку соціально-економічних систем. Для

досягнення поставленої мети було вирішено такі основні завдання: розглянуто підходи науковців до класифікації розвитку соціально-економічних систем, виявлено класифікаційні ознаки, які найдоцільніше використовувати для виділення окремих видів розвитку.

**Виклад основних результатів.** Більшість науковців, серед яких Афанасьєв М. [1], Богатирьов І. [2, с. 12], Воронков Д. [3], Мала Н., Грабельська О. [4, с. 22–28], Пашенко О. [5, с. 102], Погорелов Ю. [6, с. 79], Тюха І. [7], розподіляють розвиток за ознакою спрямованості (основи) змін на екстенсивний та інтенсивний. Слід зазначити, що такий розподіл розвитку може вважатися традиційним і передбачає, що екстенсивний розвиток є наслідком використання більшої кількості ресурсів, що приводить до росту масштабів діяльності соціально-економічної системи, тоді як інтенсивний розвиток представлений використанням нововведень у різних сферах. Деякі автори (зокрема, Погорелов Ю. [6, с. 79]) вважають, що екстенсивний розвиток може називатися еволюційним, а інтенсивний – трансформістським, оскільки перший є проявом наявного стану соціально-економічної системи, тоді як другий характеризується певною її трансформацією, тобто появою нових форм. Слід зауважити, що за екстенсивного розвитку переважають зміни кількісного характеру, а за інтенсивного – якісного. Водночас ми вважаємо неправомірним застосування щодо цих видів розвитку означень «кількісний» та «якісний», адже саме поняття розвитку передбачає наявність як кількісних, так і якісних змін.

Воронков Д. [3], Пашенко О. [5, с. 102], Погорелов Ю. [6, с. 79–80], Бурмака М. [8, с. 251], Сурмін Ю. [9], Черненко В. [10, с. 120–124] розглядають класифікацію розвитку за джерелом та першопричиною розвитку, виділяючи внутрішній (ендогенний) та зовнішній (екзогенний) розвиток. Якщо джерело та першопричина розвитку знаходяться всередині соціально-економічної системи, що розвивається, то такий розвиток називають ендогенним, або внутрішнім. В іншому разі, тобто коли джерело та першопричина розвитку знаходяться у зовнішньому оточенні соціально-економічної системи, такий розвиток носить назву екзогенного, або зовнішнього. Іноді екзогенний розвиток вважають несправжнім, тоді як ендогенний називають дійсним.

Афанасьєв М., Рогожин В., Рудика В. [1], Богатирьов І. [2], Воронков Д. [3], Запасна Л. [11], Погорелов Ю. [6, с. 79–80], Раєвнева О. [12], Сурмін Ю. [9], Тюха І. [7], Черненко В. [10] розрізняють еволюційний та революційний розвиток. Водночас різні науковці по-різному називають ознаку, за якою йде розмежування розвитку на еволюційну та революційну форму. Такою ознакою є динаміка змін, їх характер, швидкість розвитку, перебіг змін. Проте незалежно від назви класифікаційної ознаки науковці одноставні у тому, що еволюційна форма

розвитку характеризується поступовими кількісними і якісними змінами, а революційна – стрибкоподібним переходом від одного стану системи до іншого. На нашу думку, найбільш влучною є назва цієї ознаки згідно з класифікацією Черненського В., який виділяв еволюційну та революційну форми розвитку залежно від його перебігу.

Натомість слід погодитися з такими науковцями, як Мала Н., Грабельська О. [4, с. 22–28], Тюха І. [7], які пропонують за такою ознакою, як динаміка змін, розподіляти розвиток на рівномірний та нерівномірний. Рівномірний розвиток передбачає, що зміни відбуваються з постійною швидкістю, тоді як нерівномірний характеризується коливанням швидкості протікання змін. Деякі автори говорять про тотожність рівномірного та еволюційного, а також нерівномірного та революційного розвитку, проте, на нашу думку, це не зовсім справедливо, адже навіть поступові зміни можуть відбуватися з різною швидкістю.

За масштабом і складністю об'єкта розвитку Воронков Д. [3] та Погорелов Ю. [6, с. 80] розрізняють індивідуальний та загальний розвиток. За їх трактуванням, індивідуальний розвиток є характерним для окремого неподільного об'єкта, частини соціально-економічної системи. Щодо загального розвитку, то це поняття застосовується до всієї соціально-економічної системи. Ця класифікація подібна до класифікації розвитку за середовищем (масштабом) поширення, запропонованої Тюхою І. [7] та Черненським В. [10, с. 120–124], які виокремлюють загальний та частковий (локальний) розвиток.

За уявленням суб'єкта розвитку про стан об'єкта розвитку останній поділяється на прожективний та непрожективний. Прожективним, на думку Воронкова Д. [3] та Погорелова Ю. [6, с. 80], є розвиток, за якого у суб'єкта розвитку формується чітке уявлення про майбутній стан об'єкта розвитку, яке надалі проектується на нього у кожний момент часу, даючи змогу нівелювати можливі відхилення реального стану об'єкта в процесі розвитку від уявлень про нього. Можна говорити, що за умов прожективного розвитку його об'єкт переходить до майбутнього уявного стану шляхом визначених заздалегідь змін. Як стверджують згадані вище науковці, прожективний розвиток може називатися цілеплановим, адже його характерними ознаками є чітко встановлена ціль розвитку та докладний план дій щодо її досягнення.

Стосовно непрожективного розвитку, то він передбачає, що зміни об'єкта розвитку відбуваються без створення конкретного попереднього образу змін, ґрунтуючись на виборі найкращого з можливих варіантів зміни, який визначається співвідношенням внутрішніх якостей об'єкта та очікуваних змін у зовнішньому середовищі. Цей розвиток автори пропонують називати також ситуативним, адже він не передбачає заздалегідь визначених дій, а спирається на інтуїцію, найкраще використання минулого досвіду з урахуванням очікуваних змін у зовнішньому середовищі.

Виділяти прожективний (плановий) та непрожективний (ситуативний) розвиток пропонує також Бурмака М. [8, с. 251], проте за іншою класифікаційною ознакою, якою є наявність планових дій. Саме таке формулювання даної класифікаційної ознаки ми вважаємо найбільш доцільним.

Цікавою є класифікація розвитку за виділенням вектору змін, запропонована Воронковим Д. [3] та Погорєловим Ю. [6, с. 80–81]. Відповідно до цієї класифікації, виокремлюють векторний та квазіхаотичний розвиток. Векторний розвиток пов'язаний із сукупністю безперервних послідовних змін стану об'єкта розвитку за умов збереження його єдності та цілісності, які обмежені певними обов'язковими умовами або надцілями. Якщо говорити про квазіхаотичний розвиток, то він відбувається без конкретизації вектору розвитку. Це не означає відсутність вектору змін, але він або не усвідомлюється суб'єктом, або знаходиться поза межами його впливу.

Бурмака М. [8, с. 251] також виділяє векторний та квазіхаотичний розвиток за класифікаційною ознакою усвідомлення цілі розвитку. При цьому вона дає такі синонімічні назви вищезгаданим видам розвитку, як цілеусвідомлений та ціленеусвідомлений.

Якщо ж більш детально розглядати векторний розвиток, то за кількістю векторів Воронковим Д. [3] та Погорєловим Ю. [6, с. 80] пропонується виокремлювати одновекторний, багатовекторний та фронтальний розвиток. Слід погодитися з доцільністю розмежування розвитку на одновекторний та багатовекторний, кожен з яких передбачає наявність відповідної кількості векторів. Водночас сумнів викликає віднесення до цієї класифікаційної ознаки фронтального розвитку, який визначається авторами, як розвиток, за якого виділяється декілька векторів, які є односпрямованими або як мінімум несуперечливими. Тобто за наведеним вище визначенням розвиток є однозначно багатовекторним. Пропонуємо виділити, ще таку класифікаційну ознаку, як узгодженість змін, віднісши до неї поряд із фронтальним також різноспрямований розвиток як антонім фронтальному. Тобто різноспрямований розвиток передбачає наявність кількох векторів, які мають різну спрямованість та можуть суперечити один одному.

За характером виокремлюють такі види, як прогресивний, регресивний та незмінний розвиток. Відповідно до того, що показники, які характеризують розвиток соціально-економічної системи можуть бути розмежовані на стимулятори та дестимулятори, прогресивний розвиток має відповідати збільшенню показників-стимуляторів та зменшенню показників-дестимуляторів. Регресивний розвиток є поняттям антонімічним порівняно з прогресивним. Незмінність означає постійність кількісних показників стану соціально-економічної системи. Слід підкреслити, що регресія та незмінність є також типами розвитку, тому що негативні зміни або відсутність змін, що

можуть бути кількісно визначені, можуть супроводжуватися позитивними якісними змінами.

Пашенко О. [5, с. 99–103] виділяє такі види розвитку, як конвергенційний (адаптивний) та дивергенційний (слабоадаптивний) розвиток. Відносно соціально-економічної системи конвергенційний розвиток включає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію системи до умов її діяльності, що змінюються. Дивергенційним вважається розвиток, що характеризується неможливістю здійснювати адаптивні регулюючі впливи на діяльність системи через недостатність або відсутність відповідної ресурсної підтримки і потенціалу розвитку. Цю класифікаційну ознаку Бурмака М. доповнює таким видом, як випереджаючий (превентивний) [8, с. 251]. Саме цей вид розвитку передують можливим майбутнім змінам у внутрішньому та зовнішньому середовищі соціально-економічної системи.

Крім того, Пашенко О. [5] та Бурмака М. [8] виокремлюють синхронізований розвиток, що характеризується узгодженістю ритму життєдіяльності соціально-економічної системи та її зовнішнього середовища, та десинхронізований розвиток, що є антиподом синхронізованого розвитку і характеризується неузгодженістю ритму життєдіяльності системи і зовнішнього середовища.

Бурмака М. [8] розглядає розвиток із точки зору рівня невизначеності, виділяючи детермінований, стохастичний та біфуркаційний розвиток. Детермінований розвиток може бути достовірно передбаченим суб'єктом розвитку в умовах достатньо стабільного зовнішнього середовища. Стохастичний розвиток характеризується передбаченням суб'єктом розвитку з достатньою ймовірністю переходу від поточного до майбутнього стану під впливом сукупності визначених рушійних факторів. Біфуркаційний розвиток відзначається непередбаченістю переходу соціально-економічної системи від свого поточного до майбутнього стану під впливом сукупності різноманітних рушійних факторів.

Важливою класифікаційною ознакою є характер постійності (стабільності) розвитку, згідно з якою можна виокремити стійкий (усталений, стабільний) та нестійкий (неусталений, нестабільний) розвиток. Стійкий розвиток характеризується здатністю соціально-економічної системи підтримувати певні темпи змін та не відхилятися від установленого вектору розвитку навіть на тлі впливу дестабілізуючих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

За складниками розвитку варто виділяти соціальний, економічний та екологічний розвиток. При цьому значимість кожного складника розвитку залежить від стану, в якому перебуває соціально-економічна система. При цьому соціальний розвиток виявляється у змінах, які сприяють зменшенню соціальної напруги та формуванню нормального соціально-психологічного клімату всередині соціально-економічної системи, покращення соціальної

інфраструктури, дотримання соціальних стандартів, створення належних умов праці, соціальної захищеності, дотримання принципу справедливої винагороди за працю.

Економічний розвиток представляє сукупність змін, які призводять до нарощування економічного потенціалу соціально-економічної системи, що знаходить прояв у більш ефективному залученні, розподілі та використанні ресурсів, що забезпечує досягнення цілей власників соціально-економічної системи.

Екологічний розвиток передбачає наявність сукупності змін, які призводять до поліпшення навколишнього середовища, покращення природокористування та випуску екологічно чистої продукції.

Бурмака М. [8, с. 251] розглядає розвиток за можливістю управління на керований, слабкокерований та некерований. Керований розвиток відбувається під впливом осмислених дій із боку керуючого суб'єкту. При цьому керований розвиток розглядається як процес або підтримки соціально-економічної системи в плановій траєкторії розвитку, або штучної зміни еволюційного вектора розвитку для досягнення головної цілі функціонування системи. Слабокерований розвиток відбувається за участю управлінських дій та значно залежить від впливу

інших факторів. Щодо некерованого розвитку, то він відбувається взагалі без участі менеджерів.

За тривалістю дії можна виокремити довготерміновий, середньотерміновий та короткотерміновий розвиток. За часом виокремлюють ретроспективний, поточний та перспективний розвиток.

Усі ознаки мають право на існування, однак найбільш пріоритетними, на нашу думку, є класифікаційні ознаки, наведені на рис. 1. При цьому особливої уваги потребують такі ознаки, як складники розвитку, характер розвитку, ступінь стійкості та адаптивності розвитку. Складники розвитку рекомендовано враховувати під час вибору індикаторів оцінки розвитку соціально-економічної системи.

Щодо характеру розвитку, ступеня стійкості та адаптивності розвитку, то саме на виявлення відповідності розвитку даної соціально-економічної системи має спрямовуватися оцінка розвитку. Виявлення характеру розвитку, ступеня стійкості та адаптивності є необхідним для вибору ефективних механізмів забезпечення розвитку соціально-економічних систем.

**Висновки.** Отже, у ході наукового дослідження було здійснено систематизацію підходів науковців до класифікації розвитку соціально-економічних



Рис. 1. Класифікація розвитку соціально-економічних систем

систем. Для цього було розглянуто підходи науковців до класифікації розвитку соціально-економічних систем, виявлено класифікаційні ознаки, які найдоцільніше використовувати для виділення основних видів розвитку. Обґрунтовано виділення індикаторів

оцінки розвитку за його основними складниками. Встановлено необхідність визначення характеру розвитку, ступеня стійкості та адаптивності для побудови дієвого механізму забезпечення розвитку соціально-економічної системи.

### Список літератури:

1. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Х.: ИНЖЭК, 2003. – 184 с.
2. Богатирьов І.О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України): автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / І.О. Богатирьов; Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – К., 2004. – 24 с.
3. Воронков Д.К. Развитие предприятия: управление змiнами та iнновацiї: [монографiя] / Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов. – Х.: АдвАТМ, 2009. – 436 с.
4. Мала Н.Т. Економічний розвиток підприємства: планування та моделювання / Н.Т. Мала, О.В. Грабельська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2012. – № 739. – С. 22–28.
5. Пашенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О.П. Пашенко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2011. – № 2. – Т. 2. – С. 99–103.
6. Погорелов Ю.С. Развитие предприятия: понятия та виды / Ю.С. Погорелов // Культура народов Причерноморья. – 2006. – № 88. – С. 75–81.
7. Тюха І.В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви / І.В. Тюха // Ефективна економіка. – 2012. – № 6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
8. Бурмака М.М. Дефініція поняття «розвиток соціально-економічної системи» / М.М. Бурмака // Економічний розвиток: теорія, методологія, управління: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Будапешт–Валенсія–Київ, 2013. – С. 250–251.
9. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: [учеб. пособ.] / Ю.П. Сурмин. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.
10. Черненко В.П. Економічний розвиток підприємства: сутність та види / В.П. Черненко // Формування ринкової економіки. – 2010. – № 23. – С. 116–126.
11. Запасна Л.С. Економічна сутність розвитку підприємства / Л.С. Запасна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2009/fem/zavorotneva/library/tez5.htm>.
12. Расвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: [монографія] / О.В. Расвнева. – Х.: ИНЖЕК, 2006. – 496 с.

**Лемішовська О.С.,** к. е. н.,  
старший викладач кафедри обліку та аналізу  
*Національний університет «Львівська політехніка»*

## ВПЛИВ ОБЛІКОВИХ ТЕОРІЙ НА РОЗВИТОК ТЕОРІЇ ТА МЕТОДИКИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

**Лемішовська О.С. Вплив облікових теорій на розвиток теорії та методики бухгалтерського обліку.** У статті розглянуто теоретико-методичні підходи та наукові обґрунтування у розкритті сутності облікових теорій в історичній ретроспективі. Наведено та узагальнено погляди науковців на фактори, що спричинили виникнення основних теорій. Проаналізовано напрями представлення облікових теорій у сучасній бухгалтерській практиці.

**Ключові слова:** облік, облікові теорії, напрями облікових теорій.

**Лемішовская А.С. Влияние учетных теорий на развитие теории и методики бухгалтерского учета.** В статье рассмотрены теоретико-методические подходы и научные обоснования в раскрытии сущности учетных теорий в исторической ретроспективе. Приведены и обобщены взгляды ученых на факторы, повлекшие возникновение основных теорий. Проанализированы направления представления учетных теорий в современной бухгалтерской практике.

**Ключевые слова:** учет, учетные теории, направления учетных теорий.

**Lemishovska O.S. The impact of accounting theories on the development of theory and methods of accounting.** The article examines the theoretical and methodological approaches and scientific justification Disclosure of accounting theories historically. Shows and summarized the views of scientists on the factors that led to the emergence of major theories. Analyzes trends represent accounting theories in modern accounting practices.

**Keywords:** accounting, accounting theory, accounting theory directions.

**Постановка проблеми.** Найбільш повною формою наукової систематизації будь-якої науки є конкретно сформульовані теорії. Теорія будь-якої науки, у тому числі й науки про бухгалтерський облік, формує її основні принципи, теоретичні категорії та їх прикладний зміст як конструкцію предметної сфери знань. На основі виробленого категорійно-понятійного апарату, обґрунтованих у конкретній теорії (концепції, парадигмі) взаємозв'язків елементів її методики вибудовуються теоретичні дослідження і практичні розробки загальних і галузевих напрямів удосконалення чи адаптації системи бухгалтерського обліку. На базових засадах фундаментальних теорій обліку здійснюють оцінку «теоретичного змісту і практичного значення основних облікових категорій і понять, їх зв'язок з іншими сферами знань, вироблення нових загальнобухгалтерських концепцій [1, с. 3].

Під час формування змісту і спрямованості сучасних облікових концепцій «значимість змісту теорій бухгалтерського обліку необхідно представляти як розвиткову ідею з точки зору розгляду функціональної ролі обліку в удосконаленні процесів управління» [2, с. 6]. Основним призначенням результатів дослідження облікових теорій науковці вбачають у «створенні концептуальних основ для розвитку нових ідей і наданні допомоги в процесі облікового вибору» [3, с. 37].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Відзначаючи значимість дослідження історично

сформованих облікових теорій, Ф. Бутинець казує, що їх загальна оцінка визначається «вмінням ув'язати загальну систему бухгалтерського обліку з її локальними елементами» [4, с. 373]. Г. Освальд зазначав: «Завданням майбутнього повинно стати критичне дослідження методологічних принципів наявних облікових теорій, визначення елементів загального значення цих теорій і поєднання цих елементів у рамках «єдиної облікової теорії» у більшій мірі, ніж виклад ще нових теорій» [5, с. 149]. Науковець казує, що на шляху досягнення такої цілі стоять непереборні перешкоди дослідження існування прямо протилежних передумов і точок зору у цій сфері знань.

У цьому контексті З. Гуцайлюк відзначає, що «у процесі досліджень у сфері бухгалтерського обліку науковці часто ототожнюють такі поняття, як теорії обліку, облікові теорії, наукові гіпотези, моделі бухгалтерського обліку, облікові системи тощо» [6, с. 76], тому характер і сутність досліджень зазначених категорій зводяться до розгляду окремих методологічних прийомів у сфері концептуальних засад певних систем бухгалтерського обліку (найчастіше балансових теорій та теорій подвійного запису).

Г.П. Журавель і П.Я. Хомин достатньо аргументовано обґрунтовують, що подальші «...дослідження різних аспектів бухгалтерського обліку мусять базуватися на тій чи іншій теорії як наріжному камені для подальших висновків і доповнень до неї». Однак

учені констатують, що «фундаментальні розробки у цьому напрямі нині відсутні, а поодинокі є надто звуженими, фрагментарні умовиводи недостатніми чи доволі суперечливими, щоб уважати їх суттєвим внеском у розвиток облікових теорій» [7, с. 4].

На основі цього виникає необхідність у класифікації цих теорій, яка б надала можливість з'ясувати їх облікову сутність. «Розгляд різноманітних облікових теорій є важливим завданням, розв'язання якого дає змогу зрозуміти користувачам, які цілі переслідує та чи інша інтерпретація фактів господарських операцій» [8, с. 59].

**Постановка завдання.** Метою статті є з'ясування змісту облікових теорій в історичній ретроспективі, виокремлення вагомих елементів загального значення цих теорій та визначення їх впливу на методику обліку.

**Виклад основних результатів.** Термін «теорія» (з грецької – розгляд, дослідження) – це вчення, системна ідеологія чи сукупність принципів, на якій вона базується. Нині найпоширенішим трактуванням облікової теорії є така, параметри системи обліку якої пов'язані з формуванням такої послідовності міркувань, що у своїй сукупності обґрунтовує та пояснює закон подвійності відображення господарських операцій і безпосередньо метод подвійного запису. Разом із тим поняття «теорія обліку» використовується для пояснення систематичного розкриття правил, системи ідей і тверджень щодо побудови тієї чи іншої теоретичної основи обліку. Найбільш повним, на нашу думку, є позиція Н. Малюги, за якою під теорією обліку слід розуміти вчення про узагальнений досвід (практику), що формулює наукові принципи й методи, дає змогу проаналізувати вплив на них різних факторів, і запропонувати заходи з використанням їх у практичній діяльності суб'єктів господарювання [3, с. 132]. Наведене засвідчує, що теорія обліку повинна складатися з наукових принципів організації системи бухгалтерського обліку, її теоретичного, методологічного та практичного базису.

За допомогою бухгалтерських теорій передусім забезпечується його ефективне нормативно-правове регулювання та правильність і доцільність певних дій, що виконуються в практиці обліку.

Бухгалтерські теорії достатньо глибоко класифіковано та проаналізовано О. Галаганом. Обліковою теорією він визначає «сукупність логічно та вірно побудованих міркувань, які дають пояснення тим чи іншим технічним прийомам, що застосовуються на практиці рахівництва» [9, с. 13]. Із такої точки зору головним призначенням облікових теорій є забезпечення практики рахівництва. Досліджуючи облікові теорії, Я. Соколов звернув увагу на їх значення в розробленні нормативного забезпечення облікової практики: «Теорія необхідна не стільки тим, хто просто працює, скільки тим, хто думає і працює ... хто створює нормативні документи (закони, поло-

ження, інструкції) та вибирає ті чи інші методологічні прийоми» [10, с. 4].

О. Галаган класифікував усі облікові теорії на дві основні групи: метафізичні та позитивістські. До складу перших він відносив різного роду юридичні (персоналістичні) теорії. До складу позитивістських теорій він відносив такі, які у своїх побудовах виходять із сутності діяльності господарства й об'єктів цієї діяльності. Це теорії двох рядів рахунків, теорія фонду Ф. Беста, теорії Жермані і Дюмарше, мінова, балансова, математична та ін.). Облікові теорії, в основу яких покладено дослідження ідеологічної сутності господарських операцій та принципи їх побудови, які виходять не із законів природи, а із кінцевої сутності господарських операцій, вважають філософськими теоріями. До таких теорій належать вчення Л. Гомберга та Д. Чербоні.

Виходячи з критерію практичної діяльності, Н. Малюга виділяє позитивні та нормативні облікові теорії. Перші захищають індивідуальні інтереси, передбачаючи, що люди завжди діють винятково егоїстично та прагнуть максимізувати власну вигоду, а другі нормативні облікові теорії покликані захищати суспільні інтереси, передбачаючи максимізацію суспільної корисності від господарської діяльності [3, с. 36].

Під час дослідження облікових теорій аналізом слід охопити лише ті облікові теорії, елементи яких можуть бути реально використаними у розвитку сучасної теорії та практики бухгалтерського обліку. Динамічні зміни економічних умов дають підстави для висновку, що окремі базові засади тих чи інших теорій можуть стати концептуальними і для сучасних процесів розвитку цієї науки.

Дослідження облікових теорій зазвичай починають проводити в розрізі їх економічно-юридичного змісту. Юридичний напрям облікових теорій був першим в історії облікової думки і найбільш стійким за всі теорії. Італійська бухгалтерська школа (XIX ст.) була найбільш значимою у розвитку цієї теорії. Базовою основою юридичної облікової теорії вважалося право. Основними особливостями такої теорії було те, що рахунки розглядалися у вигляді персон, господарські операції визначалися у вигляді відносин підзвітних осіб, зміст подвійного запису зводився до змін прав та обов'язків осіб. Умовно можна вважати, що сучасний напрям юридичних теорій представлений податковою теорією, яка через податкове законодавство впливає на облікові процедури. Фрагменти юридичних облікових теорій досить виразно використовують у сучасних стандартизаціях обліку власного капіталу, розрахункових операціях.

Теорії обліку, які за своїм вектором дотримуються економічного напрямку (базовою наукою вважається політекономія), мають за мету зорієнтувати всю систему бухгалтерського обліку на ефективність використання ресурсів підприємства; у них виразна акцентація економічного наголосу у прин-

цях побудови бухгалтерського обліку. Сучасний економічний напрям облікових теорій представлений мікроекономічною теорією, яка обмежує облік діяльності окремого суб'єкта. Теоретизована макроекономічна теорія обліку визначає вплив альтернативних методів відображення звітних даних на економічні показники країни, соціально-корпоративна поєднує мікроекономічні та соціальні цілі, розглядаючи фінансову інформацію як суспільний продукт (базова основа побудови системи національних рахунків (СНР)).

Процедурна теорія обліку пояснювала облік, обґрунтовуючи облікові процедури, що стали метою, предметом і методом бухгалтерії. Її науковий складник зводився до максимально можливої формалізації облікових процедур, «що перетворювало її на своєрідну математичну мову господарського процесу». Процедурну облікову теорію використовують у сучасному викладі теорії бухгалтерського обліку як навчальної дисципліни.

Управлінська теорія обліку, базуючись на психології, головною метою обліку вважала контроль діяльності працівників, відповідно, предметом обліку – їх поведінку, а завданням обліку – його перетворення на інструментарій управління. Сучасний напрям управлінської теорії представлений біхевіористичною теорією, що базується на зв'язку інформації, яка необхідна для прийняття рішень, і реакції окремих груп осіб (акціонерів, інвесторів, кредиторів) на неї для оцінки економічних, психологічних та соціальних ефектів впливу облікових процедур, етичною теорією відсутність упередженості та репрезентативна чесність (істинність, правдивість) вважається передумовою створення облікової системи, і найважливіше, теорією управлінського обліку як поєднання і координацію всіх функцій управління.

Напрями облікових теорій як результат роботи наукових шкіл у контексті сучасних облікових теорій узагальнено на рис. 1.

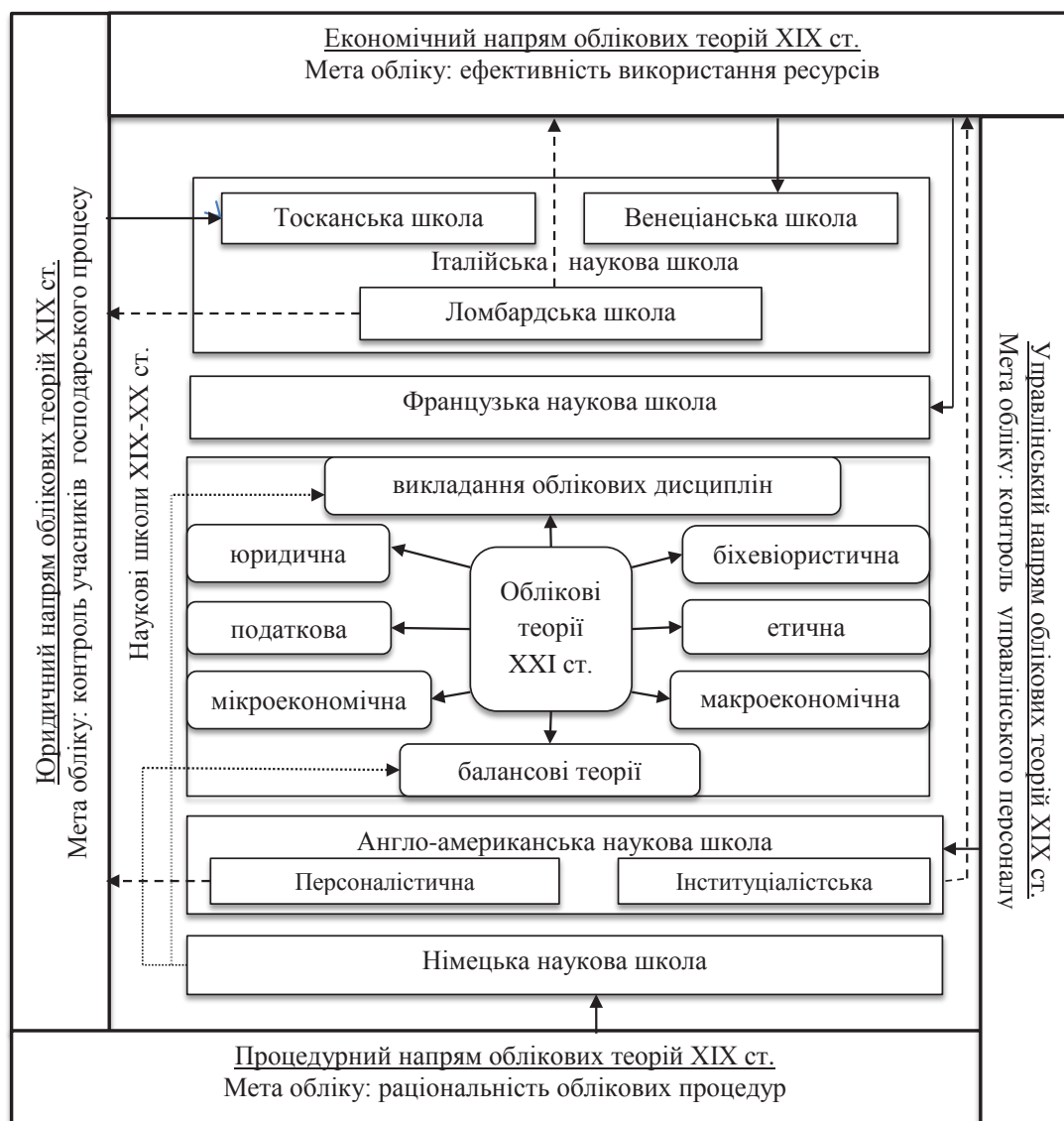


Рис. 1. Напрями облікових теорій як результат роботи наукових шкіл у контексті сучасних облікових теорій

**Висновки.** Основою облікових теорій є досягнення розвитку бухгалтерської науки як учення про узагальнений досвід, що формулює наукові принципи та методи облікового базису. Розглянуті облікові теорії загалом не суперечать одна одній (кожна з них містить свою базову основу) і за необхідності можуть поєднуватися. У процесі історичного розвитку теорії обліку відповідають запитам тієї чи іншої стадії економічно-соціального розвитку, вирішуючи проблеми його обліково-аналітичного забезпечення. Недоліком кожної теорії є абсолютизація своїх ідей щодо об'єкта обліку, предмета обліку та його мети.

Аналізуючи розвиток облікових теорій, можна зробити висновок, що одні, перебувши період піку

свого існування, із часом відходять на задній план, уступаючи місце іншим теоріям, найбільш відповідним сучасним потребам облікової науки. Таке переміщення заставляє новітніх авторів теорій ставитися до відомих теорій із презирством, як слушно зазначає І. Шер, «створює певне прагнення заперечувати за останніми право навіть називатися теоріями, кваліфікувати їх як методи викладання, підбираючи такі пояснення основних облікових положень, які полегшували б розуміння подвійного запису [11, с. 50–52].

Проте в сучасних економічних умовах бухгалтерській науці теорія необхідна і для досягнення більшої ефективності у вирішенні питань, що ставляться перед ним розвитком економіки, соціальної та екологічної сфери.

### Список літератури:

1. Палий В.Ф. Теория бухгалтерского учета: [учебник] / В.Ф. Палий, Я.В. Соколов; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1988. – 279 с.
2. Болтунова Е.М. История бухгалтерского учета: [учебно-методический комплекс] / Е.М. Болтунова, Т.И. Костина. – Ульяновск: УГС – ХА, 2007. – 110 с.
3. Малюга Н.М. Концепція розвитку бухгалтерського обліку в Україні теоретико-методологічні основи: наукова доповідь / Н.М. Малюга; Житомирський державний технологічний університет. – Житомир: ДТУ, 2006. – 84 с.
4. Бутинець Ф.Ф. Історія бухгалтерського обліку: [навч. посіб.]: у 2-х ч. Ч. 1 / Ф.Ф. Бутинець. – Житомир: Рута, 2001. – 512 с.
5. Oswald Gottfried. Das Verhältnis der Buchhaltungslehre zur Sozialökonomik Druck von H. Laupp, 1923. – 210 p.
6. Гуцайлюк З.В. До питання про суть категорії «облікові теорії» // З.В. Гуцайлюк // Тези II міжнародної науково-практичної конференції «Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності у сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці». – Ужгород: УжНУ, 2015. – С. 75–77.
7. Теорії бухгалтерського обліку: [монографія] / Г.П. Журавель, П.Я. Хомин. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 400 с.
8. Нечитайло А.И. Теории бухгалтерского учета, их сущность и информационная направленность / А.И. Нечитайло, Л.В. Панкова // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 2. – С. 58–62.
9. Счетные теории А.М. Галагана в комментариях проф. Я.В. Соколова. – Житомир: ЖГТУ, 2007. – 84 с.
10. Соколов Я.В. Основы теории бухгалтерского учета / Я.В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 496 с.
11. Шер И. Бухгалтерия и баланс / И. Шер; пер. с нем. С. Цедербаума; под. ред. Н. Лунского. – М.: Экономическая жизнь, 1925. – 576 с.

# СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.542.2

**Ключник А.В.**, д. е. н., професор,  
завідувач кафедри публічного управління  
та адміністрування і міжнародної економіки  
*Миколаївський національний аграрний університет*

**Баришник Л.С.**, магістр спеціальності  
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»  
*Миколаївський національний аграрний університет*

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВИХОДУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНОК ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

**Ключник А.В., Баришник Л.С. Стратегічні напрями виходу аграрних підприємств на ринок Європейського Союзу.** У статті розглянуто основні напрями та мотиви виходу українського підприємства на ринок ЄС. Проаналізовано стан, структуру та особливості експорту зернових та олійних культур підприємств Миколаївської області в країни Європейського Союзу. Визначено стратегічні напрями активізації виходу аграрних підприємств на ринок ЄС.

**Ключові слова:** зовнішньоторговельна діяльність, ринок ЄС, зовнішній ринок, експорт, Торгово-промислова палата, експорт «під ключ», контракт.

**Ключник А.В., Баришник Л.С. Стратегические направления выхода аграрных предприятий на рынок Европейского Союза.** В статье рассмотрены основные направления и мотивы выхода украинского предприятия на рынок ЕС. Проанализированы состояние, структура и особенности экспорта зерновых и масличных культур предприятий Николаевской области в страны Европейского Союза. Предложены стратегические пути активизации выхода аграрных предприятий на рынок ЕС.

**Ключевые слова:** внешнеторговая деятельность, рынок ЕС, внешний рынок, экспорт, Торгово-промышленная палата, экспорт «под ключ», контракт.

**Klyuchnik A.V., Baryshnyk L.S. Strategic directions out agricultural enterprises on the European Union market.** In the article discusses the basic directions and Ukrainian motives release on the EU market. Analyzed the structure and features of export grain and oilseeds business Mykolayiv region to the European Union. Determined the strategic directions out agricultural enterprises on the European Union market.

**Keywords:** foreign trade activities, the EU market, export, Chamber of Commerce, the export of «turnkey», contract.

**Постановка проблеми.** 1 січня 2016 р. розпочалося тимчасове застосування торговельної частини Угоди про асоціацію між Україною та Євросоюзом. Вільна торгівля українських підприємств аграрного сектору з ЄС означає [2, с. 8]:

- лібералізацію торгівлі;
- реальну можливість відміни Євросоюзом антидемпінгових заходів, які діють щодо товарів, що походять з України;
- запровадження спеціальних захисних механізмів щодо чутливих для українських виробників товарах;
- зменшення витрат на митне оформлення товару;
- додатковий прибуток експортерів від скасування ввізних мит ЄС;

- поступове відкриття для українських компаній ринків державних закупівель держав – членів ЄС;
- скасування Євросоюзом експортних субсидій на сільгосппродукцію.

У перспективі існує можливість домогтися додаткових переглядів окремих норм зони вільної торгівлі (ЗВТ), наприклад, збільшення квот на безмитне введення української агропродукції.

Основною і, напевне, найважливішою умовою виходу вітчизняних підприємств на ринок ЄС є забезпечення відповідності рівня якості українських товарів євростандартам. Верифікація національних підприємств є обов'язковою умовою для отримання дозволу на експорт продукції до країн Європейського Союзу. У процесі цього інспектують не тільки товаровиробників, але й їхніх партнерів,

тобто постачальників сировини. Також перевірки підлягають рівень ветеринарного контролю, відповідність законодавства країни європейським нормам тощо [5, с. 89].

У зв'язку із цим аграрним підприємствам необхідно переглянути стратегію виходу на ринок ЄС, яка передбачає перегляд якості продукції, її потенціалу на ринку, маркування, вимог до експорту в ЄС тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Побудовою стратегії виходу підприємства на ринок ЄС, її дослідженням та аналізом займалися численні вітчизняні науковці, зокрема: В.О. Василенко [1], О. Мірошніченко [2], А.І. Кредісов [3], О.В. Крисальний [4], А.П. Румянцев [5] та ін.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення стратегічних напрямів виходу аграрних підприємств на ринки Європейського Союзу на прикладі підприємств Миколаївської області.

**Виклад основних результатів.** Початок співпраці України та ЄС на умовах зони вільної торгівлі для підприємств – виробників сільськогосподарської продукції має як переваги, так і негативні перспективи. Серед них можна виділити такі [2, с. 12]:

– висока конкуренція на європейському ринку продовольчих і промислових товарів залишає українську продукцію без шансів. Конкурентоспроможність товарів ЄС підтримується завдяки таким механізмам, як технічні стандарти, санітарні та фітосанітарні норми, а також фінансова підтримка аграрного сектора з бюджету ЄС та окремих країн відкриття внутрішнього ринку може привести до поширення експансії європейських товарів на український ринок. Це, своєю чергою, може зумовити ще більше поглиблення кризи аграрного сектора економіки та банкрутство вітчизняних сільськогосподарських підприємств;

– значна маса кваліфікованих кадрів кинеється за рубіж у пошуках гідного доходу. А це означає, що країні загрожує голодування в частини кваліфікаційних кадрів і страхітливі показники наростаючої демографічної кризи;

– зменшиться рівень граничних тарифів увізного мита, який може призвести до тиску імпорту на ті галузі агропромислового комплексу, які не мають переваг щодо рівня собівартості (виробництво цукру), а також на ті, що отримували значну державну підтримку (виробництво м'яса птиці й свинини) і, як результат, можливе звуження внутрішнього ринку збуту для цих товаровиробників.

Миколаївська облдержадміністрація має підписані угоди про співпрацю з європейськими країнами: Бельгією, Болгарією, Німеччиною, Латвією, Литвою, Польщею, Словаччиною, Францією та Великою Британією. Метою цих угод в аграрній сфері є сприяння встановленню ділових контактів між миколаївськими сільгоспвиробниками та іноземними компаніями.

Розглянемо основні тенденції експорту підприємств Миколаївської області до країн ЄС на прикладі зернових та олійних культур, які вважаються основною експортною продукцією АПК (табл. 1, 2).

Таблиця 1

**Експорт зернових культур до країн  
Європейського Союзу підприємств  
Миколаївської області, тис. дол. США**

Країни	2014 р.	2015 р.	2015 р. до 2014 р.	
			темп росту, у %	збіль- шення/ змен- шення (–)
<b>Усього</b>	<b>99909,8</b>	<b>156831,6</b>	<b>156,97</b>	<b>56923,4</b>
Бельгія	–	547,9	–	547,9
Болгарія	–	4,0	–	4,0
Велика Британія	15668,2	3489,0	22,3	–12179,2
Греція	–	2824,1	–	2824,1
Ірландія	5778,8	8706,6	150,7	2927,8
Іспанія	43080,8	65237,8	151,4	22157,0
Італія	24236,8	32989,6	136,1	8752,8
Мальта	0,0	0,1	0,0	0,1
Нідерланди	11145,2	18572,2	166,6	7427,0
Німеччина	–	6715,0	–	6715,0
Португалія	–	17745,3	–	17745,3

Розглянувши табл. 1, можемо стверджувати, що в 2015 р. експорт зернових культур виріс на 56,97%. Це пояснюється збільшенням вивозу зернових до таких європейських країн, як Нідерланди (166,6%), Іспанія (151,4%) та Ірландія (150,7%). У 2015 р. підприємства Миколаївської області розширили ринок збуту (Греція, Німеччина та Португалія). Також сприяла низька ціна на м'яку пшеницю та можливість підприємствами області виконувати зобов'язання з великими об'ємами поставки. Зниженню збуту до Італії сприяло надання переваги італійськими компаніями сортам твердої пшениці, що в Миколаївській області майже не вирощується. Обсяг постачання зернових культур на ринок Великої Британії впав на 77,7% через високі вимоги до стандартів якості та сертифікації продукції.

Обсяг експорту олійних культур Миколаївської області в 2015 р. зменшився на 43,3%. Зниженню даного показника сприяло зменшення обсягів постачання до таких країн, як Нідерланди (-97,5%) та Франція (-58,6%), і відсутність співпраці у цій сфері у звітному році з Італією, Німеччиною та Литвою. Хочемо зазначити, що в 2015 р. Миколаївська область значно підвищила експорт олійних культур до Бельгії (у чотири рази), Болгарії (у три рази) та Іспанії (у два рази) у зв'язку з дешевим способом транспортування через порти Чорного моря, що також спричинило зниження обсягів, що поставлялися до Польщі. Однак оскільки основними імпор-

терами досліджуваних культур є Нідерланди та Франція, то на показник росту експорту це не вплинуло. Зниження експорту зумовлене низькою ціною, запропонованою представником ринку ЄС.

Таблиця 2

**Експорт олійних культур до країн  
Європейського Союзу підприємств  
Миколаївської області, тис. дол. США**

Країни	2014 р.	2015 р.	2015 р. до 2014 р.	
			темп росту, у %	збіль- шення/ змен- шення (-)
<b>Усього</b>	<b>46730,2</b>	<b>31163,2</b>	<b>66,7</b>	<b>-15567</b>
Бельгія	407,9	2173,5	532,9	1765,6
Болгарія	73,1	338,9	463,6	265,8
Велика Бри- танія	492,9	220,0	44,6	-272,9
Греція	1858,3	2366,7	127,4	508,4
Естонія	–	16,9	–	16,9
Іспанія	2120,8	5932,5	279,7	3811,7
Італія	3067,2	–	–	-3067,2
Литва	13,8	–	–	-13,8
Нідерланди	22853,6	568,5	2,5	-22285,1
Німеччина	497,1	–	–	-497,1
Польща	66,7	36,2	54,3	-30,5
Португалія	7892,7	16385,4	207,6	8492,7
Румунія	–	64,9	–	64,9
Франція	7386,1	3059,7	41,4	-4326,4

Однією з найбільших проблем виходу підприємства на зовнішньоторговельний ринок ЄС є встановлення ділових зв'язків. Це пояснюється тим, що:

- нерідко для досягнення успіху на ринку ЄС недостатньо лише відповідності галузевим європейським стандартам та цінovій конкурентоспроможності;
- неправильно проведений аналіз та помилкові висновки;
- не передбачувані зміни у зовнішньому середовищі;
- підприємства не вміють залучити до реалізації стратегії свій внутрішній потенціал.

Річ не тільки в підрахунках і порівнянні характеристик товару. Важливим ключовим чинником успіху є вибір стратегічного контрагента та вдале партнерство з ним. Дані критерії здебільшого є пріоритетними на досліджуваному ринку сільськогосподарської продукції. Попри те, що частка торгівлі національного АПК із країнами Європи є найбільшою у загальному обсязі експорту, багато українських підприємств АПК нині перебувають у стані активного пошуку співпраці з західними компаніями [4, с. 16].

Активізації встановлення ділових відносин з європейськими партнерами в сучасному бізнес-середовищі сприяють послуги, що надають регіо-

нальні торгово-промислові палати областей (РТПП), зокрема надання їх комплексної послуги – експорт до ЄС «під ключ».

До комплекс послуг «Експорт до ЄС «під ключ» належать [6]:

- первинна консультація;
- аналіз експортної готовності підприємства;
- інформаційна довідка за кодами TARIC, УКТ ЗЕД, ставками митних, антидемпінгових та інших мит, акцизи і ПДВ;
- аналіз вимог до товарів і підприємств під час експорту товарів до ЄС;
- рекомендації щодо маркування товарів;
- моніторинг ринків, потенціал продукту на ринку (включає також підготовку комерційної пропозиції згідно з вимогами Євросоюзу і розміщення її на провідних європейських пошукових ресурсах або передача торгово-промисловим палатам інших країн);
- пошук нотифікованого органу сертифікації на відповідність міжнародному стандарту HACCP (ISO 22000), допомога в проходженні сертифікації;
- складання та юридична експертиза зовнішньоекономічного контракту;
- митне оформлення товару.

Дана послуга дає змогу ефективно та оперативно оформити співпрацю з європейським діловим партнером, використовуючи при цьому можливості міжнародної системи торгово-промислових палат, обширну ділову інформацію та дають можливість зустрітися з потенційним діловим партнером як за кордоном, так і на території України. Експорт «під ключ» має відповідні переваги, це:

- повна підготовка пакету документів (сертифікати, зовнішньоторговельний контракт);
- заощадження коштів підприємства на самостійну організацію експортного процесу;
- оптимізація витрат;
- отримання підприємством усіх дозвільних документів на експорт;
- консалтинг підприємства щодо питань виходу на зовнішньоторговельний ринок ЄС.

Умови тарифного і нетарифного регулювання в країні імпорту української продукції мають вирішальне значення під час підготовки зовнішньоекономічного контракту. Якщо підприємство визначило потенційних покупців своїх товарів та послуг на ринках Євросоюзу, потрібно вивчити умови поставок і послуг до країни – майбутнього контрагента. У даній ситуації РТПП надає таку послугу, як виконання повного аналізу вимог до товару в конкретній країні, що включає:

- митні збори, акциз, ПДВ;
- тарифні преференції;
- антидемпінгові та компенсаційні мита;
- митні та компенсаційні збори;
- спеціальні заборони й обмеження на імпорт та експорт, ліцензування і квотування зовнішньоекономічних операцій;

– заходи безпеки, сертифікація, екологічний контроль та інші спеціальні норми, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність [6].

Вирішальну роль під час вибору стратегії повинні відігравати переваги та особливості роботи, якими володіє підприємство. До особливостей реалізації зернових та олійних культур аграрними підприємствами належать:

– можливість реалізовувати продукцію великими партіями і без посередників, що значно підвищує отриманий фінансовий результат;

– на обсяги експортування зернових та соняшнику великий вплив мають погодні компоненти, у зв'язку із чим може варіюватися ціна за культуру.

Вважаємо, що стратегічними напрямками виходу аграрних підприємств на ринок Європейського Союзу є:

– здійснення ефективного аналізу свого внутрішнього потенціалу;

– підвищення конкурентоспроможності вітчизняного товару, відповідності його європейським стандартам;

– налагодження співпраці з регіональними торгово-промисловими палатами.

**Висновки.** Зона вільної торгівлі, введена 1 січня 2016 р. між Європейським Союзом та Україною, має свої переваги та недоліки. До позитивних факторів належать лібералізація торгівлі, здешевлення

витрат на митне оформлення, відміна антидемпінгових заходів тощо. Проте, зважаючи на останні події, ринок ЄС має і негативні перспективи для експортерів вітчизняної сільськогосподарської продукції, зокрема неконкурентоспроможність товарів пов'язана із санітарними та фітосанітарними нормами, технічними стандартами та низькою підтримкою аграрного сектору державою.

У 2015 р. експорт зернових культур до країн ЄС підвищився на 57%, цьому сприяло відкриття сільськогосподарських ринків Греції, Болгарії, Португалії та Німеччини. Експорт олійних культур на ринок Європейського Союзу скоротився на 43% у зв'язку зі зменшенням поставок до Італії, Франції та Нідерландів, що пов'язано з низькою ціною пропозицією з боку представників даних країн. Виникає об'єктивна необхідність у проведенні оцінки ринкового середовища ЄС та розробленні стратегічних напрямів проникнення до нього. Важливим у цьому питанні є можливість допомоги Торгово-промислової палати України та її регіональних відділень. Консультації та послуги РТПП, що входять до комплексу «Експорт «під ключ», дадуть змогу підприємству не тільки зменшити комерційний ризик від виходу на зовнішньоторговельний ринок, а й ефективно організувати процес ефективної співпраці з європейським контрагентом.

### Список літератури:

1. Василенко В.О. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: [навч. посіб.] / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 420 с.
2. Мірошніченко О. Інтернаціоналізація бізнесу та вихід на ринки Європейського Союзу / О. Мірошніченко. – Київ: Клименко, 2015. – 380 с.
3. Кредісов А.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: [навч. посіб.] / А.І. Кредісов; 2-ге вид., випр. і допов. – К: ВІРА-В, 2002. – 552 с.
4. Крисальний О.В. Формування системи державної підтримки розвитку агропромислового виробництва в Україні / О.В. Крисальний // Економіка АПК. – 1998. – № 7. – С. 14–18.
5. Румянцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: [навч. посіб.] / А.П. Румянцев, Н.С. Румянцева. – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 377 с.
6. Комплексна послуга ЕКСПОРТ до ЄС «ПІД КЛЮЧ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rtp.com.ua/uk/chamber/3/kompleksna-posluga-eksport-do-yes-pid-klyuch.html>.

## INVESTMENT CONDITIONS FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS IMPLEMENTATION

**Tkachenko I.V. Investment Conditions for the Sustainable Development Goals Implementation.** The paper highlights investment conditions for the Sustainable Development Goals (hereinafter – SDGs) implementation. Financing plays a key role in building a comprehensive global model to sustain the development goals, especially in developing countries. It was characterized the main level of investment flows to finance SDGs: global, regional, national, and corporate. Internal finance should be used as the preliminary source for SDGs within the framework of investment flows, while global and regional investments are well-integrated into the whole system of financing the Sustainable Development Goals. Public-private partnership is identified as an important source of investments to ensure the sustainable growth in the context of structural modernization of the economy and improving the quality of society life.

**Keywords:** financing, investment flows, investment conditions, sustainable development, Sustainable Development Goals.

**Ткаченко Ю.В. Інвестиційні умови імплементації Цілей сталого розвитку.** У статті окреслено інвестиційні умови імплементації Цілей сталого розвитку (ЦСР). Обґрунтовано, що фінансування відіграє ключову роль у створенні ефективної глобальної моделі підтримки реалізації поставлених цілей, особливо в країнах, які розвиваються. Визначено та охарактеризовано головні рівні здійснення інвестицій з метою досягнення сталого розвитку: глобальний, регіональний, національний, корпоративний. Відзначено, що в межах інвестиційних потоків, внутрішнє фінансування повинно використовуватись як первинне джерело інвестицій у ЦСР, у той час як глобальні і регіональні інвестиції інтегровані до загальної системи фінансування Цілей сталого розвитку. Аргументовано, що державно-приватне партнерство виступає важливим джерелом інвестицій для забезпечення сталого економічного зростання у контексті структурної модернізації економіки і поліпшення якості життя суспільства.

**Ключові слова:** фінансування, інвестиційні потоки, інвестиційні умови, сталий розвиток, Цілі сталого розвитку.

**Ткаченко Ю.В. Инвестиционные условия имплементации Целей устойчивого развития.** В статье обозначены инвестиционные условия имплементации Целей устойчивого развития (ЦУР). Обосновано, что финансирование играет ключевую роль в создании эффективной глобальной модели поддержки реализации поставленных целей, особенно в развивающихся странах. Определены и охарактеризованы главные уровни осуществления инвестиций с целью достижения устойчивого развития: глобальный, региональный, национальный, корпоративный. Отмечено, что в пределах инвестиционных потоков, внутреннее финансирование должно использоваться как первичный источник инвестиций в ЦУР, в то время как глобальные и региональные инвестиции интегрированы в общую систему финансирования Целей устойчивого развития. Аргументировано, что государственно-частное партнерство выступает важным источником инвестиций для обеспечения устойчивого экономического роста в контексте структурной модернизации экономики и улучшения качества жизни общества.

**Ключевые слова:** финансирование, инвестиционные потоки, инвестиционные условия, устойчивое развитие, Цели устойчивого развития.

**Identification of the problem.** The stability of financial system depends on the choice of financing instruments and sources. With the implementation of the 2030 Agenda for sustainable development a question is raised – what are the financial sources to be used within the working framework of the Sustainable Development Goals implementation? Especially it is important for developing countries and countries with not stable economies. It is very important for them to identify whether the use of complementary and new sources of financing profoundly modifies the financial structure. Moreover, the structure of a country's financial system should

be analyzed to reveal the ability of financial system to endure systemic changes. Besides that, risk assessment should be provided in terms of the Sustainable Development Goals implementation. The necessary basis for the SDGs implementation is a stable financial system, as a global or regional financial crisis possibly will threaten a new sustainable development agenda. It actualizes an issue to create a favourable business climate needed for SDGs implementation.

**Analysis of recent researches and publications.** The need of financial support for the implementation of the Sustainable Development Goals together with

the increased priority in social, environmental and economic issues has recently become a subject of discussion in the number of UN conferences, including the UN Conference on Financing for Development [1].

Directing investments for sustainable development is adjusted in works of T. Kozhukhova [2], L. Gladchenko [3], N. Mishenina and I. Mareha [4], A. Rusnak [5], D. Leus [6], I. Bordon and B. Schmitz [7]. While confirming importance of financing sustainable development, T. Kozhukhova identifies measures for effective use of international and domestic financial resources for sustainable development [2, p. 221]. According to L. Gladchenko [3, p. 59], a universal tool for sustainable development is public finance. However, it should be noted that nowadays only state efforts are not enough to implement SDGs. That is why it is necessary to attract and stimulate private sector investments to achieve the 2030 Agenda goals. Many researchers have drawn attention to the need for investment to ensure sustainable territorial and industry development, indicating the high importance of the national policy priorities alignment to the sustainable development agenda [4; 5]. D. Leus identifies four levels of sustainable development financing: local, regional, national and international [6, p. 136]. The author shares the indicated point of view except local level, assuming the role of business more significant in directing investments to achieve SDGs.

Therefore, the analyses of investment trends in sustainable development and capabilities of directing investments to achieve the Sustainable Development Goals is an important part in terms of state policy on SDGs consideration.

**The aim of the article** is an identification of the main investment conditions for the sustainable development goals implementation at different levels: global, regional, national and through public-private partnership.

**The study results.** According to I. Bordon and B. Schmitz at the moment there are more than 50 countries that have already integrated the SDGs into their national strategy plans, and another 50 countries that are currently in a consultation processes. The risks to financial stability always must be taken into account in the financing of investments in order to achieve new SDGs. Therefore, the emerging and developing countries need to improve on dealing with financial complexity. It is also requires more rigorous global financial market regulation and additional intensive coordination. This would help prevent financial risks and to direct investment in implementing the Sustainable Development Goals [7].

After going through the outcomes of the third UN Conference on Financing for Development [1], the main tendencies may be outlined:

1. Developed countries play an important role in encouraging reform to improve the enabling environment for investment.

2. Public finance is not enough to invest into SDGs, according to the defined agenda.

3. Public-private partnership – private investment is a powerful development enabler: delivered in the right way it can create jobs, build skills, spur innovation, provide essential infrastructure and services, boost economies and strengthen standards in public and corporate governance.

4. The quality of the investments is the same important as the quantity. Even though private finance accounts for the lion's share of capital inflows to developing countries, its contribution to development is still to fully materialize.

5. In order to use effectively the sustainable development potential of investment, the capacity of a local economy should be increased. It means a reformation of framework conditions to make countries attractive investment destinations, and promoting business climate conditions at the global level [8].

6. Improved monitoring and established system of measurement are required to ensure strong and sustained momentum for the 2030 Agenda. «The mechanics of SDG monitoring are still being worked out, but an emerging consensus suggests that the focus of SDG monitoring will be at the national level. Complementary monitoring will occur at the regional and global levels» [9, p. 2]. Currently most of businesses are in a process of incorporating social and environmental effects analyses into their business models to guarantee efficient, accountable delivery of the goals in terms of SDGs consideration.

Investment conditions for the SDGs implementation are summarized in the Policy Framework for Investment [10]. The document provides a checklist of key policy issues for consideration by any government interested in creating an enabling environment for all types of investment and in enhancing the development benefits of investment to society.

Through its 2015 update, the Framework addresses: investment policy, investment promotion and facilitation, trade policy, competition policy, tax policy, public governance, corporate governance, policies for enabling responsible business conduct, developing human resources for investment, investment framework for green growth, investment in infrastructure, financing investment.

The Framework is not binding or obligatory. It emphasizes the fundamental principles of rule of law, transparency, non-discrimination and the protection of property rights and provides different solutions and recommendations to choose from in terms of suitable policies implementation. The choice is usually based on a country's economic circumstances and institutional capabilities. The Framework helps governments to design and implement policy reforms to create an attractive, comprehensive and competitive business and development environment for domestic and foreign investment [11].

UNCTAD's Strategic Framework for Private Investment addresses key policy challenges and solutions, related to:

- Leadership should be provided in terms of the defined goals to ensure policy coherence and sustainability;

- Identification of funds for sustainable development – it can be ensured through public, private finance or other sources;

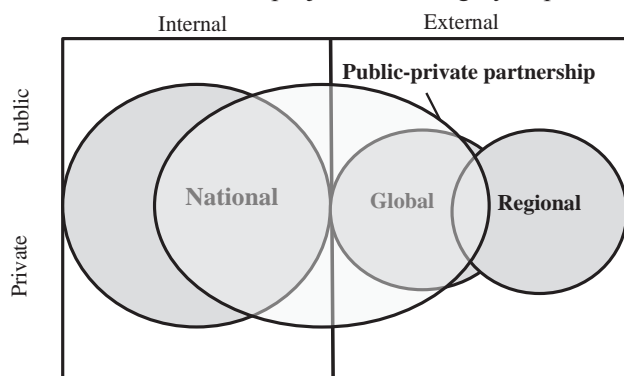
- Directing funds to sustainable development projects – a mechanism to sustain the right channelling of investments to SDGs implementation should be launched, especially in developing countries;

- Maximizing impact and mitigating drawbacks – cooperation with the private sector can be beneficial not only in terms of SDGs implementation, but business need itself [10, p. 144].

According to UNCTAD, the Sustainable Development Goals will require a step-change in the levels of both public and private investment in all countries. UNCTAD has estimated a yearly financial gap of USD 2.5 trillion in SDG investments, and this means that governments themselves cannot financially achieve the SDGs on their own, which determines the need to attract private sector investment [12, p. 6].

Investment flows to finance SDGs can be directed from the global, regional and national levels, as well as through public-private partnership, as it is shown in Fig. 1. The flows themselves can be external or internal going from public or private sources.

It is very important to provide and secure a coherent mechanism for investment flows to finance SDGs with the right identified channels, established and comprehensive monitoring and controlling system. Moreover, with launching risk management at the earliest stages, the effectiveness of the project can be highly improved.



**Fig. 1. Schematic illustration with investment flows to finance SDGs**

*Source: developed by the author*

The People's Republic of China can be an example of the national level investment flows to finance SDGs. The country launched its national plan for implementing the 2030 Agenda for the Sustainable Development in September 2016. The launch took place at a high-level symposium on the side-lines of the 71st session of the UN General Assembly (UNGA) [13].

One of the examples to illustrate SDGs investment flows at the global level is Danida Business Finance

programme, financed by Danish government. It was established in 1993 and over the years has built a track record of providing access to finance with targeting key infrastructure sectors, where investment improves the climate for economic development, in particular for the private sector. The main sectors are transportation, energy, water supply and sanitation.

All projects are assessed on sustainability criteria in the following areas, including IFC performance standards and UN guiding principles for business and human rights:

- 1) Environment & climate – results of the projects should be the environment or climate conditions, as well as supporting a transition to low carbon economy.

- 2) Economic – long-term economic development should be of the main goals.

- 3) Institutional – risk management in terms of institutional and organizational capacity is required to be a part of every project.

- 4) Social risks and impacts – possible negative effects of a project should be analyzed and risks minimizers identified [14].

An example of the regional program can be the European Fund for Strategic Investments, at the heart of its Investment Plan for Europe – that is already expected to mobilize EUR 116 billion across 26 Member States, benefiting more than 200,000 small and medium-sized enterprises. The plan was set up to encourage investment in Africa and the EU Neighbourhood to strengthen the partnerships and contribute to achieve the Sustainable Development Goals.

The European External Investment Plan consists of three complementary pillars [15, p. 10]:

- together with existing funds, the European Fund for Sustainable Development can facilitate with a guarantee to attract new investment flows;

- providing technical assistance for broader policy environment and support partners in public policy implementation;

- improving business environment to sustain public-private partnership.

According to Robeco's specialists M. Narr and B. Knol, the private sector can back many SDGs directly, especially in relation to infrastructure. For example, taking into consideration that such SDGs as climate change adaptation, education and the promotion of peaceful societies are more systemic in nature, thus they are more difficult to operationalize for the private sector [16, p. 2].

A recent PwC study shows, that «Decent work and economic growth» (SDG 8), «Climate action» (SDG 13) and «Industry, innovation and infrastructure» (SDG 9) have been estimated as the most actionable and practicable goals for private sector to tackle. Those goals represent opportunities for companies to make an economic profit from solving social or environmental problems while at the same time creating positive change [17, p. 9].

Five top priorities of the Sustainable Development Goals for businesses and separate industries in terms of

impact and opportunities are shown in Table 1, identified in PwC SDG Engagement Survey.

As shown in Table 1, SDGs 8 (Decent work and economic growth) is especially important in terms of business opportunities, business impact, as well as for such industries: Financial Services, Retail and Consumer. Moreover, priorities on SDGs implementation are largely dependent on a particular industry and its impact within economic, social and environmental areas.

Nowadays one of the main questions is how to encourage business to drive SDGs. Three highly inter-related dimensions can be highlighted in this concern:

1. Inclusiveness – to provide an interest and means that business can directly benefit the poor, addressing them and the problems they face in the different contexts.

2. Sustainability, which can be achieved in terms of the concept «corporate sustainability», presented by the UN Global Compact and the World Business Council SD.

3. Partnering that is related to the last goal of the SDGs of «the global partnership for sustainable development». It recognizes that complex challenges require integrated responses, picking resources and know-how from all the stakeholders [18].

**Conclusions.** The highlights of investment conditions for the Sustainable Development Goals implementation enable the following outcomes:

1. Adoption of the SDGs creates new opportunities for corporate sector, first of all, for their integration into the main activities of the companies and the relevant implementation. Thus, the Sustainable Development Goals enable involvement of all stakeholders to achieve them and provide tools of influence for business in order to build a better future and promote establishment of strategic partnerships for the sustainable development.

2. It was identified that investment flows to finance SDGs can be directed from the global, regional and national levels, as well as through the public-private partnership. The flows themselves can be external or internal going from public or private sources. While public finance is not enough to implement the 2030 Agenda, public-private partnership is identified as an important source of investments to ensure the sustainable growth.

3. Comprehensive mechanism for investment flows to finance SDGs with the right identified channels; established comprehensive monitoring and controlling system; and inclusive risk evaluation; is very important to sustain high effectiveness of SDGs implementation.

Therefore, the further research will be directed at: a detailed analysis of Ukrainian investment opportunities for the Sustainable Development Goals implementation, developing an effective public investment policy on sustainable development and considering opportunities for establishing public-private partnerships.

Table 1

**Top-5 business impact on the SDGs and potential opportunities, 2015**

Sustainable Development Goals						
In total		Business impacts by industry				
Business impact	Business opportunity	Energy, Utilities and Mining	Engineering and Construction	Financial Services	Healthcare	Retail and Consumer
Decent work and economic growth	Decent work and economic growth	Affordable and clean energy	Industry, innovation and infrastructure	Decent work and economic growth	Good health and well-being	Decent work and economic growth
Climate action	Industry, innovation and infrastructure	Decent work and economic growth	Decent work and economic growth	Industry, innovation and infrastructure	Decent work and economic growth	Good health and well-being
Industry, innovation and infrastructure	Responsible consumption and production	Climate action	Climate action	Gender equality	Gender equality	Responsible consumption and production
Quality education	Climate action	Industry, innovation and infrastructure	Sustainable cities and communities	Climate action	Quality education	Zero hunger
Good health and well-being	Good health and well-being	Clean water and sanitation	Responsible consumption and production	Quality education	Industry, innovation and infrastructure	Climate action

Source: based on [17, p. 10]

## References:

1. Third International Conference on Financing for Development [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.un.org/esa/ffd/ffd3/>
2. Кожухова Т. В. Стратегії фінансування сталого розвитку / Т. В. Кожухова // Глобальні та національні проблеми економіки. – Вип. 2. – Миколаїв, 2014. – С. 218–221.
3. Гладченко Л. П. Фінансові інструменти впливу уряду на сталий розвиток суспільства / Л. П. Гладченко // Економіка: теорія та практика. – 2013. – № 2. – С. 54–60.
4. Мішеніна Н. Стратегії інвестиційного забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України / Н. Мішеніна, І. Мареха // Економіст. – 2011. – № 1. – С. 33–38.
5. Руснак А. В. Формування інвестиційної моделі сталого розвитку сільських територій регіонів України / А. В. Руснак // Молодий вчений. – 2015. – № 1 (2). – С. 50–53.
6. Леус Д. В. Фінансове забезпечення економічної складової концепції сталого розвитку / Д. В. Леус // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 4. – С. 133–139.
7. Bordon I. Financial Stability as a Precondition for the Financing of Sustainable Development in Emerging and Developing Countries / I. Bordon, B. Schmitz // German Development Institute. – Bonn, Germany: DIE, 2015. – 4 p.
8. The OECD Post-2015 Reflection series: Investment for Sustainable Development [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.oecd.org/dac/post-2015.htm>.
9. Indicators and a Monitoring Framework for the Sustainable Development Goals: Launching a data revolution for the SDGs / Sustainable Development Solutions Network (SDSN). – Paris, France and New York, USA: SDSN, 2015. – 233 p.
10. Investment Policy Framework for Sustainable Development 2015 / United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). – New York and Geneva: United Nations, 2015. – 156 p.
11. The Policy Framework for Investment (PFI) [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.oecd.org/investment/pfi.htm>.
12. UNCTAD: Investing in Sustainable Development Goals: Action Plan for Private Investments in SDGs / United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). – New York and Geneva: United Nations, 2015. – 24 p.
13. China Releases National Implementation Plan on 2030 Agenda [Electronic resource]. – Access mode: <http://sdg.iisd.org/news/china-releases-national-implementation-plan-on-2030-agenda/>
14. Danida Business Finance [Electronic resource]. – Access mode: <http://amg.um.dk/en/technical-guidelines/danida-business-finance>.
15. Strengthening European Investments for jobs and growth: Towards a second phase of the European Fund for Strategic Investments and a new European External Investment Plan / European Commission (EC). – Brussels, 2016. – 15 p.
16. Narr M. Sustainable Development Goals: an opportunity for investors / M. Narr, B. Knol // Robeco. The Investment Engineers. – Rotterdam, 2016. – 7 p.
17. Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals / PricewaterhouseCoopers (PwC). – UK, 2015. – 32 p.
18. The private sector and the Sustainable Development Goals [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.ids.ac.uk/opinion/the-private-sector-and-the-sustainable-development-goals>.

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 330.3

**Білик В.В.**, к. е. н.,  
доцент кафедри менеджменту  
та економічної безпеки  
*Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького*

### ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ

**Білик В.В. Інноваційно-інвестиційний розвиток України.** У статті проаналізовано стан інноваційно-інвестиційного розвитку України, досліджено структуру та динаміку капітальних вкладень. На підставі аналізу виокремлено фактори впливу на обсяги інвестиційної діяльності. Окреслено основні принципи інноваційно-інвестиційної політики та напрями її реалізації.

**Ключові слова:** інновації, інвестиції, капітальні вкладення, основний капітал, державна політика.

**Билык В.В. Инновационно-инвестиционное развитие Украины.** В статье проанализировано состояние инновационно-инвестиционного развития Украины, исследованы структура и динамика капитальных вложений. На основании анализа выделены факторы влияния на объемы инвестиционной деятельности. Определены основные принципы инновационно-инвестиционной политики и направления ее реализации.

**Ключевые слова:** инновации, инвестиции, капитальные вложения, основной капитал, государственная политика.

**Bilyk V.V. Innovative and investment development of Ukraine.** The author of the article analyzes the state of innovation and investment development of Ukraine, the structure and dynamics of capital investments. Based on the author-singled impacts on the volume of investment. As a result, the author outlines the basic principles of innovation and investment policies and directions for its implementation.

**Keywords:** innovations, investments, capital investments, fixed assets, public policy.

**Постановка проблеми.** Розвиток будь-якої галузі в країні не може існувати без нормативного регулювання і підтримки, що виражається у формі державної політики. На сьогодні в Україні існує врегульована інноваційна політика, а от інвестиційна діяльність не має загального вектору розвитку. На нашу думку, розроблення загальної стратегії розвитку системи державної підтримки інноваційно-інвестиційної діяльності повинне ґрунтуватися на результатах аналізу наявного рівня впровадження інноваційно-інвестиційних проєктів в Україні. Відповідно, дослідження сучасного стану інноваційно-інвестиційного розвитку в Україні набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання інноваційно-інвестиційного розвитку економіки останнім часом усе частіше висвітлюються вітчизняними науковцями, зокрема в працях О.Й. Вівчара, В.М. Гесця, М.П. Денисенко, Н.В. Краснокутської, Т.О. Скрипко, І.В. Юхновського тощо. Аналізу сучасного стану інноваційно-інвестиційного розвитку в різні періоди приділяли увагу А.В. Або-

ютіна, О.В. Коваленко, І.В. Лобас, В.Г. Семенова, Н.Є. Скоробогатова, В.Г. Щербак.

У сучасній літературі не спостерігається єдності наукової думки щодо стратегічних напрямів розвитку інноваційно-інвестиційної політики. Аналіз сучасного розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності є перманентним процесом, особливо в умовах турбулентності економіки.

**Постановка завдання.** Головною метою цієї роботи є аналіз сучасного стану інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні та виокремлення на його підставі факторів впливу і напрямів розвитку.

**Виклад основних результатів.** За даними Державної служби статистики України [5], у 2015 р. 17,3% підприємств України здійснювали інноваційну діяльність. При цьому у внутрішній структурі такої діяльності 80,65% витрат займало придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, а витрати на ведення власних науково-технічних розробок становили лише 14,76% (табл. 1).

Із даних табл. 1 видно, що частка підприємств, які здійснюють інноваційну діяльність в Україні, як

і сукупна сума витрат на провадження такої діяльності, протягом останніх десяти років поступово зростає. Для наочності представимо результати розрахунків графічно (рис. 1).

Таблиця 1  
**Інноваційна активність підприємств України  
протягом 2005–2015 рр.**

Рік	Питома вага підприємств, що займалися інноваціями, %	Приріст до попереднього року, п. п	Загальна сума витрат на провадження інноваційної діяльності, млн. грн.	Приріст до попереднього року, %
2005	11,9	X	612,3	X
2006	11,2	-5,88	992,9	62,16
2007	14,2	26,79	986,4	-0,65
2008	13,0	-8,45	1243,6	26,07
2009	12,8	-1,54	846,7	-31,92
2010	13,8	7,81	996,4	17,68
2011	16,2	17,39	1079,9	8,38
2012	17,4	7,41	1196,3	10,78
2013	16,8	-3,45	1638,5	36,96
2014*	16,1	X	1754,6	X
2015**	17,36	X	2039,5	X

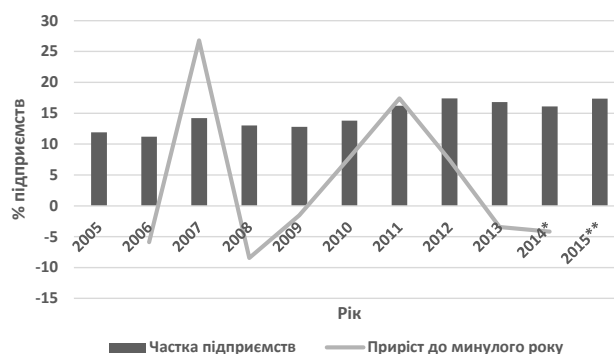
\* Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.  
\*\* Безпосереднє порівняння даних за 2014 та 2015 рр. з аналогічними даними попередніх років є некоректним.

Джерело: складено автором на основі даних [5]

Виходячи з проведеного аналізу, протягом аналізованого періоду частка підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність, зросла несуттєво. При цьому динаміка темпів приросту, на нашу думку, відповідає стану економіки країни в цілому. Так, у 2006 р., у період непопулярних реформ та скандальних так званих «газових угод», обсяги інноваційної діяльності скоротилися. У 2007 р., у період «кредитного буму», частка інноваційних підприємств зростає на 26,79 п. п. і досягає показника в 14,2%. У 2008 та 2009 р. під час проявів світової фінансової кризи, знов спостерігається скорочення частки інноваційних підприємств.

У період з 2010 по 2012 р. за умов відносної соціально-політичної стабільності, незважаючи на недостатній економічний потенціал, частка інноваційних підприємств усе ж помітно зростає. За підсумками 2013 р. (періоду піку соціальної напруги та початку Євромайдану і Революції гідності) відбувається скорочення частки підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність, у їх загальній

сукупності. Показники кількості підприємств у 2014 р. хоча і залишилися на попередньому рівні, а в 2015 р. навіть зросли, є некоректними для аналізу, оскільки не охоплюють тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції. Відповідно, за умови незмінності показників, можна говорити про скорочення частки інноваційних підприємств на конституційній території України. Сума витрат на провадження інноваційних видів діяльності, що була здійснена аналізованими підприємствами, змінювалася дещо інакше. Так, скорочення їх обсягу відбулося в 2007 р. та особливо в 2009 р. Однак обсяг та динаміка таких витрат є недостатньою характеристикою для оцінки обсягу інвестицій в інноваційну діяльність. Основним показником обсягів інвестиційної діяльності виступають капітальні інвестиції. Аналіз їх обсягу та динаміки дасть змогу виокремити частку інноваційних інвестицій у їх структурі. Для наочності представимо темпи приросту сукупних капітальних інвестицій графічно (рис. 2).



**Рис. 1. Динаміка кількості підприємств, що провадили інноваційну діяльність в Україні протягом 2005–2015 рр.**

Джерело: складено автором



**Рис. 2. Динаміка обсягу капітальних інвестицій в Україні протягом 2005–2015 рр.**

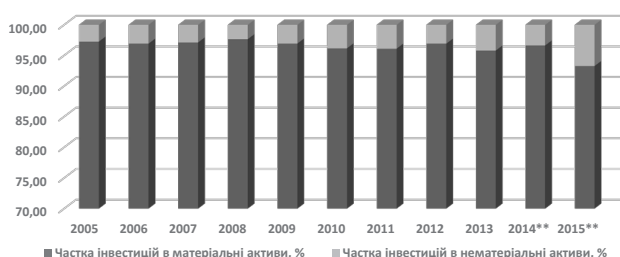
Джерело: складено автором

Із представлених розрахунків видно, що сукупний обсяг капітальних інвестицій за аналізований період у цілому поступово зростає, окрім 2009, 2010 та 2013 рр. Слід зазначити, що методика бухгалтерського обліку капітальних інвестицій у 2008 р. зазнала суттєвих трансформацій, що могло спрово-

кувати несуттєве викривлення підсумкових показників 2009 р.

У представленій динаміці варто відмітити пікові показники 2007, 2008, 2012 та 2015 рр. Саме завдяки графіку видно, що суттєвого приросту капітальних інвестицій за 10 років не відбулося, а в 2015 р. досягнуто рівня їх близького до показника 2008 р. Ураховуючи рівень інфляції за останні 10 років та зростання реальних цін, можна зробити висновок про скорочення обсягу капітальних інвестицій у натуральних показниках за аналізований період.

Невтішно виглядає і структура таких капітальних інвестицій. Для цілей аналізу та виходячи з методики обліку, капітальні інвестиції поділяють за напрямками розміщення на інвестиції в матеріальні активи та в нематеріальні. Інвестиції в матеріальні активи включають капітальний ремонт основних засобів, придбання нових машин та обладнання, інвентарю та інструментів. Інвестиції в нематеріальні активи включають придбання та розроблення програмного забезпечення, баз даних, патентів, авторських та суміжних прав тощо (рис. 3).



**Рис. 3. Динаміка структури капітальних інвестицій в Україні протягом 2005–2015 рр.**

*Джерело: складено автором*

Із рис. 3 видно, що частка інвестицій у нематеріальні активи є дуже низькою і протягом аналізованого періоду практично не змінюється. При цьому саме нематеріальним активам притаманна інноваційність у формі власних науково-технічних розробок, оскільки виготовленню нових видів продукції чи обладнання передують їх проектування та патентування. Тобто навіть ті підприємства, що здійснюють інноваційну діяльність, надають перевагу придбання готових проектів, а не розробленню власних. Причинами даного явища може бути слабкий науковий потенціал інноваційних галузей, відсутність інноваційної інфраструктури, тобто науково-дослідних лабораторій та конструкторських бюро тощо.

Ще однією важливою характеристикою інвестиційного потенціалу країни є огляд напрямів розміщення інвестиційних коштів за видами економічної діяльності. Статистичне спостереження даного напрямку ведеться лише з 2010 р. На підставі аналізу даних щодо капітальних інвестицій за напрямками діяльності варто зазначити, що беззаперечним лідером за даним показником є промисловість (32,09%).

Високим рівнем інвестицій відзначилося будівництво (15,91%), сільське господарство (11,04%), транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність (6,85%) та державне управління й оборона (5,1%). При цьому надзвичайно низьким є рівень інвестицій в освіту як передумову інноваційного розвитку – лише 0,56%.

На підставі аналізу всіх окреслених показників та напрямів міжнародними уповноваженими установами формується рейтинг інвестиційної привабливості країн світу. На сьогодні в Україні оприлюднюється значна кількість таких рейтингів. Нами для аналізу виокремлено такі основні індикативні показники:

- рейтинг інвестиційної привабливості Гамбурзького інституту світової економіки (HWWI) спільно з німецькою аудиторською компанією BDO AG (BDO International Business Compass (IBC)). Порівняно з минулим роком Україна в даному рейтингу опустилася на 41 сходинку та в рейтингу за 2016 р. посіла 130-е місце (2015 р. – 89-те місце) із 174 країн. А в 2015 р. порівняно з 2014 р. – піднялася на 20 позицій (зі 109-го місця) [8];

- рейтинг конкурентоспроможності країн, що визначається представниками Всесвітнього економічного форуму, позиціонує Україну в 2016 р. на 85-й позиції зі 140. У 2015 р. даним рейтингом Україні присвоєно 79-е місце, у 2014 р. – 76-е [9];

- індекс інвестиційної привабливості, що присвоює Європейська бізнес-асоціація (ЄБА), ґрунтується на даних опитування топ-менеджменту провідних транснаціональних корпорацій. За його результатами у I півріччі 2016 р. Україні присвоєно оцінку 2,88 бали із 5 можливих. При цьому даний показник є найвищим за останні чотири роки, весь час він поступово зростав у середньому на 0,3 п. кожні шість місяців [10].

Отже, у результаті проведеного аналізу встановлено, що система державного регулювання та підтримки інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні не має системного характеру, а більшість нормативно-правових актів у даній галузі носить декларативний характер. Результатом непродуманої та невиваженої інноваційно-інвестиційної політики є надзвичайно слабкий рівень розвитку такої діяльності. Лише 17,3% підприємств України намагаються впроваджувати елементи інновацій, зокрема нові види продукції, розвиток ІТ-забезпечення діяльності та технологічні й енергетичні ноу-хау в процесі виробництва. При цьому обсяг капітальних інвестицій в Україні залишається майже незмінним, зважаючи на рівень інфляції. Понад 90% обсягу капітальних інвестицій спрямовується в матеріальні активи, що свідчить про низький рівень фінансування таких передумов інновацій, як освіта, науково-технічні розробки, програмне забезпечення, патентування винаходів тощо. Обсяг прямих інвестицій іноземного капіталу протягом останніх років скорочується,

що свідчить про негативні інвестиційні очікування міжнародної бізнес-спільноти. Відповідно, фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності покладено на самих підприємців без достатнього рівня державної підтримки або стимулювання. У таких умовах економіка країни в цілому зможе розвиватися виключно екстенсивним шляхом. Така гіпотеза підтверджується міжнародними показниками інвестиційної привабливості України, що позиціонують нашу країну переважно нижче середнього рівня.

Відповідно, основними завданнями системи державного управління в частині стимулювання інноваційно-інвестиційного розвитку України є формування ефективної державної політики, оптимізація нормативного забезпечення та створення її інституційного супроводу.

Процес формування державної інноваційно-інвестиційної політики полягає в узгодженні цілей і завдань її компонентів, визначенні принципів та стратегічних напрямів розвитку. Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність», головною метою державної інноваційної політики є створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоздатної продукції [3]. Головною метою інвестиційної політики держави за різних обставин є створення сприятливих умов для залучення капіталовкладень у розвиток підприємницької діяльності.

На сьогоднішній день державна підтримка інноваційно-інвестиційної діяльності реалізується завдяки функціонуванню Державної інноваційної фінансово-кредитної установи. Дана інституція здійснює діяльність у сфері відбору інноваційних проектів для державного інвестування їх реалізації на умовах пільгового кредитування. Державну інноваційну фінансово-кредитну установу створено в 2000 р., і за цей період її діяльності профінансовано такі проекти:

- створення сучасного виробництва легких багатопільових вертольотів КТ-112;
- серійне виробництво агрегатів шасі літаків АН-140 та АН-148-100;
- реконструкція зовнішнього освітлення міста Львова з використанням сучасних енергозберігаючих технологій;
- впровадження когенераційної енергозберігаючої установки «Теплоенергетичний комплекс «Мотор Січ» (ТЕК);
- розроблення комплексної технології виготовлення й організації промислового випуску кільцевої білкової (колагенової) оболонки для потреб харчової промисловості України [11].

Тобто за понад 15 років існування Державної інноваційної фінансово-кредитної установи нею

профінансовано п'ять проектів, що свідчить про низький рівень її ефективності.

**Висновки.** На нашу думку, формулювання основної мети інноваційно-інвестиційної політики повинно виглядати так: створення сприятливих умов та організаційного і правового забезпечення залучення капіталовкладень у розвиток інноваційних галузей діяльності.

З урахуванням вимог Закону України «Про інноваційну діяльність» та норм Господарського кодексу України основні принципи інноваційно-інвестиційної політики в Україні нами сформульовано так:

- створення передумов інноваційно-інвестиційного розвитку шляхом державної підтримки освіти, науки та техніки, забезпечення взаємодії науки та бізнесу, міжнародної науково-технологічної кооперації, трансферу технологій, захисту вітчизняної продукції на внутрішньому ринку та її просування на зовнішній ринок;
- забезпечення сприятливих умов для нарощення інвестицій в інноваційні сфери шляхом оптимізації податкової, кредитної та митної політики у відповідних напрямках;
- формування нормативно-правового, організаційного та інституційного супроводу інноваційно-інвестиційної діяльності за активного бюджетного сприяння;
- створення партнерських умов у сфері спільного інвестування розвитку інновацій міжнародним і вітчизняним бізнесом та державою.

Основними стратегічними напрямами розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні, на нашу думку, повинні стати галузі, які визначено Господарським кодексом, зокрема: проведення наукових досліджень і розробок, спрямованих на створення об'єктів інтелектуальної власності, науково-технічної продукції; розроблення, освоєння, випуск і розповсюдження принципово нових видів техніки і технологій; розроблення і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, призначених для поліпшення соціального й екологічного становища; технічне переозброєння, реконструкція, розширення, будівництво нових підприємств, що здійснюються вперше як промислове освоєння виробництва нової продукції або впровадження нової технології [1]. На нашу думку, перелік даних галузей повинен бути доповнений упровадженням інноваційних освітніх процесів; інформатизацією науки та техніки шляхом створення інформаційних та наукометричних баз даних; створення нових перехідних галузей науки та техніки.

У результаті проведеного аналізу розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні основними факторами, що стримують інноваційний розвиток України, незважаючи на вигідне геополітичне становище, нами виокремлено:

- недосконалість та нестабільність системи нормативно-правового регулювання;

- нестабільна політична ситуація в Україні, особливо на тлі корупційних зловживань;
- відсутність інфраструктурного забезпечення інноваційного розвитку у поєднанні з податковим навантаженням;
- складні умови ведення бізнесу.

Отже, на сьогоднішній день загальна перспектива інноваційно-інвестиційної привабливості України

виглядає невтішно. Державний апарат не справляється з покладеними на нього функціями, що призводить до провалу інноваційної політики на міжнародному рівні. Запропоновані принципи та напрями реалізації інноваційно-інвестиційної політики, на нашу думку, здатні покращити інвестиційний клімат в Україні та надати нового поштовху розвитку інноваційної діяльності.

### Список літератури:

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
3. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
4. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08.09.2011 № 3715-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
5. Статистична інформація Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. Статистична інформація Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bank.gov.ua/>.
7. Інформаційно-аналітичні матеріали щодо інвестиційного клімату в Україні. Інвестиційна діяльність в Україні / Матеріали Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&tag=Investitsiino-innovatsiinaPolitika>.
8. BDO IBC Overall ranking [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.bdo-ibc.com/index/global-comparison/overall-index/>.
9. Назимко К. Рейтинг інвестиційної привабливості: Україна котиться вниз. Що чиновникам варто терміново зробити / К. Назимко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1421796-rejting-investicijnoyi-privablivosti-ukrayina-kotitsya-vniz>.
10. Індекс інвестиційної привабливості України покращився // Інтерфакс-Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://news.finance.ua/ua/news/-/378215/indeks-investitsijnoyi-privablyvosti-ukrayiny-pokrashhyvsya-yeba>.
11. Реалізовані проекти Державної інноваційної фінансово-кредитної установи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://difku.gov.ua/proekti/>.

**Вагілевич А.А.**, аспірант  
кафедри національної та міжнародної економіки  
*Класичний приватний університет*

## ПОНЯТТЯ СИНТЕЗУ ПОДАТКОВИХ МЕТОДІВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

**Вагілевич А.А. Поняття синтезу податкових методів як інструменту підвищення їх соціально-економічної ефективності.** У статті здійснено спробу теоретично обґрунтувати поняття синтезу податкових методів як інструменту підвищення їх соціально-економічної ефективності. Здійснено критичний аналіз наявних підходів до збалансування податкових методів та їх соціально-економічної ефективності. Узагальнено взаємозв'язки типів податкової політики та пріоритетів у використанні відповідних податкових методів. Запропоновано власне тлумачення поняття «синтез податкових методів». Охарактеризовано роль синтезу податкових методів у досягненні стратегічних цілей розвитку національної економіки.

**Ключові слова:** податкові методи, податкова політика, соціально-економічна ефективність, синтез податкових методів, національна економіка.

**Вагілевич А.А. Понятие синтеза налоговых методов как инструмента повышения их социально-экономической эффективности.** В статье предпринята попытка теоретически обосновать понятие синтеза налоговых методов как инструмента повышения их социально-экономической эффективности. Осуществлен критический анализ существующих подходов к сбалансированию налоговых методов и их социально-экономической эффективности. Осуществлен обзор взаимосвязи типов налоговой политики и приоритетов в использовании соответствующих налоговых методов. Предложено собственное толкование понятия «синтез налоговых методов». Охарактеризована роль синтеза налоговых методов в достижении стратегических целей развития национальной экономики.

**Ключевые слова:** налоговые методы, налоговая политика, социально-экономическая эффективность, синтез налоговых методов, национальная экономика.

**Vahilevych A.A. Synthesis concept of tax method as a tool to enhance their socio-economic efficiency.** The article attempts to theoretically justify the concept of tax methods of synthesis as a tool enhancing their socio-economic efficiency. It carried out a critical analysis of the existing approach of balancing the tax and the methods of analysis of their socio-economic efficiency. Carried out an overview of the relationship types of tax policy and priorities in the use of appropriate tax practices. Suggest my own interpretation of the «tax synthesis techniques» concept. It describes the role of tax synthesis methods in achieving the strategic objectives of the national economy.

**Keywords:** taxation methods, tax policy, social and economic efficiency, tax synthesis methods, national economy.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах регулювання національної економіки важливим є застосування сукупності взаємопов'язаних методів, які підсилюють дію один одного. Податкове регулювання передбачає, що різні за функціональною спрямованістю методи застосовуються одночасно. Оскільки кожен із податкових методів у процесі їх застосування може справляти як позитивний, так і негативний вплив, то використання цих методів у синтезі дає змогу пом'якшити наслідки дії кожного.

Соціально-економічна ефективність податкових методів перебуває в центрі уваги науковців, оскільки податки впливають на розвиток економіки та суспільства на кожному етапі розвитку. Ефективна податкова система спроможна створити умови для стрімкого соціально-економічного розвитку, що нині є вкрай важливим для національної економіки. Синтез подат-

кових методів має оптимізувати процес податкового регулювання, що буде проявлятися в економічному зростанні та підвищенні рівня життя населення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Використання синтезу як інструменту підвищення соціально-економічної ефективності податкових методів є проблемою малодослідженою. Більшість науковців розглядає соціально-економічну ефективність податкового регулювання та податкових методів. Зокрема, у працях А. Бакурової, В. Гмирі, С. Давидкова, А. Діденко, Ю. Іванова, В. Ілляшенко, О. Кирилова, Г. Назаренко, О. Покатаєвої, І. Пономарьової, В. Романенко, Ю. Турянського та ін. розглядаються підходи до кількісного визначення соціально-економічної ефективності податкового регулювання та податкових методів. А в публікаціях таких учених, як В. Коротун, Н. Крючкова, Є. Литвиненко,

А. Нікітішина, А. Свищук, досліджено шляхи вдосконалення податкового регулювання. При цьому науковці розглядають соціально-економічну ефективність та можливості її підвищення за кожним із податкових методів окремо. Відсутність наукових праць, в яких синтез податкових методів розглядався б як інструмент підвищення їх соціально-економічної ефективності, зумовлює необхідність ґрунтовного дослідження цієї проблеми.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення сутності та обґрунтування можливості застосування синтезу податкових методів як інструменту підвищення їх соціально-економічної ефективності.

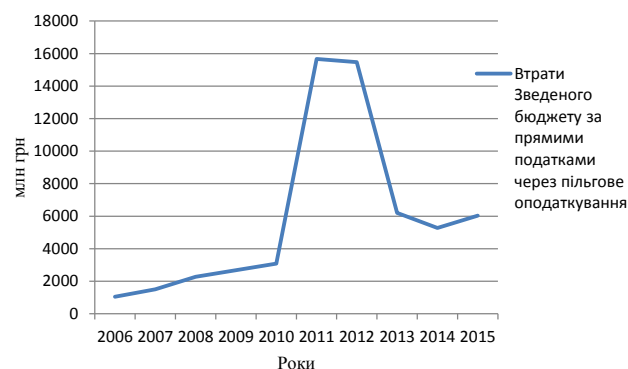
**Виклад основних результатів.** Регулювання національної економіки потребує застосування виважених заходів та ефективних методів. Особливу роль у процесі регулювання економічних процесів посідають податкові методи, які можуть чинити як стимулюючий, так і стримуючий вплив. Це спонукає до пошуку шляхів оптимального використання податкового регулювання для сталого суспільного та економічного розвитку країни.

Більшість науковців у своїх працях намагаються віднайти баланс між фіскальною ефективністю та соціально-економічною справедливістю оподаткування. Так, В. Коротун зазначає, що одним із найбільш ефективних інструментів податкового регулювання економіки є пільги, але їх негативний вплив на показники фіскальної ефективності викликає питання щодо доцільності їх застосування [6, с. 215]. За даними Державної фіскальної служби України, втрати зведеного бюджету внаслідок надання пільг лише за прямими податками в 2015 р. перевищили 6 млрд. грн. Динаміку втрат зведеного бюджету України від пільгового оподаткування за 2006–2015 рр. наведено на рис. 1.

З рис. 1 видно, що за останні 10 років пільги в оподаткуванні сприяли зростанню втрат зведеного бюджету. Найбільшими такі втрати були в 2011 та 2012 рр. – 15 665,7 млн. грн. та 15 468,1 млн. грн. відповідно. Зазначене пов'язане з уведенням у дію Податкового кодексу України, за положеннями якого скасовано наявні пільги та введено нові. Зазначені зміни негативно проявилися у зростанні втрат зведеного бюджету з 3086,9 млн. грн. у 2010 р. до 15 665,7 млн. грн. у 2011 р.

При цьому, не можна стверджувати, що пільгове оподаткування має лише негативний вплив на фіскальну достатність бюджету [3]. Так, збільшення пільг за прямими податками в 2013 р. сприяло зменшенню частки тих пільг, що призводять до суттєвих утрат зведеного бюджету у 1,5 рази. Як видно з рис. 1, це сприяло зменшенню втрат зведеного бюджету з 15 468,1 млн. грн. у 2012 р. до 6 204,4 млн. грн. у 2013 р. Таким чином, можна дійти висновку, що негативний вплив від запровадження податкових пільг можна зменшити шляхом обрання найбільш оптимальних видів пільг щодо їх впливу на фіскальну

достатність та застосовуючи поряд із стимулюючими податковими методами контролюючі, які забезпечать уникнення ухилення від сплати податків.



**Рис. 1. Динаміка втрат зведеного бюджету за прямими податками через пільгове оподаткування за 2006–2015 рр.**

Джерело: складено автором за [5]

А. Нікітішин указує, що український механізм податкового регулювання втрачає свою ефективність із таких причин: занадто часта зміна податкового законодавства викликає втрату довіри платників до самої фіскальної системи; не вигідність переходу з «тіньового сектору» в офіційний через те, що ставка оподаткування вища за ставку, за якої відбувається переведення необлікованої готівки в офіційну економіку [10].

Щодо шляхів удосконалення податкового регулювання, то серед основних А. Нікітішин зазначає такі: ліквідація корупції в органах ДФС; проведення податкових реформ; зменшення змін у податковій політиці; своєчасне відшкодування ПДВ; завершення всіх розпочатих нині реформ, змін, ініціатив щодо податкового регулювання; зменшення негативного впливу податкового регулювання на обігові кошти бізнесу; зрозумілість норм податкового законодавства; вдосконалення кадрової політики в органах ДФС [10]. Усі ці рекомендації носять зверхній характер. Більшість із них стосується стабілізації податкового регулювання, його планованості, зменшення податкового тиску. При цьому пропозицій щодо конкретного вдосконалення податкових методів автором [10] не сформульовано.

А. Свищук, досліджуючи ефективність податкового регулювання розвинутих країн, указує, що у більшості західних країн кількість податків не перевищує десяти [11, с. 265]. Це, відповідно, дає змогу зменшити витрати на адміністрування податків та дає змогу застосовувати методи податкового контролю більш оптимально. В Україні з уведенням ПКУ кількість податків також суттєво скоротилася – з 29 державних та 15 місцевих, що існували до 2010 р., до 7 державних та 4 місцевих, які існують нині [12, с. 80].

Серед інструментів податкового регулювання, які використовуються в розвинутих країнах, А. Свищук називає такі: податкова ставка, податкові пільги,

механізм визначення податкової бази, визначення довгострокових пріоритетів податкової політики [11, с. 265–267]. Це дає змогу констатувати, що нині українська податкова система за кількістю податків та інструментами податкового регулювання не відрізняється від податкових систем розвинутих країн. При цьому соціально-економічна ефективність податкових методів регулювання в нашій країні є значно нижчою. Зазначене можна пояснити відмінністю в законодавстві, значним обсягом «тіньового сектору» та використанням податкових методів з акцентом на фіскальне значення.

З огляду на вищенаведене вважаємо за доцільне розглянути синтез податкових методів як інструмент підвищення їх соціально-економічної ефективності. Використання синтезу як інструменту вдосконалення в певних сферах податкового регулювання не є абсолютно новим.

Так, П. Матвєєвим розроблена концепція синтезу системи управління фіскальними органами, яка ґрунтується на застосуванні системного підходу, виділенні двох рівнів управління, що дає змогу підвищити ефективність роботи за рахунок оптимального розподілу функцій та завдань управління [9].

Д. Жерліцин запропонував концепцію синтезу системи податкового менеджменту підприємства,

яка на рівні окремого суб'єкта господарювання має сприяти підвищенню ефективності системи податкового управління [4].

Ю. Лисенко та В. Захарченко пропонують синтез структури інформаційно-аналітичного комплексу податкового адміністрування як спосіб удосконалення роботи фіскальних органів [8]. Але при цьому публікацій, які б розглядали можливість синтезу податкових методів регулювання, не існує.

Синтез являє собою певну єдність, цілісність сполучених, пов'язаних між собою явищ, предметів, дійсності [1]. В. Гусаков та О. Дереза наводять таке визначення поняттю «синтез»: «Процес поєднання відокремлених та проаналізованих елементів в єдине ціле, під час якого розкривається внутрішній зв'язок між елементами, їх взаємодія, з'ясовуються протиріччя між ними, встановлюються шляхи їх вирішення» [2, с. 242].

Отже, податковий метод – це певна сукупність послідовних кроків, які здійснюються за допомогою податків та притаманних їм функцій, задля досягнення визначеної мети. З огляду на вищезазначені поняття «синтез» та «податковий метод», можна запропонувати таке визначення поняття «синтез податкових методів»: це поєднання кількох відокремлених податкових методів в єдине ціле, що

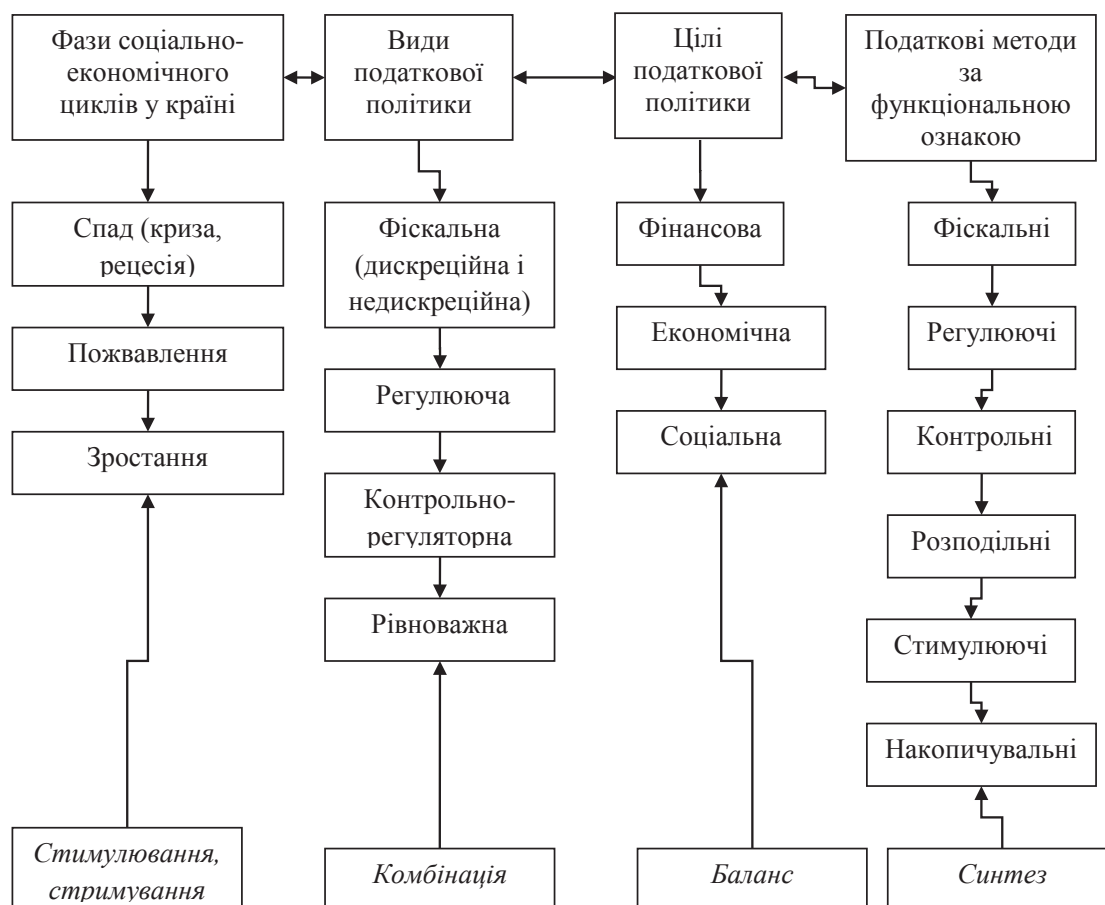


Рис. 2. Взаємозв'язок між фазами соціально-економічних циклів у країні, видами податкової політики та податковими методами

Джерело: розробка автора

забезпечує їх взаємодію та усунення протиріч, які існують між ними, для підвищення ефективності їх використання на шляху досягнення цілей податкової політики держави.

Синтез податкових методів можна характеризувати як певний інструмент, який за допомогою поєднання окремих податкових методів дає змогу усунути протиріччя, які між ними існують. Наприклад, протиріччя між фіскальними, стимулюючими та регулюючими методами. Перші спрямовані на максимізацію податкових надходжень, другі – на надання пільг для стимулювання економічного розвитку, а треті – на встановлення справедливих оподаткування для всіх суб'єктів та територіальних одиниць. Поєднуючи ці три методи в єдине ціле, слід урахувати їх протиріччя та комбінувати податкові методи так, щоб вони не знижували ефективність один одного, а, навпаки, підсилювали її.

Соціально-економічна ефективність податкових методів проявляється в їх спроможності забезпечувати сталий розвиток економіки та суспільства. З одного боку, ефективність податкового регулювання проявляється в можливості забезпечувати виконання функцій держави за рахунок достатнього обсягу податкових надходжень, з іншого – податкові методи, які регулюють національну економіку, не повинні гальмувати її розвиток, знижувати інвестиційну привабливість тощо.

Метою синтезу податкових методів є не спроба подолати негативні наслідки їх окремого застосування, а посилити ефективність за рахунок удалий поєднання їх співвідношень. У контексті соціально-економічної ефективності податкових методів синтез являє собою інструмент досягнення стратегічної мети податкової політики країни.

Своєю чергою, залежно від пріоритетів податкової політики відношення використання податкових методів можуть змінюватися відповідно до корекції цілей податкової політики, які відповідають певним фазам соціально-економічних циклів країни (рис. 2).

Наприклад, за автоматичної фіскальної політики, коли зміна податкових надходжень та державних витрат відбувається без особливого державного втручання за рахунок змін у доходах і виробництві, вірогідним є збільшення ролі фіскальних, розподільних методів і зменшення стимулюючих, регулюючих, контрольних.

За дискреційної податкової політики, яку, як правило, застосовують у разі, коли національна економіка перебуває в кризовому стані, навпаки, слід зменшити роль фіскальних методів і посилити вплив стимулюючих, регулюючих, розподільних та контрольних методів.

Оскільки функціональний підхід до визначення різновидів податкових методів є не єдиним можли-

вим способом їх класифікації, то виникає питання: чи є справедливим застосування синтезу податкових методів як інструменту підвищення їх ефективності за інших підходів? Податкові методи можуть бути класифіковані за такими ознаками: за рівнем впливу; за масштабом впливу; за характером дії; за тривалістю дії; за функціональною ознакою; за етапом податкового менеджменту; за механізмами реалізації; за обов'язковістю. Для всіх податкових методів у межах кожної окремої класифікаційної ознаки та за всією класифікацією в цілому застосування синтезу як інструменту підвищення соціально-економічної ефективності податкових методів є доцільним.

Так, податкові методи макрорівня мають перебувати в тісному взаємозв'язку з методами мікрорівня; тактичні податкові методи мають взаємодіяти зі стратегічними; локальні, галузеві, регіональні методи повинні узгоджуватися з глобальними та національними тощо. Таким чином, можна дійти висновку, що застосування синтезу податкових методів дає можливість підвищити їх соціально-економічну ефективність, що має втілюватися у зростанні економічного та соціального розвитку. Раціональний підхід до синтезу податкових методів у межах певної податкової політики сприятиме її високоефективній реалізації, що забезпечуватиме формування податкової культури та зростання довіри до фіскальних органів.

**Висновки.** Розглянуто наявні шляхи підвищення соціально-економічної ефективності податкових методів регулювання національної економіки. Встановлено, що науковці намагаються віднайти баланс між фіскальними та стимулюючими податковими методами.

Визначено, що хоча надання податкових пільг веде до втрати бюджетних надходжень, не можна однозначно стверджувати, що вони мають лише негативний вплив на фіскальну достатність бюджету. Досліджено сутність поняття «синтез податкових методів». На підставі визначень категорій «синтез» та «податкові методи» було запропоновано власну дефініцію поняття «синтез податкових методів», що дає змогу більш глибоко зрозуміти зміст та обґрунтувати доцільність дослідження її методичного складника.

Обґрунтовано можливість застосування синтезу податкових методів як інструменту підвищення їх соціально-економічної ефективності. Встановлено, що синтез як інструмент підвищення соціально-економічної ефективності податкових методів може застосовуватися до всіх видів методів за різними класифікаційними ознаками і за всією класифікацією в цілому. На практиці застосування синтезу податкових методів дає можливість більш ефективно реалізувати податкову політику.

**Список літератури:**

1. Академічний тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sum.in.ua/s/syntezy>.
2. Гусаков В.Г. Аграрная экономика: термины и понятия: энцикл. справ. / В.Г. Гусаков, Е.И. Дереза. – Минск, 2008. – 576 с.
3. Єгоричева С.Б. Вплив пільг за прямими податками на формування бюджетних доходів в Україні / С.Б. Єгоричева, О.В. Тимошенко, Д.А. Сергєєв // Ефективна економіка. – 2016. – № 9 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5137>.
4. Жерліцин Д.М. Синтез системи податкового менеджменту підприємства: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / Д.М. Жерліцин. – Донецьк, 2004. – 176 с.
5. Звіт про виконання Плану державної фіскальної служби України на 2015 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/data/files/131201.pdf>.
6. Коротун В.І. Перспективні напрями підвищення фіскальної ефективності податкової системи України / В.І. Коротун // Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки. – 2014. – Вип. 26. – С. 211–219.
7. Крючкова Н.М. Механізм податкового регулювання економічного розвитку України / Н.М. Крючкова // Вісник Одеського національного університету. – 2009. – Вип. 15. – Т. 14. – С. 55–62.
8. Лысенко Ю.Г. Синтез структуры информационно-аналитического комплекса налогового администрирования / Ю.Г. Лысенко, В.Ю. Захарченко // Праці Одеського політехнічного університету. – 2011. – Вип. 3(37). – С. 184–187.
9. Матвеев П.Г. Синтез системы управления податковыми органами в условиях переходной экономики: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / П.Г. Матвеев. – Донецьк, 2004. – 169 с.
10. Нікітішин А.О. Основні напрями вдосконалення механізму податкового регулювання / А.О. Нікітішин // Ефективна економіка. – 2016. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4789>.
11. Свищук А.С. Податкове регулювання в країнах із розвинутою економікою / А.С. Свищук // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2014. – Вип. 3. – С. 261–271.
12. Кучерова Г.Ю. Стратегія формування свідомого оподаткування як фактор сталого розвитку національної економіки: [монографія] / Г.Ю. Кучерова. – Запоріжжя: КПУ, 2016. – 416 с.

Газуда Л.М., д. е. н., доцент,  
професор кафедри економіки підприємства  
Ужгородський національний університет

Яремчук Н.В., асистент кафедри  
стоматології післядипломної освіти  
Ужгородський національний університет

## ДИНАМІКА РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ ТА ОБЛАСТЯХ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ

**Газуда Л.М., Яремчук Н.В. Динаміка розвитку аграрного виробництва в Україні та областях Карпатського регіону.** У статті досліджено особливості функціонування суб'єктів аграрного господарювання в умовах ринкових відносин. Обґрунтовано окремі відмінності у веденні сільського господарства в різних ґрунтово-кліматичних умовах, що безпосередньо впливає на результати діяльності суб'єктів господарювання у сфері аграрного виробництва та позначається на рівні їх розвитку. Здійснено порівняльний аналіз діяльності у сфері аграрного виробництва України в цілому та областей Карпатського регіону зокрема. Обґрунтовано необхідність раціонального використання земельних ресурсів, оскільки посилюються надмірне навантаження і негативний антропогенний вплив на можливості їх розширеного відтворення.

**Ключові слова:** аграрне виробництво, суб'єкти аграрного господарювання, використання земельних ресурсів, виробництво валової продукції сільського господарства.

**Газуда Л.М., Яремчук Н.В. Динамика развития аграрного производства в Украине и областях Карпатского региона.** В статье исследованы особенности функционирования субъектов аграрного хозяйствования в условиях рыночных отношений. Обоснованы отдельные различия в ведении сельского хозяйства в различных почвенно-климатических условиях, что непосредственно влияет на результаты деятельности субъектов хозяйствования в сфере аграрного производства и сказывается на уровне их развития. Осуществлен сравнительный анализ деятельности в сфере аграрного производства Украины в целом и областей Карпатского региона в частности. Обоснована необходимость рационального использования земельных ресурсов, поскольку усиливаются чрезмерная нагрузка и отрицательное антропогенное воздействие на возможности их расширенного воспроизводства.

**Ключевые слова:** аграрное производство, субъекты аграрного хозяйствования, использование земельных ресурсов, производство валовой продукции сельского хозяйства.

**Hazuda L.M., Yaremchuk N.V. Dynamics of agricultural production development in Ukraine and regions of the Carpathian region.** The features of the functioning of agricultural management in market conditions are investigated. Individual differences in agriculture are discussed in different soil and climatic conditions that directly affect the performance of undertakings in the agricultural production and the impact on the level of their development. The comparative analysis of agricultural production in Ukraine is made in general and the areas of the Carpathian region in particular. The necessity of rational use of land resources are discussed, because of increased stress and excessive negative human impact on the possibility of expanded reproduction.

**Keywords:** agricultural production, subjects of agrarian economic, land use, production of gross output and agriculture.

**Постановка проблеми.** Залучення України до глобалізаційних світогосподарських процесів зумовлює необхідність активізації сфери аграрного розвитку як вагомого складника життєзабезпечення територіальних економічних систем, формування продовольчого забезпечення на основі врахування власного ресурсного потенціалу в межах просторового розвитку.

Необхідність активізації розвитку аграрного виробництва для забезпечення продовольчої безпеки обґрунтовувалася на конференції ФАО у Нідерландах (1999 р.) [2, с. 213], де було схвалено Концепцію

багатофункціональності сільського господарства та відмічено важливу роль сільських територій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку аграрного виробництва в умовах поглиблення ринкових відносин досліджують такі провідні науковці, як В. Збарський, С. Кваша, М. Лендел, Ю. Лупенко, В. Мацибора, В. Месель-Веселяк, П. Саблук, А. Чалий та ін. Однак, незважаючи на численні публікації із даної проблематики, досі залишаються дискусійними питання забезпечення активізації розвитку сфери аграрного виробництва.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження динаміки розвитку сфери аграрного виробництва з виявленням особливостей функціонування суб'єктів аграрного господарювання в умовах ринкових відносин.

**Виклад основних результатів.** Сфера аграрного розвитку є однією з найважливіших в економічній системі України. Тут забезпечується 8,7% валової доданої вартості, зайнято 3,1 млн. населення (або 17,1% до підсумку), використовується основних засобів вартістю понад 156,0 млрд. грн., функціонують 52,5 тис. сільськогосподарських підприємств (3,9% до кількості суб'єктів ЄДРПОУ), що використовують більше 21,2 млн. га сільськогосподарських угідь (2014 р.) господарюючих суб'єктів. В аграрному виробництві задіяно 32,5 млн. га орних земель, на яких господарюють близько 5 млн. суб'єктів на селі як сільськогосподарських підприємств, так і господарств населення [9, с. 30, 34, 51, 77; 13, с. 31, 70, 128, 122, 342]. Вироблена в сільському господарстві 1 грн. продукції дає змогу одержувати понад 12 грн. продукції в інших галузях [14, с. 4].

Забезпечуючи потреби населення у продовольчій продукції, сфера аграрного виробництва безпосередньо пов'язана із земельними ресурсами, що характеризуються неоднаковою родючістю ґрунтів та відмінністю в кліматичних і погодних умовах у регіонах країни. Так, області Карпатського регіону, зокрема Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська та Чернівецька, характеризуються вертикальною зональністю (поясністю), де наявні низинна, передгірна і гірська місцевості. Саме ведення сільського господарства в різних ґрунтово-кліматичних умовах безпосередньо впливає на результати діяльності суб'єктів господарювання аграрної сфери та позначається на рівні їх розвитку.

Особливістю досліджуваних областей є вигідне геополітичне і гео економічне розташування. Вони є складниками Карпатської гірської системи, розміщеної у центрі Середньої Європи, специфічною територіальною системою України у складі Східних Карпат, що займає центральну частину Карпатської гірської системи і простягнулася своєрідною гігантською дугою протяжністю 1 500 км. Утворюють її паралельні гірські хребти, що тягнуться з північного заходу на південний схід. Ця система у структурно-орографічному відношенні поділяється на три частини: Західні, Східні та Південні Карпати. Протяжність Українських Карпат – 270 км, ширина – 70–100 км, а в цілому їх загальна площа становить понад 3 700 км<sup>2</sup>, або ж 20% загальної Карпатської гірської системи. Українські Карпати охоплюють усю територію Закарпатської та частково трьох областей України: 37,5% – Івано-Франківської, 18,6% – Львівської та 15,8% – Чернівецької [3, с. 43]. Своєрідністю виділяється Закарпатська область, яка є однією з найменших серед західних областей України (12,8 тис. км<sup>2</sup>, або 2,1% території

України) і територію якої (близько 80,0%) займають гори, серед яких найвища точка України – г. Говерла (2 061 м) [10, с. 19].

Територіальна система досліджуваних областей знаходиться на крайньому заході України. Всі адміністративні області, що входять до її складу, мають прикордонне розташування і межують з п'ятьма європейськими державами, зокрема країнами – членами Євросоюзу: Угорщиною, Польщею, Словаччиною, Румунією, а також Молдовою, що створює сприятливі умови для формування інтеграційно-конвергенційних процесів у всіх сферах господарської діяльності людини, прикордонного й транскордонного співробітництва та життєзабезпечення у цілому [1, с. 120–121].

Важливим складником є транспортна доступність досліджуваних областей, що має мотиваційний вплив на забезпечення перспективного розвитку сфери аграрного підприємництва, малого бізнесу і спільного підприємництва у цілому, сприяючи при цьому залученню інвестиційних ресурсів як іноземних інвесторів, так і вітчизняних. Так, станом на 01.01.2014 з усіх 3 036,7 млн. дол. США прямих іноземних інвестицій, які надійшли в регіон, у сферу аграрного виробництва було вкладено 41,1, або 11,3% проти 18,1 млн. дол. США на початок 2006 р. [10, с. 155; 6, с. 717].

Характерною особливістю областей Карпатського регіону є переважання чисельності сільського населення в усіх областях, окрім Львівської. Так, станом на 1 січня 2015 р. порівняно з 2001 р. у всіх аналізованих областях відмічена негативна тенденція щодо зменшення кількості населення сільської місцевості, окрім Закарпатської, де кількість сільського населення за аналізований період збільшилася на 0,7 тис. осіб (або 0,1%). Суттєвим фактором негативного впливу на відмічену ситуацію стало і загальне зменшення кількості населення України в цілому (5,3 млн осіб, або 11,0%). Однак, на нашу думку, значною є частка сільського населення, переважно молоді, яка виїжджає у міста для пошуку роботи, оскільки на більшості територій сільської місцевості проблема працевлаштування є вагомим.

Дослідження свідчить, що частка сільського населення аналізованих областей до аналогічного показника по Україні за період 2001–2015 рр. поступово збільшується (на 3,1 в. п.).

У процесі аграрного реформування відбулися трансформаційні зміни, поштовхом стало прийняття Указу Президента України «Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки» [5]. Результативність відмічених змін безпосередньо вплинула на зростання кількості господарств населення і, відповідно, зменшення кількості сільськогосподарських підприємств через їх реорганізацію.

У розрізі діючих сільськогосподарських підприємств досліджуваних областей за організаційно-правовими формами в 2005–2014 рр. переважали

фермерські господарства. Так, у 2014 р. їх кількість становила 3 734 од., або 79,3% до загальної кількості сільськогосподарських підприємств, однак порівняно з 2005 р. їх кількість зменшилася на 33 од. (або майже на 1,0%). За всіма досліджуваними областями відмічено збільшення кількості таких господарств, однак у Львівській області їх кількість суттєво зменшилася (на 133 од., або на 11,5%). Аналогічними є тенденції і в цілому по Україні стосовно фермерських господарств, де їх кількість у 2014 р. зменшилася порівняно з 2005 р. на 3 019 од., або на 7,1%, а з 2010 р. – на 2 298 од., або 5,5%.

У розрізі організаційно-правових форм господарювання серед сільськогосподарських підприємств значну частку займають господарські товариства, які функціонують на основі об'єднання майна, участі у підприємницькій діяльності та спільної мети – отримання прибутку. Поєднання інтересів зумовлюються вирішенням проблемних питань, передусім фінансового забезпечення, і можливістю обмеження ризику щодо втрати власного майна. Так, господарські товариства в західних областях України займають друге місце після фермерських господарств, однак тенденція щодо їх кількості відрізняється від

середньоукраїнської. Кількість таких господарств за період 2005–2014 рр. у західних областях України мала тенденцію до зменшення (на 172 од., або 24,7%), як і в цілому по Україні (на 150 од., або 1,9%) [12, с. 145; 4, с. 20–40; 9, с. 335; 13, с. 121].

Приватні підприємства займають третю позицію і мають тенденцію до зменшення їх кількості як на національному, так і регіональному рівні, крім Закарпатської та Чернівецької областей. Суттєво зменшилася кількість державних сільськогосподарських підприємств. Якщо в 2005 р. їх кількість у західних областях України становила 49 од. (12,7% до середньоукраїнського показника), то в 2014 р. – тільки 18 од. (7,8%), відповідно по Україні в цілому 386 од. та 228 од., що на 40,9% менше до порівнюваного періоду.

Негативні тенденції змін стосуються й показника виробництва валової продукції сільського господарства за всіма категоріями господарств, окрім господарств населення, в областях Карпатського регіону. Порівняльний аналіз свідчить, що основними товаровиробниками сільськогосподарської продукції в Україні в 1990 р. були сільськогосподарські підприємства, у 2014 р. – господарства населення, а в областях Карпатського регіону як у 1990 р. (51,8% до

Таблиця 1

**Виробництво валової продукції сільського господарства в середньому на 100 га сільгоспугідь в областях Карпатського регіону (у постійних цінах 2010 р.)**

Області	На 100 га сільгоспугідь, тис. грн.					2014, % до:	
	1990	2000	2012	2013	2014	1990	2013
Закарпатська							
– в усіх категоріях господарств	1009,0	755,0	1048,4	918,2	1070,9	106,1	116,6
– в господарствах населення	4328,0	1139,4	1053,3	1137,0	1122,3	25,9	98,7
Івано-Франківська							
– в усіх категоріях господарств	1102,8	768,8	1115,2	869,8	1210,6	109,8	139,2
– в господарствах населення	1905,2	1112,7	987,1	1033,1	1060,5	55,7	102,7
Львівська							
– в усіх категоріях господарств	820,2	615,9	853,9	682,1	918,4	112,0	134,6
– в господарствах населення	3720,9	978,8	764,9	766,0	803,1	21,6	104,8
Чернівецька							
– в усіх категоріях господарств	1016,4	663,8	969,4	936,6	1057,8	104,1	112,9
– в господарствах населення	3229,9	1135,6	1002,2	1055,5	1065,2	33,0	100,9
Разом по областях							
– в усіх категоріях господарств	937,9	679,7	963,2	804,9	1032,1	110,0	128,2
– в господарствах населення	3051,3	1062,2	909,0	945,0	965,8	31,7	102,2
Довідково: Україна							
– в усіх категоріях господарств	683,4	393,1	612,0	608,9	690,4	101,0	113,4
– в господарствах населення	3132,7	1088,8	689,3	568,9	707,8	22,6	124,4
Області, % до України							
– в усіх категоріях господарств	137,2	172,9	157,4	132,1	149,5	x	x
– в господарствах населення	97,4	97,5	131,9	166,1	136,5	x	x
Закарпаття, % до областей							
– в усіх категоріях господарств	107,5	111,1	108,8	114,0	103,8	x	x
– в господарствах населення	138,1	71,1	115,9	120,3	116,2	x	x
Закарпаття, % до України							
– в усіх категоріях господарств	147,6	192,1	171,3	150,7	155,1	x	x
– в господарствах населення	138,1	104,6	152,8	199,8	158,6	x	x

Джерело: розраховано за даними: [8, с. 29, 79, 214, 216, 223; 11, с. 24; 9, с. 23, 136; 7, с. 234, 239, 246]

показника з виробництва валової продукції за всіма категоріями господарств), так і в 2014 р. (72,0%) частка господарств населення переважала.

Дослідження підтверджує, що починаючи з 1990 р. суттєво знизилася частка сільськогосподарських підприємств у виробництві валової продукції сільського господарства. За період 1990–2014 рр. значне зниження виробництва продукції сільського господарства у сільськогосподарських підприємствах відмічене у Закарпатській області – на 84,0% (із 1 695,8 до 271,7 млн. грн.) та Чернівецькій – на 54,6% (із 2 787,1 до 1 266,0 млн. грн.). У Львівській області це зниження становило 35,9%, Івано-Франківській – 17,7%. І прямо пропорційно частка господарств населення починаючи з 1990 р. як за аналізованими областями, так і по Україні в цілому поступово зростає. Серед областей найвищою у 2014 р. порівняно з 1990 р. була частка виробництва валової продукції у господарствах населення Чернівецької області (70,3%), друге місце належить Закарпатській області (62,2%), третє – Івано-Франківській (30,4%). Незначні зміни відбулися у господарствах населення Львівської області, де зазначена частка становила 13,8%.

Як свідчить аналіз динаміки виробництва валової продукції сільського господарства в Карпатському регіоні за період 1990–2014 рр., використання земельних ресурсів сільськогосподарського призначення в розрахунку на 100 га сільгоспугідь у господарствах населення суттєво зросло порівняно з показником за всіма категоріями господарств (табл. 1).

У розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь у господарствах населення аналізованих областей України в 2014 р. було вироблено сільськогосподарської продукції на суму 965,8 тис. грн., що на 36,51% (або на 258,0 тис. грн.) більше порівняно із середньоукраїнським показником. Однак порівняно з 1990 р. у досліджуваних областях відмічена спадна тенденція щодо аналізованого показника, оскільки в 2014 р. було вироблено такої продукції на 68,3% (або 2 085,5 тис. грн.) менше порівняно з 2013 р. відмічено незначне збільшення виробництва валової продукції (на 2,2%).

Аналогічними є тенденції і щодо показника виробництва валової продукції сільського господарства в середньому на одну особу в досліджуваних областях за період 1990–2014 рр. як за господарствами населення, так і в усіх категоріях господарств (табл. 2).

Таблиця 2

**Виробництво валової продукції сільського господарства в середньому на одну особу  
в областях Карпатського регіону (у постійних цінах 2010 р.)**

Області, Україна	На одну особу, грн.				2014, % до:	
	1990	2000	2013	2014	1990	2013
Закарпатська						
– в усіх категоріях господарств	3316	2592	3435	3314	99,9	96,5
– в господарствах населення	1978	2448	3255	3206	162,1	98,5
Івано-Франківська						
– в усіх категоріях господарств	3821	2829	4062	4261	111,5	104,9
– в господарствах населення	2101	2542	2795	2834	134,9	101,4
Львівська						
– в усіх категоріях господарств	3752	2617	3470	3720	99,31	107,2
– в господарствах населення	1947	2396	2330	2400	123,3	103,0
Чернівецька						
– в усіх категоріях господарств	5121	3273	4973	5227	102,1	105,1
– в господарствах населення	2152	2671	3803	3779	175,6	99,4
Разом по областях						
– в усіх категоріях господарств	3895	2770	3822	3986	102,3	104,3
– в господарствах населення	2018	2481	2846	2871	142,3	100,9
Довідково: Україна						
– в усіх категоріях господарств	5480	3101	5559	5861	107,0	105,4
– в господарствах населення	1620	1910	2561	2620	161,7	102,3
Області, % до України						
– в усіх категоріях господарств	71,0	89,3	68,7	68,0	-4,7 в.п.	-1,1 в.п.
– в господарствах населення	124,6	130,0	111,1	109,6	-19,4 в.п.	-1,4 в.п.
Закарпаття, % до областей						
– в усіх категоріях господарств	85,1	93,5	61,7	83,1	-2,4 в.п.	-7,8 в.п.
– в господарствах населення	98,0	98,7	114,4	111,7	19,8 в.п.	-2,4 в.п.
Закарпаття, % до України						
– в усіх категоріях господарств	60,5	83,5	61,8	56,5	-7,1 в.п.	-8,9 в.п.
– в господарствах населення	122,1	128,7	127,1	122,4	0,4 в.п.	-3,8 в.п.

Джерело: розраховано за даними [8, с. 29, 79, 214, 216, 223; 11, с. 24; 9, с. 23, 136; 7, с. 234, 237, 239, 246]

У 1990 р. основним товаровиробником сільськогосподарської продукції у грошовому вимірі були сільськогосподарські підприємства. Частка їх у виробництві валової продукції сільського господарства в середньому на одну особу була вищою у Чернівецькій області (58,0%), у цілому за аналізованими областями (68,5%) і Україні (70,1%). Порівняльний аналіз свідчить, що в 2014 р. перевершили показник 1990 р. з виробництва валової продукції сільського господарства у середньому на одну особу в Івано-Франківській (на 440 грн., або 11,5%) і Чернівецькій (106 грн., або 2,1%) областях. Не досягнуто рівня 1990 р. за аналізованим показником, із незначним зниженням, у Львівській (32,0 грн., або 0,9%) і Закарпатській (2,0 грн., або 0,1%) областях. За середньоукраїнським показником відмічено позитивну тенденцію, оскільки в 2014 р. індикатор з виробництва валової продукції сільського господарства перевершив рівень 1990 р. на 412 грн., або на 7,6%.

В умовах трансформаційних перетворень у сфері аграрного виробництва, зокрема зміни форм господарювання і форм власності, надмірного навантаження і негативного антропогенного впливу на землі сільськогосподарського використання постає завдання їх раціонального використання і можливості їх розширеного відтворення. Існує суттєва диференціація щодо інтенсивності та ефективності і ресурсовіддачі наявного економічного потенціалу земельних угідь у сільськогосподарських підприємствах за рівнем їх використання (табл. 3).

У 2014 р. у сільськогосподарських підприємствах України з 1 га земельних угідь отримано 6 904 грн. валової продукції, що порівняно з 1990 р. на 70 грн., або на 1,0%, більше. Аналогічною є ситуація і щодо досліджуваних областей. Так, у розрахунку на 1 га отримано вищий показник із виробництва валової продукції порівняно з 1990 р. у Закарпатській області – на 611 грн., або 6,1%, в Івано-Франківській – на 1 078 грн., або 9,8%, Львівській – на 1 582 грн., або 12,0%, і Чернівецькій – на 413 грн., або 4,1% областях.

Із виробництва валової продукції на одну особу в розрізі аналізованих областей першість належить Івано-Франківській області, де показник 1990 р. збільшено на 11,5%, у Чернівецькій області – на 2,1%, а в Закарпатській та Львівській областях відмічено незначне зменшення виробництва валової продукції на одну особу – відповідно 0,1% та 0,9% (2014 р.). Середньоукраїнський показник характеризується позитивною тенденцією (7,6%).

За всіма областями в 2014 р. відмічено позитивні тенденції щодо отримання прибутку на 1 га земельних угідь. Однак якщо в Івано-Франківській, Львівській і Чернівецькій областях у 2014 р. аналізований показник перевищив рівень 1990 р. відповідно у 7,6; 6,9 та 2,4 рази, то в Закарпатській області він знизився у 4,8 рази, тобто на 151,9 грн./га. Аналіз показників засвідчив необхідність більш ефективного викори-

стання земельних ресурсів у сільськогосподарських підприємствах Закарпатської області. Особливими рисами характеризується використання земельних угідь у фермерських господарствах, де господарі самостійно визначають пріоритетні напрями діяльності, обсяги виробництва і форми реалізації продукції, окреслюють необхідність ефективного та раціонального використання земель сільськогосподарського призначення на основі збереження агро-систем і поліпшення їх родючості.

Таблиця 3

**Ефективність використання земельних угідь у сільськогосподарських підприємствах України, у т. ч. в областях Карпатського регіону**

Області/ роки	Рівень використання земельних угідь				
	Валова продукція на 1 га, грн.			Валова продукція на 1 особу	Прибуток на 1 га, грн., усього
	всього	рос-линництво	тваринництво		
Закарпатська					
1990	10090	4329	5761	3316	192,2
2000	7550	3320	4230	2592	-30,0
2010	9466	4368	4098	3080	-28,1
2013	10720	5291	5430	3435	17,2
2014	10701	5468	5241	3314	40,3
Івано-Франківська					
1990	11028	4945	6083	3821	264,3
2000	7688	3605	4083	2829	-24,0
2010	9322	3736	5586	3309	403,0
2013	11380	5300	6080	4062	748,4
2014	12106	5861	6246	4261	2020,1
Львівська					
1990	8202	3818	4384	3752	213,5
2000	6159	3096	3063	2617	-34,6
2010	7141	3684	3457	2894	323,3
2013	8698	5069	3629	3470	993,5
2014	9184	5613	3571	3720	1468,7
Чернівецька					
1990	10165	4706	5459	5121	298,2
2000	6638	3631	3007	3273	14,8
2010	8686	4883	3797	4312	18,5
2013	10075	6217	3858	4973	15,6
2014	10578	6779	3799	5227	703,3
Довідково: Україна					
1990	6834	3517	3318	5449	276,1
2000	3931	2416	1514	3071	-3159,7
2010	5341	3414	2039	4249	349,4
2013	6948	6664	2115	5559	324,3
2014	6904	4880	2025	5861	913,9

Джерело: розраховано за даними [9, с. 198, 201, 203, 216, 220]

**Висновки.** Таким чином, дослідження свідчить, що розвиток економіки України починаючи з

1990 р. відбувався в складних економічних умовах, які супроводжувалися як системною кризою, так і кризою перехідного періоду, що негативно відбилося на динаміці аналізованих показників за період 2000–2005 рр., у наступних роках спостерігається стійка позитивна динаміка зростання виробни-

цтва валової продукції сільського господарства та основних видів продукції сільського господарства в розрахунку на одну особу. Подальших досліджень потребують питання активізації розвитку аграрного виробництва на регіональному і національному рівнях.

### Список літератури:

1. Газуда Л.М. Управління конвергенційно-інтеграційними процесами розвитку сільських прикордонних територій: теорія, методологія, практика / Л.М. Газуда. – Ужгород: Сабов А.М., 2015. – 348 с.
2. Економіка аграрного сектору: [навч. посіб.] / В.К. Збарський, М.А. Лендел, В.І. Мацибора, А.А. Чалий; за ред. чл.-кор. УААН, професора М.А. Лендела. – К.: НУБіП України, 2009. – 410 с.
3. Манівчук Ю.В. Екологічні системи аграрного виробництва в Карпатах / Ю.В. Манівчук. – Ужгород: Закарпаття, 1996. – 276 с.
4. Наявність сільськогосподарської техніки та енергетичних потужностей у сільському господарстві у 2012 році: статистичний бюлетень. – К.: Державна служба статистики, 2013. – С. 20–40.
5. Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки: Указ Президента України від 3 грудня 1999 р. № 1529/99 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1529/99>.
6. Регіони України 2005: статистичний збірник / За ред. О.Г. Осауленка. – К., 2005. – Ч. II. – 810 с.
7. Регіони України 2015: статистичний збірник / За ред. О.Г. Осауленка. – К., 2015. – Ч. II. – 783 с.
8. Саблук П.Т. Розвиток сільських територій – запорука відродження аграрної України / П.Т. Саблук // Вісник аграрної науки. – 2006. – № 5. – С. 21–23.
9. Сільське господарство України за 2014 рік: статистичний збірник / Відп. за вип. О.М. Прокопенко. – К., 2015. – 379 с.
10. Статистичний щорічник Закарпаття за 2014 рік / За ред. Г.Д. Гриник. – Ужгород, 2015. – 495 с.
11. Статистичний щорічник Закарпаття за 2014 рік / За ред. Г.Д. Гриник. – Ужгород, 2015. – 495 с.
12. Статистичний щорічник України за 2005 рік / За ред. О.Г. Осауленка. – К.: Консультант, 2006. – 575 с.
13. Статистичний щорічник України за 2014 рік / За ред. І.М. Жук. – К., 2015. – 586 с.
14. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / За ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка. – К.: ННЦ «ІАЕ», 2012. – 182 с.

Золотых И.Б., к. э. н., доцент, докторант  
Николаевский национальный аграрный университет

## РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ НАУЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ

**Золотых И.Б. Результативность научной деятельности научно-педагогического персонала в условиях экономики знаний.** В статье рассмотрена система оценивания результативности труда научно-педагогического персонала, способствующая распространению и использованию знаний. Освещены вопросы, касающиеся проблематики повышения эффективности труда научно-педагогических работников. Обоснованы методы и подходы к стимулированию труда работников данной сферы.

**Ключевые слова:** экономика знаний, сфера высшего образования, результативность труда научно-педагогического персонала, методика, стимулирование.

**Золотих І.Б. Результативність наукової діяльності науково-педагогічного персоналу в умовах економіки знань.** У статті розглянуто систему оцінювання результативності праці науково-педагогічного персоналу. Висвітлено питання, що стосуються проблематики підвищення ефективності праці науково-педагогічних працівників. Обґрунтовано методи і підходи до стимулювання праці працівників даної сфери.

**Ключові слова:** економіка знань, сфера вищої освіти, результативність праці науково-педагогічного персоналу, методика, стимулювання.

**Zolotych I.B. Effectiveness of scientific activity of scientific and pedagogical staff in a knowledge-based economy.** The article deals with the system of evaluation of work performance of scientific-pedagogical personnel, contributing to the dissemination and use of knowledge. The questions relating to the problems of increase of efficiency of work of scientific and pedagogical workers. Based methods and approaches to stimulate the labor of the workers.

**Keywords:** knowledge economy, higher education, the labor productivity of scientific and pedagogical staff, methodology, stimulation.

**Постановка проблемы.** В настоящее время перед Украиной стоит проблема перехода экономики к качественно новому этапу её развития, основанному на науке и инновациях, в которой нематериальная сфера превращается в *важнейший фактор конкурентоспособности экономики*, поэтому необходимо комплексное осмысление не только сущностных характеристик экономических изменений, происходящих в обществе, но и понимание проблем и факторов, способствующих становлению *экономики знаний*.

Главный ресурс экономики знаний – *знания*. В отличие от других экономических ресурсов они не сокращаются, а, наоборот, при передаче их от одного индивида к другому сохраняются и приумножаются. Однако, оставаясь неограниченным ресурсом, они быстро устаревают, а их эффективность в значительной степени зависит от способов их передачи. *Современные знания* преобразуются в глобальный ресурс и становятся *предпосылкой формирования новой экономики*.

В этих условиях возникает потребность общества в развитии *образования, особенно высшего образования*, так как именно оно является *важнейшим фактором* в распространении и использовании знаний в современном мире.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблемами развития сферы высшего образования занимались многие отечественные и зарубежные ученые: Аблов О., Данилишин Б., Долишний М., Гневашева В., Каленюк И., Куценко В., Сандул М., Семив Р., Ходыкина И., Хоменко О., Холина Л. и др.

Работы данных ученых посвящены вопросам влияния высшего образования на формирование человеческого капитала, создания необходимых условий для предотвращения его утраты. Кроме того, в них освещались задачи и приоритетные направления деятельности высших учебных заведений. Тем не менее, недостаточно освещены вопросы, касающиеся проблематики оценки результативности труда научно-педагогических работников высшего образования.

**Постановка задания.** Целью статьи является изучение инструментария оценки результативности труда научно-педагогических работников и системы материальных и моральных стимулов воздействия на работников.

**Изложение основных результатов.** В современных условиях высшие учебные заведения вправе формировать перечень стимулирующих выплат на свое усмотрение (самостоятельно), но на данный момент в большинстве вузов отсутствует связь между

результатами, на которые ориентируется университет в своем стратегическом развитии, и критериями качества работы научно-педагогических работников. В связи с этим появляется необходимость разработки методики, включающей инструментарий оценки результативности научно-образовательной деятельности, позволяющей проанализировать эффективность работы персонала и выделить сотрудников, результаты которых совпадают с целями университета, для стимулирования [1].

Основным методом повышения результативности труда и его качества является стимулирование деятельности работников, которое представляет собой систему материальных и моральных стимулов воздействия на работников. Использование стимулирования деятельности работников позволяет достичь целей организации, и, соответственно, его использование является целесообразным в те моменты, когда необходимо добиться определенных результатов от работника за счет повышения результативности его труда [2].

Стимулирование работника одновременно выполняет несколько функций, в том числе экономическую, нравственную, социальную. Экономическая функция выражается в повышении эффективности деятельности научно-педагогических работников. Нравственная функция заключается в стимулировании труда за счет активной жизненной позиции. Социальная функция реализуется за счет создания в определенной группе общества соответствующих ей доходов.

Система стимулов должна быть разработана с учетом конкретных социально-экономических условий и исторического опыта. Стимулирование находится во взаимосвязи размера оплаты труда и индивидуальной результативности научно-педагогической деятельности [3].

Перед вузами стоят глобальные задачи: разработка плана по развитию вуза; повышение конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров. В связи с этим появляется необходимость разработки новой или корректировка существующей цели университета, которая должна основываться на государственной политике, системе целевых показателей университета и программе развития вуза.

Для определения основных показателей развития вузов необходимо проанализировать технологию оценивания мировых и национальных их рейтингов.

Посредством анализа по методикам оценивания вузов, таких как Academic Ranking of World Universities, Times Higher Education World University Ranking, QS World University Ranking, находятся рейтинги высших учебных заведений. Первая группа показателей оценивает научные результаты вуза и составляет 42% от всех других показателей: количество статей, опубликованных в журналах, размещенных в международных базах данных,

индекс цитирования; объем финансирования научно-исследовательских работ и т. д. Ко второй группе относятся показатели: отношение защищенных диссертаций (Ph.D) к численности преподавательского состава, количество иностранных магистрантов, аспирантов, докторантов и т. д. К третьей группе относятся показатели, оценивающие академическую репутацию вуза.

Путем применения метода оценок выделяют показатели, совпадающие со стратегической целью университета, после уточнения набора показателей выстраивается рейтинг эффективных работников, но, к сожалению, иногда методы анкетирования не дают достоверной информации, иногда теряется данная информация (анкеты). С помощью обработки данных посредством информационной системы строится рейтинг преподавателей на основе балльно-факторного метода, формируются поощрительные выплаты каждому сотруднику начиная с минимального «порога».

На этом же этапе для разработки новой или корректировки существующей мотивационной схемы необходимо провести анализ существующих и выбрать наиболее подходящую мотивационную систему для поощрения научно-педагогических работников, прошедших минимальный порог в рейтинговой схеме [4].

В современных вузах, по нашему мнению, не должна устанавливаться только одна модель стимулирования персонала за результаты работы научно-педагогических работников, необходимо осуществлять разовые выплаты в случае тяжелого материального положения, болезни, а также надбавки за отдельные функции.

Следующим этапом технологии оценки деятельности является структурирование основных модулей системы анализа результативности деятельности научно-педагогического персонала, на котором необходимо свести информацию, полученную на предыдущих этапах, в виде методики расчета индивидуального рейтинга научно-педагогических работников. На данном этапе посредством метода экспертных оценок определяется значимость каждого показателя в уже принятом наборе показателей путем присвоения каждому из них коэффициента сложности, а также присвоения для них баллов, которые впоследствии будут переведены в денежный эквивалент для расчета стимулирующих выплат.

Затем переходят к этапу разработки информационной системы. В разработанной методике информационная система будет представлять собой систему учета и анализа рейтинговых показателей на основе порталных технологий, для которых потребуется разработка универсального программного инструментария, обладающего возможностями оперативного учета результатов научно-исследовательской деятельности сотрудников и структурных подразделений вуза.

Затем требуется тестирование информационной системы, которое осуществляется путем регистрации некоторых сотрудников портала, то есть заполняется первоочередная информация, позволяющая идентифицировать их в структуре вуза [5].

Таким образом, для оценки результативности научно-педагогических работников в сфере высшего образования необходима разработка соответствующего инструментария, системы учета и анализа рейтинговых показателей. На основе данной системы показателей формируются стимулирующие выплаты, при этом создается соответствующая информационная система, которая определяет индивидуальный вклад работника в рейтинг университета.

Следует отметить, что научная сфера по сравнению с другими профессиями имеет свою специфику: в ней особое значение имеет академическая репутация, то есть репутация в глазах себе подобных.

Основным источником академической репутации является способность производить научный результат, который даст возможность другим людям произвести новый результат. Ученый получает признание в обществе настолько, насколько он делает «вещи», которые оказываются полезными другим ученым в том, чтобы делать «вещи», полезные третьим лицам. Научные открытия – это то, что позволяет продвинуться какой-то группе людей вперед. Например, ученый изобрел какой-то новый способ исследования, и многие ученые используют его, чтобы получить результат. Но каждый раз, когда ученые-исследователи обращаются к его способу, они воздают ему дань, цитируют, упоминают, приглашают, потому что с этого момента они взяли его идею, и поэтому их собственная работа хороша настолько, насколько хороша взятая идея.

Наука до последних десятилетий XIX ст. была дешевой, так как ею могли заниматься люди весьма обеспеченные за счет своего университета или какого-то мецената. Но в современных условиях для проведения исследований требуются атомные установки, спутник, расходы возрастают довольно быстро и достигают нескольких процентов от государственного бюджета. Одновременно ставки повышаются, и государство вынуждено эти проценты выделять, поскольку иначе их обгонят в гонке вооружений и экономическом росте. Если раньше деньги давали каждому, кто попросит, то здесь возникает необходимость дать их «правильному» человеку. На суверенное право ученым выносить оценки никто

не покушается, но чиновники и прочие аутсайдеры пытаются научиться, чтобы точно знать, какие это оценки. Чиновники должны полагаться на формальные показатели, им требуются такие вещи, как индекс цитирования, цифры, которые они способны увидеть и передать другим и показать, что они приняли правильное решение. Главная тенденция в развитии научной (академической) репутации во второй половине XX века – это появление формальных методов её оценки: анализ публикационной активности, индекс цитирования и т. д. [6].

**Выводы.** В условиях экономики знаний возрастает роль образования, особенно высшего образования, так как именно оно является важнейшим фактором в распространении и использовании знаний.

Высшее образование влияет на формирование человеческого капитала, который создает большую часть стоимости общественного продукта в современном производстве и тем самым содействует благосостоянию общества.

Для развития сферы образования имеет большое значение результативность труда научно-педагогического персонала.

Для оценки результативности труда научно-педагогических работников в сфере высшего образования необходима разработка соответствующего инструментария, системы учета и анализа рейтинговых показателей. На основе данной системы показателей формируются стимулирующие выплаты, при этом создается соответствующая информационная система, которая определяет индивидуальный вклад работника в рейтинг университета.

Следует отметить, что научная сфера по сравнению с другими профессиями имеет свою специфику и заключается она в том, что в ней большое значение имеет академическая репутация, то есть репутация в глазах себе подобных. Основным источником академической репутации является способность производить научный результат, который позволит другим людям произвести новый результат. Научные открытия – это то, что позволяет продвинуться какой-то группе людей вперед.

В современных условиях для проведения исследований требуются огромные расходы, поэтому чиновники должны полагаться на формальные показатели, такие как индекс цитирования, анализ публикационной активности, которые они способны увидеть и понять, что они принимают правильное решение по использованию финансовых ресурсов государства.

### Список литературы:

1. Боровская М.А. Инструментальные средства квалитетирования результативности деятельности научно-педагогических сотрудников в системе управления вузом / М.А. Боровская, И.К. Шевченко, М.А. Масыч // Бизнес-Информ. – 2013. – № 5. – С. 106–112.
2. Михалкина Е.В. Концепция новой модели оплаты труда на основе внедрения ключевых показателей в учреждении высшего профессионального образования / Е.В. Михалкина // Мотивация и оплата труда. – 2013. – № 1. – С. 40–60.
3. Боровская М.А. Закономерности и тренды развития социально-трудовых отношений в высшей школе / М.А. Боровская [и др.]; под общ. ред. С.В. Куприенко. – Одесса: Куприенко, 2013. – С. 48–71.

4. Боровская М.А. Сравнительный анализ систем стимулирования персонала высших учебных заведений / М.А. Боровская, М.А. Масыч, М.Р. Бечвая // Материалы международной научно-практической конференции «Современные проблемы и пути их решения в науке, транспорте, производстве и образовании». – Одесса: Купrienko, 2012. – Вып. 4. – Т. 29. – С. 80–84.
5. Бечвая М.Р. Технология оценки результативности научно-образовательной деятельности научно-педагогических работников в сфере высшего образования / М.Р. Бечвая // Вопросы регулирования экономики. – 2015. – Т. 6. – № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/>.
6. Соколов М. Академическая репутация / М. Соколов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://postnauka.ru/video/425>.

УДК 330.101.54:330.13

**Котис Н.В.**, к. е. н., доцент  
кафедри менеджменту та публічного управління  
Тернопільський національний економічний університет

### ОЦІНКА ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СЕКТОРУ ДОМОГОСПОДАРСТВ

**Котис Н.В. Оцінка інституційного забезпечення розвитку сектору домогосподарств.** У статті розглянуто сутність інституційного середовища сектору домогосподарств та визначено інституційні фактори, які впливають на функціонування домогосподарств. Проаналізовано проблеми та наслідки інституційних змін та їхній вплив на розвиток сектору домогосподарств. Запропоновано заходи, які сприятимуть покращенню інституційного забезпечення розвитку домогосподарств.

**Ключові слова:** домогосподарство, сектор домогосподарств, інститут, інституція, інституційне середовище, інституційне забезпечення, інституційний вплив.

**Котыс Н.В. Оценка институционального обеспечения развития сектора домохозяйств.** В статье рассмотрена сущность институциональной среды сектора домохозяйств и определены институциональные факторы, влияющие на функционирование домохозяйств. Проанализированы проблемы и последствия институциональных изменений и их влияние на развитие сектора домохозяйств. Предложены мероприятия, способствующие улучшению институционального обеспечения развития домохозяйств.

**Ключевые слова:** домохозяйство, сектор домохозяйств, институт, институция, институциональная среда, институциональное обеспечение, институциональное влияние.

**Kotys N.V. The assessment of the institutional support of development of the household sector.** The article deals with the essence of the institutional environment of the household sector and determines the institutional factors which affect functioning households. The problems and consequences of institutional changes and their influence on the development of the household sector are analyzed. The measures to promote improvement of the institutional support of households are offered.

**Keywords:** household, household sector, institute, institution, institutional environment, institutional support, institutional influence.

**Постановка проблеми.** Практика формування нових ринкових відносин показала, що на результати функціонування всіх суб'єктів національної економіки, у тому числі й сектору домогосподарств, суттєвий вплив має інституційне середовище, тому для формування домогосподарства ринкового типу, що забезпечить ефективний розвиток сектору домогосподарств у цілому, необхідне забезпечення оптимального інституційного середовища, в якому зменшується економічна залежність домогосподарств від держави та відбувається відмова від традиційної установки на неадресну державну підтримку домогосподарств. У зв'язку із цим актуалізується питання

аналізу та оцінки інституційного забезпечення розвитку сектору домогосподарств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі на дослідженнях інституційного середовища в перехідній економіці зосереджували увагу такі вчені, як: Амоша О., Бьюкенен Дж., Варналії З., Ватаманюк З., Вебер М., Веблен Т., Вільямсон О., Вольчик В., Гайдай Г., Геєць В., Девіс Л., Дерябіна М., Долішній М., Зухба О., Капелюшников Р., Клейнер Г., Коуз Р., Кредісов В., Кузьмінов Я., Лагутін В., Латов Ю., Мельник А., Норт Д., Нурєєв Р., Окслі Дж., Олейник А., Полтерович В., Радаєв В., Ходжсон Дж., Чухно А.,

Яременко О. та ін. Окремі аспекти функціонування домогосподарств та його взаємодію з іншими суб'єктами економічної системи вивчали: Барсукова С., Боднар І., Болотіна Є., Бочан І., Жеребін В., Кізіма Т., Колот А., Литвак М., Лібанова Л., Мандибура В., Манохіна Н., Панчишин С., Ревенко А., Романов А., Савлук М., Слюсар Л., Сурінов А., Тютюнникова С., Федірко Н. та ін.

Незважаючи на теоретичну цінність і практичну значимість напрацювань теоретико-методичного та практичного характеру вищезазначених науковців, проблематика інституційного забезпечення розвитку сектору домогосподарств досі залишається малодослідженою, потребує уточнення та подальшого розвитку.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення сутності інституційного середовища сектору домогосподарств, аналіз інституційних факторів, які впливають на функціонування домогосподарств, оцінка та вдосконалення інституційного забезпечення їх розвитку.

**Виклад основних результатів.** У широкому розумінні інститути – це сукупність створених людьми формальних та неформальних правил, які встановлюють межі діяльності економічних суб'єктів [1, с. 14]. Інститути утворюють полісистемну структуру інституційного забезпечення, що визначає комплекс майбутніх стратегій поведінки суб'єктів економіки – домогосподарств.

Інституційна структура національного господарства на всіх її рівнях має безпосереднє значення для розвитку сектору домогосподарств та економіки в цілому (табл. 1). Головні аргументи, які це підтверджують, такі:

– економічні інститути безпосередньо впливають на розвиток домогосподарств, оскільки вони формують систему ключових економічних мотивацій у суспільстві, сприяють інвестуванню в людський та інтелектуальний капітал, інновації, організацію виробничого процесу тощо, а також виступають основою для економічного зростання, ефективного розподілу ресурсів, економічного багатства домогосподарств [2, с. 123–126];

– політичними інститутами плануються та реалізуються економічні заходи на загальнодержавному рівні. Економічний розвиток держави напряму залежить, не лише від її політичного ладу, але й від окремих політиків, які фактично вирішують більшість важливих питань. Унаслідок монополії влади досить важко забезпечити ефективну роботу економічних інститутів, які повинні гарантувати економічну безпеку, захист приватної власності, рівномірний розподіл доходів та суспільних благ між домогосподарствами тощо. Слід відзначити велике різноманіття політичних інституцій – від множини правових характеристик й інституційних конструкцій і типів виборчих систем, правил створення політичних партій та опозиції до норм та заходів, які

забезпечують політичну стабільність і збалансованість у країні.

Таблиця 1

**Інституційні фактори, які впливають на розвиток сектору домогосподарств**

Умови	Обставини та фактори
<b>Загальні</b>	Домінуюча ідея або суспільна думка, історичний розвиток суспільства
<b>Соціальні та психологічні</b>	Характеристика суспільства, яке еволюціонує, психологічні риси населення особлива роль національної культури, ментальність домогосподарств
<b>Політичні</b>	Якість конституції та методів кооперації між державою, бізнесом, політичною культурою, неформальними правилами та традиціями
<b>Економічні</b>	Правила, які визначають ефективні і неефективні види діяльності, чітко визначені права власності, функції і соціальні правила торгівлі, ефективність банківської та фінансової систем, відповідні методи управління ризиками та страхова система, загальноприйнята система податків, децентралізована економічна система, формальні економічні інститути, які позитивно впливають на довгострокове зростання

*Джерело: складено на основі [3, с. 8]*

Інституційне забезпечення розвитку сектору домогосподарств слід уважати стійкою системою взаємозв'язків і взаємодії економічних суб'єктів різних типів та рівнів, кінцевим результатом яких є збалансоване функціонування даного сектору. Однак стійка функціональна взаємодія можлива лише у визначеній системі інституціональних координат, тому такий механізм, окрім економічних суб'єктів та забезпечення їх діяльності на різних ринках, включає також і взаємозв'язок цієї діяльності із системою суспільних інститутів.

Економічні суб'єкти виявляють попит не тільки на товари та послуги, але й на інституції. Рівність попиту і пропозиції на ринку інститутів є такою ж необхідною основою макроекономічної рівноваги, як і рівноваги на ринках товарів та послуг, ресурсів, грошей. Таким чином, розвиток сектору домогосподарств регулюється, з одного боку, відповідними соціально-економічними інститутами, а з іншого – діяльністю самих економічних суб'єктів.

У сучасних умовах, ураховуючи значні зміни громадських інститутів, необхідне вивчення буденної діяльності домогосподарств, які, не маючи гарантованих стратегій покращення добробуту, намагаються боротися з обставинами, які постійно змінюються, й адаптуватися до них, використовуючи

наявні ресурси і спираючись на здобутий досвід. Сьогодні домогосподарства виступають у ролі соціальних критиків інститутів, виявляють їх дисфункції, вказують на необхідність відповідних змін.

Зміни інституціонального простору мають значний вплив на спектр вибору цілей економічних суб'єктів і способів їх досягнення. По-різному реагуючи на нову ситуацію (підтримуючи інституціональні інновації чи протидіючи їм, оцінюючи їх як тимчасові чи стійкі, як легітимні чи не легітимні), домогосподарства зі свого боку впливають на правила гри, при цьому вступаючи в певну соціальну взаємодію [4, с. 32].

Реформування інституціонально-правового простору формально задіяло нові правила, які відкривають нові можливості для домогосподарств у виборі і досягненні життєвих цілей та інтересів, зокрема: відкриття власної справи та запровадження підприємницької діяльності, працевлаштування ще на кількох роботах, окрім основної, купівля і володіння приватними житлом і землею, зберігання заощаджень в іноземній валюті, вільний виїзд за кордон для навчання чи роботи тощо.

Інституціоналізація господарської системи позитивно впливає на добробут домогосподарств, що зумовлює особливу роль новостворених інститутів у формуванні належного рівня життя населення та розвитку сектору домогосподарств, яка полягає у такому:

- по-перше, інститути надають соціально-економічну визначеність проблемам і перевагам, які лежать в основі раціонального вибору, що є найбільш ефективним механізмом використання обмежених ресурсів. Оскільки дохід, споживання, заощадження характеризують певні історично складені стандарти і норми споживацької поведінки, то для них характерна виражена соціально-інституціональна прив'язка. Одна і та ж людина в різних інституційних системах може демонструвати достатньо варіативний рівень споживання і заощаджень. У зв'язку із цим виникає необхідність інституціональної визначеності зазначених категорій;

- по-друге, інститути визначають статуси економічних суб'єктів, надаючи визначеність критеріям раціонального вибору. Суб'єкт, який сам до кінця не визначився, не здатний планувати свої видатки і прибутки на основі критерію максимізації корисності на довгострокових інтервалах. Тому інституційна динаміка перехідної системи у напрямі більш-менш чіткої і стабільної ідентифікації суб'єктів є безперечною передумовою поступової актуалізації моделі раціональної поведінки – максимізації корисності шляхом досягнення міжгалузевої бюджетної рівноваги;

- по-третє, інститути знижують соціально-економічні ризики життєдіяльності, що є фактором підвищення економічної активності домогосподарств за рахунок скорочення ролі авторитарних механізмів самозабезпечення та виживання. Систематична господарська діяльність, яка реалізовує механізми

оптимального розподілу ресурсів, можлива лише на основі розвинених і добре зв'язаних один з одним ринкових інститутів.

На етапі інтенсивного збагачення інституціональної системи розвиток домогосподарств є функцією не тільки рівня виробництва ВВП на душу населення, а й національної макроекономічної структури. Важливу роль тут відіграє реальний рівень розвитку інституціональних механізмів сектору домогосподарств та їх взаємодія з іншими інституціональними блоками господарюючої системи за сприяння ринкових (ринкові трансакції, грошово-кредитні потоки, фінансові механізми) і неринкових (соціальне партнерство, інституціоналізація, консолідація, соціальні інновації) форм.

Одним з об'єктивних складників формування оптимального інституційного середовища є побудова ефективного інституту соціальної справедливості в економічних відносинах. Соціальний зміст даного інституту відображається у формах організації, регулювання та впорядкування загальногосподарського життя і поведінки суб'єктів в економічній сфері. Його економічний зміст представлено у вигляді правил і обмежень економічної поведінки суб'єктів. Інститут соціальної справедливості в економічних відносинах формально визначається як офіційно закріплені правові норми, які регулюють суспільно-економічну поведінку та її допустимі рамки.

Функціонування інституту соціальної справедливості в економічних відносинах обов'язково повинно підтверджуватися демократизацією політичних інститутів (формуванням політичної демократії). У вітчизняній економіці виконання даних умов є вельми проблематичним. Окремі політичні структури демократичні лише за формою. Так, засоби масової інформації часто відстоюють інтереси замовників, надаючи більшості домогосподарств недостовірну, перекохану інформацію, маніпулюючи напрямками їх економічної поведінки в усіх сферах економіки, адже вибір альтернативних ощадних інструментів, фінансових інститутів може бути пов'язаний із відсутністю оперативної та достовірної інформації про них. Також слід зазначити, що малочисельні вільні асоціації та громадські організації фактично не мають впливу на владні структури і відстоюють не стільки специфічні, скільки універсальні цілі. Демократичні за формою, вони, однак, не виконують своїх прямих функцій відповідно до їх природи і змісту діяльності, хоча їх роль у забезпеченні розвитку сектору домогосподарств дуже значима. Так, діяльність організацій із захисту прав споживачів (найбільш популярна серед домогосподарств) сприяє підвищенню рівня економічної грамотності і визначає раціональність попиту з боку сектору домогосподарств, що є однією з умов його розвитку. По аналогії основними напрямками роботи кредитних спілок і спілок вкладників із населення є правова підтримка домогосподарств, правове про-

світництво, роз'яснення питань щодо механізму вкладення грошей, кредитування та низка інших питань. Із боку спілок підприємців – інформаційна підтримка домогосподарств у питаннях самостійної і неформальної зайнятості (особливо у сферах малого та середнього бізнесу). Професійні спілки покликані здійснювати не тільки представлення та вираження, а також і захист соціально-економічних інтересів і трудових прав працівників у моделях стандартної і нестандартної поведінки домогосподарств на ринку робочої сили (непостійної і неповної зайнятості, понаднормової зайнятості працівників). В Україні, незважаючи на погіршення умов праці та зниження рівня життя, вітчизняні домогосподарства проводять незначну кількість колективних акцій організованих профспілками, тоді як в європейських країнах політичні та громадські організації, профспілки ретельно аналізують усі аспекти проектів реформ і доводять їх до відома населення методом організації масових кампаній.

Свідченням демократизації українського суспільства виступає система соціального партнерства як спосіб узгодження протилежних інтересів, механізм вирішення соціально-економічних проблем і регулювання протиріч між класом найманих працівників і класом власників. В Україні зараз відбувається лише становлення такої системи соціального партнерства, функціонування якої дало би змогу знизити ступінь недовіри господарюючих суб'єктів один до одного і сприяло би подоланню пасивності домогосподарств. В європейських країнах уже сьогодні працівникам через колективний договір вдається домогтися дотримання умов праці, соціального забезпечення, оплати праці, тоді як в Україні колективні договори зазвичай розглядають як суто формальний документ, а відповідальність за невиконання його пунктів незначна.

У ході реформування економіки та перетворень у системі суспільних і економічних відносин проявилися і стали постійними багато негативних соціальних явищ. Більшість домогосподарств виявилися неадаптованими до функціонування в нових економічних умовах. Із боку держави не були в потрібний час організовані необхідні структурні елементи суспільної системи, які забезпечили б ефективну державну підтримку домогосподарств у мінливих економічних умовах, не було належним чином врегульовано низку проблем, які впливають на розвиток сектору домогосподарств (питання приватизації, зайнятості, підтримки сімейного підприємництва, функціонування податкової та кредитної систем) [5, с. 170–175].

Нерозробленість теоретико-методологічних та методичних підходів до розгляду сектору домогосподарств як цілісного об'єкта регулятивного впливу призвела до несформованості інституційного базису регулювання його розвитку (системи інструментів, важелів, які б взаємодоповнювали один одного, системи нормативно-правових актів, державних про-

грам), відсутності належної координації цієї роботи. Так, зокрема, аналіз нормативної бази регулювання розвитку сектору домогосподарств свідчить, що на сьогодні вона об'єднує значну кількість законів України, указів Президента, та інших нормативно-правових актів, які створюють певне підґрунтя для врегульованості розвитку домогосподарств [6, с. 19]. Проте низка проблем, пов'язаних з їх життєдіяльністю (веденням індивідуальних підсобних господарств, із взаємовідносинами з іншими суб'єктами ринку в питаннях реалізації продуктів діяльності тощо), залишається поза рамками нормативно-правової урегульованості.

Державні цільові соціальні програми та програми економічного та соціального розвитку як елемент інституційного базису дають змогу усунути проблеми стихійності розвитку економіки, відкоригувати процес економічних і соціальних перетворень, скоординувати діяльність суб'єктів господарювання та забезпечити необхідний результат за умови недієвості ринкових механізмів у сферах доходів домогосподарств, зайнятості їх членів, соціального захисту, охорони здоров'я, освіти та науки. Проте під час аналізу цих програм варто наголосити на низці недоліків, а саме: невизначеності місця у довготерміновій стратегії розвитку країни; нечіткому обґрунтуванні кількісних параметрів результатів; відсутності обґрунтування механізмів реалізації; надмірній концентрації на законотворчій роботі; нечіткості критеріїв оцінки ефективності програми; неконкретності кількості і термінів розроблення проектів нормативно-правових актів.

Економічна самостійність (зниження економічної залежності від держави), включаючи економічну відповідальність, повинна стати нормою для більшості домогосподарств, для розвитку сектору домогосподарств у цілому. Для цього необхідним є забезпечення бездефіцитності бюджету домогосподарств, відповідності рівня споживання рівню доходів, можливості заощаджень на довгострокові цілі, адекватності претензій домогосподарств до державного бюджету у вигляді вимог на отримання соціальних трансфертів тощо. У даний час рівень доходів більшості домогосподарств в Україні не достатній для здійснення споживання і заощаджень інвестиційного характеру. Домогосподарства не орієнтуються на кількісне та якісне зростання потреб (організовані заощадження лише фінансують поточне споживання), тому такі домогосподарства змушені отримувати частину послуг за рахунок державного бюджету або різних фондів. Бідність залишається головною причиною високого ступеня економічної залежності сектору домогосподарств від держави. Це зумовлює націленість їх більшості на економічну залежність від держави, зниження якої можна було б розцінювати як позитивне явище.

До традиційних функцій державної політики у період розвитку ринкових відносин додається нова –

економічне, правове й інформаційне сприяння збереженню і росту соціально-інноваційного потенціалу сектору домогосподарств.

Видами соціально-інноваційної діяльності є, наприклад, родинне та сімейне підприємництво, створення і розвиток громадянських структур і недержавних об'єднань, апробація нових форм освіти, охорони здоров'я та ін. Проведений аналіз засвідчує, що результатами такої діяльності стають нові типи робочих місць, а також соціальних та економічних статусів, що змінюють інституціональне середовище й умови життєдіяльності домогосподарств, сприяють активізації їх розвитку та підвищення добробуту.

Окрім цього, інституційною сферою, що впливає на стан сектору домогосподарств як складника економічної системи, є інформаційне, передусім статистичне забезпечення управління розвитком домогосподарств [7, с. 26–27]. Системний підхід до досліджень сектору домогосподарств вимагає застосування різноманітних типів інформації, які надають можливість визначити масштаби та напрями зрушень у структурі і динаміці розвитку даного сектору під різними кутами зору, прямі та приховані причинно-наслідкові зв'язки та фактори найбільш вагомego впливу для їх подальшого застосування під час розроблення ефективної державної політики, тобто досягнення максимального позитивного результату в покращенні становища домогосподарств.

До інститутів, які сприяють розвитку сектору домогосподарств, також можна віднести створені інститути, що сприяють формуванню і реалізації домогосподарств як середнього класу. До них можна віднести передусім інститут інтелектуальної власності, конкуренції, систему відносин між суб'єктами інноваційного підприємництва і безпосередніми виробниками знань та інформації про них. Однак формування активних економічних суб'єктів сектору домогосподарств ускладнене тим, що ці інститути розвинені недостатньо.

**Висновки.** Підсумовуючи, зазначимо, що сучасний інституційний простір характеризується такими основними особливостями: високим ступенем нестабільності соціального середовища; послабленням контролю з боку держави над дотриманням

правових норм; упровадженням нових інституційно-правових змін, їх неактуальністю та нелегітимністю для великої частини домогосподарств; інституціоналізацією неформальних і неправових типів соціальної взаємодії; нестабільністю правил господарської діяльності, які часто порушуються.

Аналіз зрізів інституційного забезпечення розвитку сектору домогосподарств (організаційного забезпечення (система суб'єктів регулювання, центри функціональної відповідальності), законодавчої бази, державних цільових програм та інформаційного забезпечення) засвідчив, що в сучасній практиці воно носить фрагментарний характер, стосується окремих сфер розвитку сектору домогосподарств і має недостатньо чітку цільову орієнтацію.

Оцінка інституційного забезпечення розвитку сектору домогосподарств свідчить про загальну інституційну незбалансованість національної економічної системи, що закономірно обмежує здатність сектору домогосподарств до довгострокової економічної поведінки, породжує стрибки споживчих переваг і очікувань, що порушують макроекономічні пропорції. Основними проблемами інституційного забезпечення визначено: високий ступінь нестабільності соціального середовища, недостатня узгодженість центрів функціональної відповідальності між державними органами, інститутами ринкової інфраструктури та громадськими організаціями у питаннях підтримки сектору домогосподарств; наявність нових інституційно-правових змін, які не є оптимальними та легітимними для значної частки сектору домогосподарств; нестабільність правил господарської діяльності, які часто порушуються; інституціоналізацію неформальних і правових типів соціальної взаємодії; недосконалість економічних регуляторів розвитку домогосподарств; недостатнє інформаційне забезпечення процесів прийняття управлінських рішень щодо підтримки домогосподарств; нерозвиненість інститутів, які сприяють розвитку домашнього підприємництва. Розв'язання даних проблем потребує вдосконалення економічного механізму регулювання розвитку сектору домогосподарств, покращення взаємодії державних органів, громадських організацій та інститутів ринкової інфраструктури, інформаційного, зокрема статистичного, забезпечення.

### Список літератури:

1. Douglass C. North Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge university press, 1994. – 152 p.
2. Олейник А. Институциональная экономика / А. Олейник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 416 с.
3. Piech K. (ed.), Economic Policy and Growth of Central and East European Countries. London, University College. – London, 2003. – P. 8.
4. Болотіна Є.В. Домогосподарство в умовах інституціоналізації перехідної економіки України / Є.В. Болотіна // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2009. – № 2(16) – С. 30–36.
5. Модернізація суспільного сектору економіки в умовах глобальних змін: [монографія] / А.Ф. Мельник, А.Ю. Васіна, Т.Л. Желюк. – Тернопіль: Економічна думка, 2009. – 528 с.
6. Мельник А., Ціщик Н. Сектор домогосподарств у сучасній економічній системі: теоретичні та емпіричні аспекти / А. Мельник, Н. Ціщик // Вісник ТНЕУ. – 2008. – № 3. – С. 7–21.
7. Мельник А., Ціщик Н. Статистичні оцінки у системі інституційного забезпечення розвитку домогосподарств / А. Мельник, Н. Ціщик // Вісник ТНЕУ. – 2010. – № 3. – С. 24–34.

**Носирєв О.О.**, к. геогр. н.,  
доцент кафедри менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності та фінансів  
*Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»*

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ КОМПЛЕКСАМИ

**Носирєв О.О. Напрями вдосконалення механізмів управління промисловими комплексами.**

У статті розглянуто сутність та особливості управління промисловими комплексами та заходи щодо вдосконалення системи управління виробничими підприємствами в рамках державної промислової політики. Досліджено сучасний стан інтеграційних процесів у промисловому комплексі України в аспекті взаємозв'язку розвитку промисловості із соціально-економічним розвитком регіонів. Окреслено концептуальні засади стратегії розвитку вітчизняної промисловості. Досліджено концепцію активізації інноваційно-інвестиційних процесів у регіональних промислових комплексах. Запропоновано заходи щодо інноваційно-інвестиційної підтримки промислових комплексів.

**Ключові слова:** промисловий комплекс, промислова політика, механізми управління, інноваційно-інвестиційні процеси, соціально-економічний розвиток.

**Носырев А.А. Направления совершенствования механизмов управления промышленными комплексами.** В статье рассмотрены сущность и особенности управления промышленными комплексами и мероприятия по совершенствованию системы управления производственными предприятиями в рамках государственной промышленной политики. Исследовано современное состояние интеграционных процессов в промышленном комплексе Украины в аспекте взаимосвязи развития промышленно-сти с социально-экономическим развитием регионов. Определены концептуальные основы стратегии развития отечественной промышленности. Исследована концепция активизации инновационно-инвестиционных процессов в региональных промышленных комплексах. Предложены мероприятия по инновационно-инвестиционной поддержке промышленных комплексов.

**Ключевые слова:** промышленный комплекс, промышленная политика, механизмы управления, инновационно-инвестиционные процессы, социально-экономическое развитие.

**Nosyriev O.O. Directions of perfection of industrial complexes management mechanisms.** The article examines the nature and characteristics industrial management systems and measures to improve the manufacturing enterprise management system as part of the state industrial policy. We investigated the current state of integration processes in the industrial complex of Ukraine in the aspect of the relationship with the industrial development of socio-economic development of regions. Defined the conceptual basis of the development strategy of the domestic industry. We explored the concept of intensification of innovation and investment processes in regional industrial complexes. Actions for innovation and investment support industrial complexes.

**Keywords:** industry, industrial policy, governance mechanisms, innovation and investment processes of social and economic development.

**Постановка проблеми.** Аналіз виробництва промислової продукції останніх років показує, що структура промисловості в усіх регіонах України зазнала негативних змін. У регіональному розвитку промисловості наявна значна диференціація галузевої структури економічних районів і областей, що зумовлено специфікою промисловості і рівнем розвитку окремих її галузей залежно від потужності й особливостей природно-ресурсного, просторового та виробничого потенціалу.

За цих умов особливої актуальності набуває теоретичне обґрунтування основних перспективних напрямів структурної трансформації промисловості через визначення пріоритетів його функціонування

та напрямів удосконалення механізму управління промисловим комплексом регіону [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У дослідження проблеми структурної трансформації та регіонального розвитку промислових комплексів вагомий внесок зробили сучасні українські науковці. Зокрема, доцільно відзначити праці О.М. Алимова, О.І. Амоші, Л.В. Пельтек, Ю.В. Кіндзерського, М.К. Бандмана, В.М. Геєця, Ю.П. Лебединського, В.К. Мамотова, М.М. Паламарчука, В.Є. Хаустової, В.І. Пили, В.А. Поповкіна, М.Ф. Тимчука, Л.Г. Чернюк, М.Г. Чумаченка та ін. Здобутки цих учених мають велике наукове і практичне значення. Проте проблема трансформації регіонального розвитку промисло-

вих комплексів потребує подальшого дослідження, оскільки докорінно змінилися внутрішні та зовнішні умови функціонування промислових регіональних систем, набуло нового значення і трансформується управління регіональним розвитком промислового комплексу, орієнтуючись на забезпечення комплексності й економічної ефективності.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в окресленні контурів і параметрів промислової політики держави, зокрема регіональної промислової політики як найважливішого її складника; визначенні суб'єктів, об'єктів регіональної промислової політики, а також обґрунтуванні доцільності застосування нових підходів до формування промислового комплексу регіону.

**Виклад основних результатів.** Державна промислова політика України є частиною загальносистемної економічної політики. Промислова політика як ядро загальноекономічної політики пов'язана в першу чергу з проведенням інноваційної, інвестиційної і структурної перебудови промислового виробництва. Тобто макроекономічна політика головною метою має стабілізацію і розвиток господарства, а промислова політика – економічне зростання за динамічної зміни структури і підвищення ефективності промислового виробництва, у тому числі й конкурентоспроможності продукції. Таким чином, промислова політика має сприяти реалізації моделі розширення і створення нових ринків, вихід на конкурентоспроможний рівень виробництва, збільшення прибутковості підприємств, забезпечення їхньої лідируючої ролі на ринку промислових товарів і послуг, отримання надприбутків за рахунок тимчасової монополії порівняно з іншими конкурентами в результаті пропозиції «суперпродукту».

Промислова політика є складовою частиною економічної політики держави і має стратегічну мету створення багатогалузевого, високотехнологічного, високоефективного, конкурентоспроможного промислового комплексу. Останній забезпечить зміцнення економічної незалежності та національної безпеки країни, гідний рівень життя народу, сприятиме оздоровленню екологічної ситуації та інтеграції України у систему світогосподарських зв'язків. Основна мета регіональної промислової політики в Україні – стимулювання ефективного використання потенціалу регіонального промислового комплексу для зменшення диференціації у їхньому розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Крім того, ця політика передбачає: раціональне розміщення промислового виробництва; вирівнювання промислового потенціалу регіонів; комплексне використання ресурсів промислового зростання; ефективну регіональну організацію промислового виробництва; конверсію військового виробництва у спеціалізованих центрах; вирішення територіальних екологічних проблем.

Вивчення перехідних процесів в управлінні регіональним промисловим комплексом, які полягають в якісних і структурних змінах керованої системи, що позначаються на характеристиках ефективності її функціонування, у сучасних умовах набувають особливої значущості. У колишніх умовах планової економіки процеси управління та функціонування промислового комплексу характеризувалися високою стабільністю, відповідно, не приділялося достатньої уваги проблемам дослідження управлінських процесів в умовах трансформації економіки регіону. Зміни показників системи регіонального промислового комплексу під дією внутрішніх і зовнішніх умов пропонується досліджувати як перехідні процеси в діяльності об'єкта управління. У зв'язку із цим з'являється об'єктивна необхідність використання в дослідженнях функціонування регіонального промислового комплексу теорії управління, що спирається на дослідження закономірностей процесів розвитку систем. Дані процеси пропонується визначити як перехідні, в результаті чого з'являються якісні та структурні системні перетворення [2].

Управління промисловим комплексом може бути організоване як за галузевим, так й за територіальним принципом. Організація управління переважно за галузевим принципом може негативно вплинути на розвиток додаткових галузей. Це призведе до дублювання функцій управління, збільшення витрат на утримання адміністративно-управлінського апарату і сповільнить інтеграційні процеси. І, найголовніше, у такому разі промисловий комплекс адміністративного району перестане існувати як єдиний господарський комплекс, керований з єдиного центру.

Сучасна промислова політика реалізується на трьох рівнях:

- макроекономічному (на цьому рівні суб'єктами промислової політики є державні органи влади, працюють такі інструменти, як податкова і тарифна політика, технічне регулювання і т. ін.);
- мезоекономічному (суб'єктами промислової політики є органи регіональної влади й органи місцевого самоврядування);
- мікроекономічному (рівень бізнес-суб'єктів: підприємств, корпорацій і т. ін.).

Основні напрями реалізації промислової політики залежно від рівнів управління та суб'єктів реалізації промислової політики узагальнено на рис. 1.

У найпростішому випадку кожному типу суб'єктів відповідає свій власний масштаб реалізації промислової політики. Водночас дії державних органів влади можуть активізувати не тільки макроекономічні важелі, але й інституціональні перетворення (мезорівень) або бути напряму адресовані окремим суб'єктам бізнесу (мікрорівень).

Так само в окремих випадках бізнес-суб'єкти можуть діяти не тільки на рівні своїх підприємств або їхніх контрагентів, але і на мезорівні (наприклад, під час формування кластерів або участі в регіональ-

них програмах) або навіть на макрорівні. Практика доводить, що саме на мезорівні можливий найбільший синергетичний ефект взаємодії всіх суб'єктів промислової політики: державних органів влади; органів регіональної влади й органів місцевого самоврядування; бізнес-суб'єктів. Промисловість у сучасній Україні знаходиться в такому стані, що її самостійне відродження виглядає достатньо сумнівним. У період переходу на нові економічні умови необхідні стимулюючі заходи державної підтримки і регулювання, розроблення і проведення цілеспрямованої державної промислової політики, яка оптимально враховує економічні відносини, що склалися, перспективні інтереси країни та її участь у міжнародному розподілі праці.

Подальше вдосконалення управління промисловим комплексом може бути забезпечене на основі впровадження територіального принципу його організації. Однак це не означає повного заперечення галузевого принципу. Зростаюча диференціація промисловості, системи виробничого обслуговування і формування нових галузей виробництва вимагає створення певних органів управління на державному та регіональному рівнях.

Структурні перетворення економіки сучасної України та її регіонів призвели до істотних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, функціонування промислового комплексу регіону. Ці зміни та процеси подолання сталих традицій, що відбуваються, потребують відповідної трансформації принципів, методів та підходів до формування, розвитку та управління промисловістю регіону. Пошук нових підходів вимагає проведення ґрунтовного аналізу наявних варіантів та вибір найвідповіднішого підходу сучасним умовам функціонування країни та регіонів із зазначенням його актуальності, перспективності та переваг.

Однією з причин існування тривалої кризи в економіці України є те, що реформи, які покликані вирішити проблеми деформації структури виробництва промислового комплексу, комплексного розвитку галузей промисловості з урахуванням регіональних особливостей, не доводяться до кінця. Визначальним фактором на сучасному етапі трансформації регіонально-економічних систем є відтворення та розвиток промислового комплексу регіону. Під промисловим комплексом слід розуміти організований взаємозв'язок галузей та підприємств регіону, а також зв'язок між галузями (підприємствами) та оточуючим середовищем, між природними, трудовими ресурсами, виробництвом, населенням та його споживанням [3].

Найважливішою проблемою регіональних органів управління є забезпечення комплексного соціально-економічного розвитку регіону. Це означає необхідність урахування під час рішення проблем формування і реалізації регіональної промислової політики інтересів різних суб'єктів управління (державного, регіонального, місцевого рівнів) і господарювання, що є структурною перебудовою промислового комплексу регіону. При цьому слід ураховувати ті обставини, що структура економіки регіону його ядра – промислового комплексу дореформеного періоду є носієм певних якостей, які надають можливість регіону реалізовувати ту або іншу сукупність функцій і водночас виступають чинниками підтримки інерційного розвитку.

У сучасних умовах господарювання діюча структура регіонального промислового комплексу часто вступає в суперечність із завданнями перспективного комплексного соціально-економічного розвитку. Розв'язання цієї суперечності полягає у формуванні регіоном нової структури економіки, що дає змогу ефективно вирішувати широкий спектр

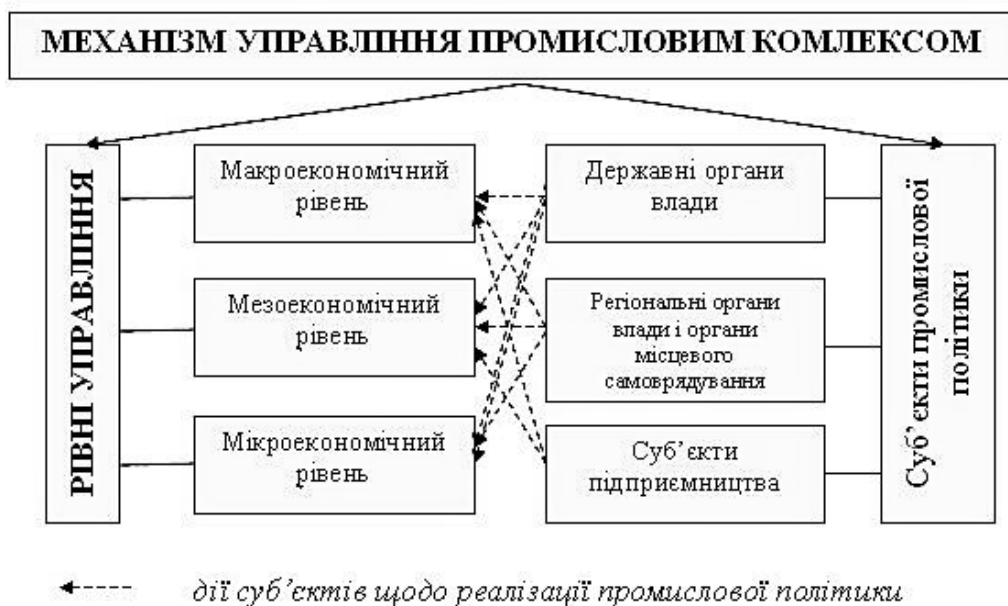


Рис. 1. Напрями реалізації механізму управління промисловим комплексом

проблем соціально-економічного розвитку. Отже, йдеться про розробку концепції структурної перебудови економіки регіону [4].

Дестабілізаційні процеси у промисловому секторі економіки країни зумовлені також негативним впливом деформацій у відтворювальних процесах, що накопичувалися протягом багатьох років, фізичним і моральним старінням виробничого потенціалу, значною енергоємністю виробництва, що знижує конкурентоспроможність української продукції та звужує ринки збуту, щорічним виведенням з економічного обороту значних ресурсів через випуск неліквідної продукції.

Посилення нестійкості поведінки зовнішнього економічного середовища, неефективність системи державного регулювання та втрата керованості розвитку виробничо-економічних систем на рівні регіонів, непослідовність й безсистемність у здійсненні економічних реформ лише загострили проблему своєчасної адаптації всіх секторів регіональної економіки до деструктивних впливів. Зазначене зумовило критичний стан більшості промислових підприємств, установ та видів економічної діяльності в регіонах.

У сучасних умовах функціонування промисловості України, коли розроблення стратегії промислового зростання набуває пріоритетного значення в системі заходів державного управління економікою, комплексне дослідження кількісних вимірів стратегічного потенціалу як економічної категорії і матеріальної основи продуктивних змін стає найактуальнішим. Його результати дали б можливість точніше визначити вектор розвитку промислового виробництва, обґрунтувати та запропонувати альтернативні варіанти побудови майбутньої ендогенної моделі економіки, які базуватимуться переважно на використанні внутрішніх джерел розвитку й слугуватимуть істотному підвищенню рівня життя людей [5].

Необхідно зауважити, що, відповідно до окреслених стратегічних пріоритетів, на розвиток промисловості накладається низка обмежень. Серед них – надмірна залежність України від глобальної економіки, тривала несталість динаміки останньої та невизначеність її майбутньої архітектури, постійне скорочення у цьому зв'язку коштів, які країна може залучити (у тому числі із зовнішніх фінансових ринків). Це зумовлює зосередження зусиль і ресурсів держави на вирішенні лише поточних завдань із підтримання споживання і мінімального життєзабезпечення населення. Проте, як зазначають провідні вчені, в основі теперішньої кризи світової та національної економіки лежить не стільки фінансовий фактор, скільки структурний. Для першої з них він пов'язаний зі зміною технологічних укладів, а для другої – зі структурною та технологічною відсталістю виробництва порівняно з розвинутими країнами. В обох випадках вихід із цієї кризи вба-

чається у форсованому масштабному впровадженні нових технологій і продуктів, які складатимуть ядро нового технологічного укладу. Без реалізації відповідної стратегії, результатом якої, серед іншого, буде формування нової структури економіки на основі технологій нового укладу, підтримання лише поточного споживання загрожує країні потраплянням у пастку «хронічної рецесії». Технологічна модернізація промисловості є неможливою без істотної активізації інноваційної діяльності її суб'єктів. Її інтенсивність та ефективність значною мірою залежать від сприятливого інституційного і макроекономічного середовища та ринкової кон'юнктури, які, своєю чергою, створюють у суб'єктів відповідну мотивацію до власних досліджень і розробок [6].

Реструктуризація промислового виробництва відповідно до зазначених стратегічних пріоритетів вимагає відповідних взаємоузгоджених управлінських рішень, ресурсів і часу, а отже, має здійснюватися на засадах державного стратегічного планування. Таке планування передбачає розроблення системи довго-, середньо- і короткострокових прогнозів, встановлення низки взаємопов'язаних цілей соціально-економічного та технологічного розвитку першого, другого і третього порядку, вибір інструментів їхньої реалізації, серед яких – довгострокові концепції, середньострокові програми та індикативні плани, інститути організації та виконання поставлених цілей і завдань, методи контролю й механізми відповідальності за досягнення намічених результатів [6].

Підвищенню рівня експортного потенціалу України сприятиме розроблення та впровадження інноваційних проектів, які поєднують наукові установи, виробництва та банківські інституції. На початковому етапі їхньої реалізації на дослідження науковій установі рекомендується залучити маркетологів-аналітиків для вивчення ринку та розроблення технічного завдання. Результатом роботи науковців має бути впровадження у виробництво наукового продукту [7].

Динамізм ринкового оточення визначає за необхідне впровадження на промислових підприємствах системи управління розвитком виробництва. Загострення конкуренції, посилення взаємозв'язків у системі «розподіл – виробництво – передові знання» кардинально змінюють необхідну виробничу модель порівняно з традиційною. Сучасне виробництво знаходить властивість безперервних змін, що висуває на перший план значущість ефективного управління розвитком виробництва. Без ефективного управління розвитком виробництва, яке повинно відповідати вимогам гнучкості, новаторства, своєчасності, безперервності вдосконалення, неможливе ефективне функціонування підприємства.

Особливості управління розвитком промислового виробництва свідчать про відсутність дієвих

механізмів формування та використання інноваційно-технологічного потенціалу, що виражено у повільних темпах зростання питомої ваги інноваційної продукції у загальній кількості виробництва та впровадження нових технологічних процесів на промислових підприємствах [8].

**Висновки.** Регіональна промислова політика держави як системне явище представлена сукупністю дій держави, спрямованих на вирівнювання умов діяльності регіонів, підвищення їхньої економічної ефективності, оптимальне використання регіональних ресурсів. Мета регіональної промислової політики – об'єднання галузевих і місцевих механізмів впливу для забезпечення ефективного функціонування й розвитку промисловості. Промислова політика регіону повинна передбачати збереження територіальної цілісності країни та її геополітичну стабільність, взаємну ув'язку на рівні регіонів усіх інших складників державної політики, цілеспрямовану діяльність органів державної влади щодо стимулювання розвитку регіонів з акцентом на їхній власний потенціал, зближення рівнів соціально-економічного розвитку регіонів і подолання хронічної депресивності окремих із них, формування регіональної територіальної структури господарства, зниження екологічних ризиків, розвиток міждержавної виробничої кооперації за сприяння органів регіонального управління, залучення

для розвитку промисловості як державних, так й регіональних ресурсів.

Практика показує, що визначальним елементом регіональної промислової політики є інвестиційний складник. Він формується на базі своїх аналогів суб'єктів господарювання даного регіону. Одним із пріоритетних напрямів регіональної промислової політики в плані інвестиційного складника в сучасних умовах має стати інноваційна політика розвитку регіону та окремих підприємств або організацій. Проведення вивіреної інноваційної політики вимагає знання реальної ситуації в науково-технічному й інноваційному комплексі. Перехід до інноваційного типу розвитку промисловості – стратегічна мета, яка досягатиметься шляхом послідовного, поетапного вирішення завдань тактичного плану. Відправна точка для вибудовування конфігурації системної промислової політики інноваційного типу – визначення пріоритетів як щодо цілей, так й щодо засобів її реалізації. На сучасному етапі необхідна не просто зміна рівнів технології та виробництва, підвищення віддачі виробничих фондів, а комплексна, якісна зміна створених в Україні (у більшості галузей) виробничих сил, які спираються на передові досягнення вітчизняної та зарубіжної науки, створення нового технологічного укладу в тих галузях і виробництвах, в яких на сьогоднішній день виробничий апарат не знаходиться на передових позиціях.

### Список літератури:

1. Швець П.А. Механізм регулювання та управління промисловим комплексом регіону / П.А. Швець // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2011. – № 1(48). – 497 с.
2. Червяков І.М. Вдосконалення системи управління регіональними промисловими комплексами / І.М. Червяков. // Ефективна економіка. – 2011. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_11\\_85](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_85).
3. Самійленко Г.М. Сучасний погляд на формування промислового комплексу / Г.М. Самійленко // Економіка. Управління. Інновації. – 2009. – № 2(2) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2009\\_2/09sgmpkr.pdf](http://nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2009_2/09sgmpkr.pdf).
4. Пельтек Л.В. Концептуальні підходи до формування регіональної промислової політики / Л.В. Пельтек. // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2010. – № 9 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2010\\_9\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2010_9_11).
5. Пінчук А.О. Теоретико-концептуальні засади стратегічного управління розвитком промислового потенціалу регіонів України / А.О. Пінчук // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2012. – № 2(58). – С. 171–177.
6. Кіндзерський Ю.В. До засад стратегії та політики розвитку промисловості / Ю.В. Кіндзерський // Економіка України. – 2013. – № 4. – С. 24–43 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2013\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2013_4_4).
7. Носирев О.О. Сучасні інтеграційні процеси в регіональних промислових комплексах / О.О. Носирев // Вісник Міжнародного слов'янського університету. Серія «Економічні науки». – 2013. – Т. 16. – № 1–2. – С. 68–73.
8. Грозний І.С. Особливості управління розвитком промислового виробництва / І.С. Грозний, С.В. Коверга // Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Серія «Економіка». – 2012. – Т. 189. – Вип. 177. – С. 73–77 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues\\_2012\\_189\\_177\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues_2012_189_177_16).

**Солодовнік О.О.**, к. е. н., доцент,  
професор кафедри фінансів та кредиту  
*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАГРОЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМ ІНТЕРЕСАМ СТОРІН ППП

**Солодовнік О.О.** Теоретико-методологічні основи дослідження загроз фінансово-економічним інтересам сторін ППП. Посилення в Україні загроз у фінансово-економічній сфері актуалізує завдання розроблення теоретико-методологічних засад дослідження загроз фінансово-економічним інтересам (ФЕІ) сторін ППП. У рамках проведеного дослідження сформульовано основні ФЕІ сторін ППП в Україні та протиріччя, які є джерелом загроз їх реалізації. Визначено поняття «загроза ФЕІ сторін ППП», запропоновано класифікацію таких загроз. Виокремлено ключові положення методичного забезпечення аналізу, оцінювання та прогнозування загроз ФЕІ сторін ППП.

**Ключові слова:** безпека, загроза, метод, поняття, публічно-приватне партнерство, фінансово-економічні інтереси.

**Солодовник О.А.** Теоретико-методологические основы исследования угроз финансово-экономическим интересам сторон ППП. Усиление в Украине угроз в финансово-экономической сфере актуализирует задачу разработки теоретико-методологических основ исследования угроз финансово-экономическим интересам (ФЕИ) сторон ППП. В рамках проведенного исследования сформулированы основные ФЕИ сторон ППП в Украине и противоречия, являющиеся источником угроз их реализации. Определенно понятие «угроза ФЕИ сторон ППП», предложена классификация таких угроз. Выделены ключевые положения методического обеспечения анализа, оценивания и прогнозирования угроз ФЕИ сторон ППП.

**Ключевые слова:** безопасность, метод, понятие, публично-частное партнерство, угроза, финансово-экономические интересы.

**Solodovnik O.A.** Research of theoretical and methodological basis of threats to the financial and economic interests of the parties of PPP. Under the conditions of strengthening financial and economic threats in Ukraine the question of development of the theoretical and methodological principles of threats to the financial and economic interests (FEI) of PPP parties has become actual. As part of the study major financial and economic interests of PPP parties in Ukraine and collisions which are the source of threats to their implementation have been determined. The definition «the threats of FEI of PPP parties» has been defined and these threats have been classified. The key principles of methods of analysis, estimation and forecasting threats to FEI of the parties of PPP have been determined.

**Keywords:** concept, financial and economic interests, method, public-private partnership, security, threat.

**Постановка проблеми.** Глобальні та національні виклики, що постали перед Україною, вимагають реалізації реформ майже в усіх сферах суспільного життя. У програмних документах, що визначають вектори ініційованих в Україні реформ (Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» і План дій Кабінету Міністрів України на 2016 рік), особливу увагу приділено розвитку публічно-приватного партнерства (ППП) як механізму реалізації нагальних завдань реформування. Натомість прагнення вищого керівництва держави імплементувати у вітчизняну господарську практику, сповнену надзвичайних викликів і загроз, інститут ППП за відсутності адекватних механізмів захисту інтересів його сторін можуть виявитися марними і не мати підтримки з боку бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багатоаспектні дослідження проблематики забезпе-

чення фінансової та економічної безпеки суб'єктів різного рівня ієрархії управління містяться у працях О.І. Барановського, О.Г. Білоруса, І.О. Бланка, З.С. Варналія, Т.Г. Васильціва, В.М. Гейця, О.І. Губаревої, М.М. Єрмошенко, М.О. Кизима, Т.С. Клебанової, Г.В. Козаченко, О.М. Ляшенко, Т.В. Момот, В.І. Мунтіяна, В.А. Предборського, Л.Г. Шемякової та інших вчених. Незважаючи на значну кількість наукових доробків з цієї тематики, недостатньо висвітленими залишаються питання теорії та практики убезпечення від загроз фінансово-економічних інтересів (ФЕІ) держави, територіальної громади та підприємства як сторін ППП.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розроблення теоретико-методологічного базису дослідження загроз ФЕІ сторін ППП задля вироблення адекватних сучасним умовам захисних механізмів.

**Виклад основних результатів.** Кожна із сторін ППП має власні ФЕІ, які спонукають її до дій щодо реалізації проектів ППП. Систематизація теоретичних розробок стосовно ідентифікації інтересів України, її регіонів та підприємств у фінансово-економічній сфері [1] й емпіричного матеріалу щодо практики застосування ППП та переваг, яких набувають партнери у такій взаємодії [2], дають змогу визначити ФЕІ сторін ППП в Україні:

– ФЕІ державного партнера у здійсненні ППП:

- 1) скорочення видатків державного/місцевого бюджету на експлуатацію об'єктів державної / комунальної власності;
- 2) зменшення видатків державного / місцевого бюджету на загальнодержавні функції у зв'язку із реорганізацією державних структур / структур органів місцевої влади та місцевого самоврядування, функції яких передаються на виконання приватному сектору;
- 3) підвищення ефективності використання бюджетних коштів;
- 4) збільшення бюджетних надходжень;
- 5) розвиток інфраструктури та підвищення якості й доступності її послуг;
- 6) оптимізація державної фінансової підтримки розвитку галузей економіки та регіонів;
- 7) покращення стану управління активами, що перебувають у державній / комунальній власності;
- 8) залучення інвестицій приватного сектору у будівництво нових і модернізацію наявних об'єктів державної власності;
- 9) збільшення можливостей здійснювати державні інвестиції у пріоритетні програми (проекти);
- 10) забезпечення інноваційного розвитку економіки;
- 11) створення умов справедливої конкуренції на ринках послуг виробничої та соціальної інфраструктури, формування конкурентного ринку ППП;
- 12) перекладання частини ризиків по проекту ППП на приватного партнера;

– ФЕІ приватного партнера у здійсненні ППП:

- 1) створення додаткової вартості підприємства (бізнесу);
- 2) зростання загальної прибутковості підприємства (бізнесу);
- 3) можливість інвестувати кошти у раніше недоступні для приватного сектору сфери економічної діяльності;
- 4) розширення зовнішніх джерел фінансування інвестиційних проектів;
- 5) отримання державних і місцевих гарантій;
- 6) підвищення ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності;
- 7) пільгове оподаткування діяльності щодо здійснення ППП;
- 8) перекладання частини ризиків по проекту на державного партнера.

Така поліваріативність, взаємозалежність, співвідношення пріоритетності ФЕІ державних і приватних партнерів значно ускладнюють ідентифікацію, аналіз, оцінювання та прогнозування загроз їх реалізації, а також, відповідно, процес вироблення ефективних захисних механізмів. У зв'язку із цим виникає потреба у розробленні теоретико-методологічних положень дослідження загроз ФЕІ сторін ППП.

ППП здійснюється з урахуванням умов середовища, параметри якого формуються під впливом різноманітних взаємопов'язаних та взаємообумовле-

них факторів. Кожний з цих факторів по відношенню до можливості реалізації ФЕІ сторін ППП може бути позитивним або (та) негативним. Деструктивна дія конкретного чинника є джерелом загрози, а сукупний вплив таких факторів обумовлює деякий інтегральний рівень загроз.

Поняття загрози є ключовою категорією теорії безпеки і використовується під час визначення безпеки будь-якої системи. Натомість, як зазначає О.І. Барановський, «поняття «загроза» має цілу низку значень. Одні автори ототожнюють його з поняттям «небезпека» або вважають, що різниця між ними настільки незначна, що нею можна знехтувати. Інші ж – протиставляють одне одному» [3, с. 326]. Так, Г.П. Ситник вважає, що загроза – явище, подія, процес, інші чинники, які оцінюються фахівцями як небезпека самозбереженню та прогресивному розвитку соціальної (політичної) системи [4, с. 163]. В.І. Ярочкін і Я.В. Бузанова під загрозою розуміють небезпеку на стадії переходу з можливості у дійсність, висловлений намір або демонстрацію готовності одних суб'єктів нанести шкоду іншим [5, с. 31], а на думку В.А. Предборського, загроза у широкому розумінні – це будь-який намір, можливість здійснити фізичну, моральну чи іншу шкоду суспільним інтересам [6, с. 17]. М.М. Єрмошенко і К.С. Горячева вважають, що загроза – це конкретна і безпосередня форма небезпеки або сукупність негативних чинників чи умов [7, с. 40], а Є.Б. Ніколаєв – різноманітні несприятливі чинники розвитку [8].

Відповідно, немає однозначності у визначеннях поняття «загроза» стосовно економічних систем. Одним із перших у вітчизняній економічній науці визначення загроз економічній безпеці держави сформулював В.І. Мунтіян. На його думку, загрозами економічній безпеці України слід вважати явні чи потенційні дії, що ускладнюють або унеможливають реалізацію національних економічних інтересів і створюють небезпеку для соціально-економічної та політичної систем, життєзабезпечення нації та окремої особи [9, с. 25]. Згодом цю точку зору підтримав В.А. Предборський [6, с. 18].

На думку авторів [7; 10; 11; 12] під загрозою слід розуміти несприятливі фактори, умови та явища. Так, Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов і О.М. Ляшенко під загрозами економічній безпеці держави розуміють фактори, які роблять неможливим або значною мірою ускладнюють процес реалізації національних інтересів, чим створюють небезпеку для життєзабезпечення нації, її соціально-економічної і політичної системи [10, с. 25]. М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, В.С. Пономаренко і Н.Л. Чернова вважають, що загроза економічній безпеці регіону – сукупність умов і факторів, дія яких впливає на функціонування і розвиток економіки регіону [11, с. 85; 12, с. 42]. М.М. Єрмошенко і К.С. Горячева визначають загрозу фінансовій безпеці підприємства як наявне чи потенційно можливе явище або чинник,

що створює небезпеку для реалізації фінансових інтересів підприємства [7, с. 135].

Спроба інтегрувати підходи до розуміння форми прояву загрози і як дії, і як факторів та умов зроблена у працях [13–16]. Так, колектив авторів [13, с. 109], посилаючись на В.І. Ярочкіна, визначає загрозу підприємництва як реально або потенційно можливі дії або умови навмисного або випадкового (ненавмисного) порушення режиму функціонування підприємства шляхом нанесення матеріальної (прямой чи непрямої) шкоди, що приводить до фінансових втрат, включаючи втрачену вигоду. В.І. Франчук формулює визначення загрози корпоративній безпеці у такий спосіб: це дія дестабілізуючих природних і (або) суб'єктивних чинників, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією, порушенням законів і норм, які можуть спричинити потенційні або реальні втрати, що здатні викликати небезпеку корпоративної системи [15]. Н.Ю. Подольчак і В.Я. Карковська подібним чином визначають загрози фінансово-економічній безпеці підприємства: дія дестабілізуючих природних і (або) суб'єктивних, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією, порушенням законів і норм, що може спричинити потенційні або реальні втрати для організації [14, с. 13]. М.І. Камлик розглядає загрози економічній безпеці підприємництва і визначає їх як наявність таких потенційних або реальних умов, факторів чи дій фізичних та юридичних осіб, що порушують нормальний фінансово-економічний стан суб'єкта підприємницької діяльності і здатні заподіяти великої шкоди аж до припинення його діяльності [16, с. 41].

Підсумовуючи аналіз дефініцій загроз економічній, фінансовій та фінансово-економічній безпеці економічних систем різного рівня ієрархії управління зазначимо, що їх автори під загрозою розуміють форму прояву негативного впливу на безпеку економічної системи: макrorівня – дії або фактори; мезорівня – сукупність умов, факторів або дії, умови, або дію чинників; мікрорівня – явище або чинник, або дія чинників, або умови, фактори, дії. Оскільки сторони ППП належать до різних рівнів ієрархії управління, вважаємо, що у визначенні сутності поняття «загрози ФЕІ ППП» має бути застосований інтергований підхід до розуміння форми прояву загроз. По-друге, перешкоди реалізації інтересів є однією із сторін можливих негативних наслідків дії загроз фінансовій, економічній та фінансово-економічній безпеці, а отже, обсяг поняття «загрози ФЕІ» входить до обсягу поняття «загрози ФЕБ» як частина його обсягу, ці поняття знаходяться у відношенні підпорядкування. З огляду на зазначене і на те, що угода про ППП, як і будь-яка інша угода, укладається тільки за умови згоди сторін, під загрозами ФЕІ сторін ППП пропонуємо розуміти дії, умови та фактори, що ускладнюють або унеможливають узгодження та реалізацію ФЕІ партнерів.

Джерелом формування загроз безпеці є різноманітність внутрішніх і зовнішніх суперечностей суспіль-

ного розвитку в країні і на міжнародній арені у різних сферах людської діяльності як процес, що постійно еволюціонує [5, с. 33]. Загрози ФЕІ сторін ППП виникають із суперечностей економічної системи, з-поміж яких виділяють суперечності продуктивних сил, техніко-економічних відносин, відносин власності та господарського механізму, суперечностей між суспільним та індивідуальним інтересом, внаслідок яких виникає інституційний конфлікт суперечностей між ФЕІ партнерів, суперечностей між інтересами ППП та інтересами стейкхолдерів (споживачів, фінансових донорів, робітників та профспілок, конкурентів, контрагентів, громадських організацій, політиків, засобів масової інформації). У теоретичному плані суперечності є глибинними економічними відносинами, тоді як загрози виступають поверхневими проявами суперечностей і вже діють в економічному житті у вигляді негативних чинників, явищ (системної сукупності чинників) [7, с. 26].

Задля побудови ефективної системи безпеки та обрання адекватної методології запобігання та нейтралізації загроз ФЕІ сторін ППП виняткове значення має процедура ідентифікації (розпізнавання) загроз, характеру їх прояву і джерел. Усвідомлення цього обумовлює необхідність класифікації загроз ФЕІ сторін ППП за ознаками, які є спільними як для загроз інтересам державного партнера, так і для загроз інтересам приватного партнера, а також за ознаками, які впливають із специфіки їх партнерської взаємодії.

Розгляд представлених у літературі підходів до класифікації загроз ФЕІ держави, регіону і підприємства, представлених у роботах [5; 6; 7; 9; 11; 12; 13; 14; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23], дав змогу виокремити такі спільні класифікаційні ознаки, як місце виникнення (внутрішні і зовнішні загрози); тривалість дії (постійні і тимчасові – довгострокові, середньострокові, короткострокові загрози); можливість прогнозування (прогнозовані і непрогнозовані загрози); можливість здійснення (реальні й потенційні загрози; малоімовірні та високоімовірні загрози); ставлення до загроз (об'єктивні та суб'єктивні загрози).

Як конкретна форма виразу окремих протиріч кожна загроза ФЕІ сторін ППП має предметний характер і може бути охарактеризована й описана за допомогою певних показників. Показник – виражена числом характеристика певної властивості економічного об'єкта, процесу або рішення [9, с. 36]. Для отримання об'єктивної якісно-кількісної характеристики та оцінки загрози ФЕІ сторін ППП формується система показників (кількісних та якісних, макроекономічних, зведених та індивідуальних), які дають змогу описати розвиток ситуації в певній сфері.

Важливе значення для своєчасного і адекватного реагування на загрозу ФЕІ сторін ППП мають спостереження та прогнозування загроз, що здійснюються за допомогою індикаторів. Індикатор – елемент,

що відображає хід процесу або стан об'єкта спостереження, його якісні і кількісні характеристики [21, с. 32]. Наближення індикаторів до гранично допустимої норми (порогового значення) сигналізує про наближення критичного стану узгодження та реалізації ФЕІ сторін ППП, а їх перевищення – про перехід ППП у зону конфлікту інтересів і втрату спроможності до динамічного розвитку. Порогові значення індикаторів мають визначатися з урахуванням особливостей окремих етапів і процедур здійснення ППП.

У загальному випадку аналіз загроз ФЕІ сторін ППП передбачає виокремлення множини загроз та виявлення їх джерел, оцінювання ймовірності настання та прогнозування тенденцій їх розвитку, визначення рівня загрози та розміру можливих збитків від її реалізації, ранжування загроз та визначення їх взаємозв'язку тощо. У процесі аналізу загроз ФЕІ сторін ППП здійснюється їх комплексне оцінювання, що передбачає всебічне відображення ознак за допомогою кількісних та якісних показників, поєднання кількісних та якісних методів оцінювання.

Якісна оцінка загроз ФЕІ сторін ППП отримується на основі порівняння реальних подій, явищ, процесів, які не завжди можуть бути виражені у кількісній формі, але значною мірою впливають на реалізацію інтересів партнерів, із описом ситуацій, які можуть мати місце. Кількісна оцінка загроз ґрунтується на аналізі помітно меншої кількості показників, що обумовлено застосуванням суворого математичного апарату, але вона дає змогу підвищити обґрунтованість пропозицій щодо захисту ФЕІ сторін ППП.

З метою виявлення й оцінювання загроз ФЕІ підприємства широко застосовуються такі методи аналізу, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз. SWOT-аналіз полягає у дослідженні характеру сильних і слабких сторін підприємства, а також позитивного або негативного впливу окремих зовнішніх (екзогенних) факторів на умови його функціонування у наступному періоді [20, с. 205]. Методика SWOT-аналізу дає змогу ідентифіковані загрози для кожного із чинників зовнішнього середовища ранжувати за ймовірністю реалізації загрози та можливими наслідками реалізації загрози [15, с. 153]. SNW-аналіз зосереджує увагу тільки на факторах макrorівня, а SNW-аналіз – на факторах внутрішнього середовища підприємства. У публікаціях останніх років дедалі частіше пропонується застосовувати SWOT-аналіз для виявлення загроз економічній безпеці держави, регіону.

У процесі спостереження стан загроз ФЕІ у динаміці оцінюється, звичайно, шляхом зіставлення темпів зростання показників та шляхом порівняння фактичних значень показників з пороговими значеннями. Для кількісної оцінки загроз також широко застосовуються такі методи [3; 4; 9; 12; 13]: експертної оцінки, аналізу й обробки сценаріїв, багатомірного статистичного аналізу, кластерного аналізу, методи таксономії, теоретично-ігрові методи тощо. З-поміж методів прогнозування на практиці найчастіше застосовується метод виявлення тренду (тобто побудова регресійної моделі) [12, с. 103]. Основою для оцінки загроз і втрат від їх впливу є критерії економічної безпеки [9, с. 35].

Постійне спостереження за показниками (індикаторами), визначення відхилень їх фактичних значень від порогових та прогнозних значень, аналіз та прогнозування складають зміст моніторингу загроз ФЕІ сторін ППП. За його результатами діагностуються загрози і розробляються заходи щодо їх попередження.

**Висновки.** Таким чином, у рамках проведеного дослідження встановлено, що постановка питання про розроблення теоретико-методологічних засад дослідження загроз ФЕІ сторін ППП в Україні сьогодні набуває надзвичайної актуальності з огляду на посилення загроз у фінансово-економічній сфері та важливість створення необхідних умов розвитку ППП як механізму реалізації ініційованих реформ. На основі аналізу, узагальнення та систематизації теоретичних напрацювань вітчизняних вчених щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки держави, регіонів, підприємств, а також практики реалізації ППП сформульовано основні ФЕІ державного і приватного партнерів в Україні; запропоновано дефініцію загроз ФЕІ сторін ППП та їх класифікацію за ознаками, спільними для суб'єктів всіх рівнів ієрархії управління; виокремлено методи аналізу, оцінювання та прогнозування загроз, які набули найбільшого визнання в теорії та практиці забезпечення фінансово-економічної безпеки держави, регіону, підприємства і можуть бути застосовані для оцінки загроз ФЕІ сторін ППП. Отримані результати є теоретико-методологічним базисом розробки механізмів захисту ФЕІ сторін ППП, адекватних сучасному стану фінансово-економічної сфери країни. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є ідентифікація загроз ФЕІ сторін ППП в Україні та моделювання динаміки їх стану.

### Список літератури:

1. Солодовнік О.О. Теоретико-методологічні основи формування системи фінансово-економічних інтересів сторін ППП / О.О. Солодовнік // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». – 2016. – № 16. – С. 52–56.
2. Солодовнік О.О. Інтереси та переваги сторін державно-приватного партнерства / О.О. Солодовнік // Бізнес Інформ. – 2014. – № 6. – С. 38–42.
3. Барановський О.І. Філософія безпеки: [монографія]: у 2 т. / О.І. Барановський. – К.: УБС НБУ, 2014–. – Т. 1: Основи економічної і фінансової безпеки економічних агентів. – 2014. – 831 с.

4. Ситник Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): [підручник] / Г.П. Ситник. – К.: НАДУ, 2012. – 544 с.
5. Ярочкин В.И. Теория безопасности / В.И. Ярочкин, Я.В. Бузанова. – М.: Академический проект: Фонд «Мир», 2005. – 176 с.
6. Предборський В.А. Економічна безпека держави: [монографія] / В.А. Предборський – К.: Кондор, 2005. – 391 с.
7. Єрмошенко М.М. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство: [наук. моногр.] / М.М. Єрмошенко, К.С. Горячева. – К.: Національна академія управління, 2010. – 232 с.
8. Ніколаєв С.Б. Інтерпретація інтересів і загроз у концепції економічної безпеки / С.Б. Ніколаєв // Економічна теорія. – 2011. – № 2. – С. 34–46.
9. Мунтіян В.І. Економічна безпека України: [монографія] / В.І. Мунтіян. – К.: Видавництво КВІЦ, 1999. – 462 с.
10. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: [монографія] / [Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко]. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
11. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / [В.М. Гєсць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, О.І. Черняк та ін.]: [монографія]. – Х.: ВД: «ІНЖЕК», 2006. – 240 с.
12. Пономаренко В.С. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование: [монография] / [В.С. Пономаренко, Т.С. Клебанова, Н.Л. Чернова]. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2004. – 144 с.
13. Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов / [В.С. Гусев, В.А. Демин, Б.И. Кузин и др.]. – СПб.: Питер, 2004. – 288 с.
14. Подольчак Н.Ю. Організація та управління системою фінансово-економічної безпеки: [навч. посібник] / Н.Ю. Подольчак, В.Я. Карковська. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 268 с.
15. Франчук В.І. Загрози корпоративній безпеці як об'єкт дослідження / В.І. Франчук // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 9. – С. 148–154.
16. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: [навчальний посібник] / М.І. Камлик. – К.: Атіка, 2005. – 432 с.
17. Губарева І.О. Формування економічної безпеки України: [монографія] / І.О. Губарева – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2015. – 443 с.
18. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: [монографія] / [Т.Г. Васильців, В.І. Волошин, О.Р. Бойкевич, В.В. Каркавчук]. – Львів: Ліга-Прес, 2012. – 386 с.
19. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: [монографія]. – Львів: Арал, 2008. – 384 с.
20. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А. Бланк. – К.: Эльга; Ника-Центр, 2004. – 784 с.
21. Барановський О.І. Фінансова безпека: [монографія] / О.І. Барановський. – К.: Фенікс, 1999. – 338 с.
22. Каргузов Є.П. Вплив ризиків і загроз на стан фінансової безпеки підприємств / Є.П. Каргузов // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 9. – С. 115–124.
23. Фінансова безпека підприємства: методичні засади управління / [А.М. Штангрет, Я.В. Котляревський, О.В. Мельников] // Фінанси України. – 2013. – № 11. – С. 56–65.

Сурай А.С., к. е. н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування  
Черкаський державний технологічний університет

## ТЕОРІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ДІЛОВОГО СЕРЕДОВИЩА: КУЛЬТУРНО-МЕНТАЛЬНІ ДЕТЕРМІНАНТИ

**Сурай А.С. Теорія та методологія національної моделі ділового середовища: культурно-ментальні детермінанти.** У статті здійснено спробу систематизувати споріднені поняття, що використовуються в науковій літературі, а також дано авторське визначення терміна «національна модель ділового середовища». Наведено систему ранжування моделей ділового середовища за принципом глобалізації охоплення економічних структур. Запропоновано авторську класифікацію сутнісних ознак диференціації моделей ділового середовища. А також обґрунтовано класифікацію сучасних національних моделей ділового середовища як похідних від суспільних відносин та відповідних культурно-ментальних детермінант.

**Ключові слова:** національна модель, ділове середовище, бізнес-середовище, культурно-ментальні детермінанти.

**Сурай А.С. Теория и методология национальной модели деловой среды: культурно-ментальные детерминанты.** В статье предпринята попытка систематизировать родственные понятия, используемые в научной литературе, а также дано авторское определение термина «национальная модель деловой среды». Приведена система ранжирования моделей деловой среды по принципу глобализации охвата экономических структур. Предложена авторская классификация существенных признаков дифференциации моделей деловой среды. А также обоснована классификация современных национальных моделей деловой среды как производных от общественных отношений и соответствующих культурно-ментальной детерминанте.

**Ключевые слова:** национальная модель, деловая среда, бизнес-среда, культурно-ментальные детерминанты.

**Suray A.S. Theory and methodology of the national model of the business environment: the cultural and mental determinants.** The article attempts to organize related concepts used in the scientific literature, as well as given the author's definition of the «term national model of the business environment». A system of ranking models of the business environment on the principle of globalization coverage of economic structures. The author's classification of the essential features of the business environment differentiation models. And also justified the classification of national models of modern business environment as a derivative of social relations and related cultural and mental determinant.

**Keywords:** national model, business environment, business environment, cultural and mental determinants.

**Постановка проблеми.** Незважаючи на процеси глобалізації економіки, міжнаціональні відносини все ще носять далеко не домінуючий характер. Навіть у найбільш інтегрованій західноєвропейській економіці національні моделі ділового середовища продовжують грати визначальну роль. У зв'язку з цим вимагає пояснення питання, яким чином стиль та культура ведення бізнесу впливають на систему, яка функціонує на іншому рівні. Дослідження змісту національного ділового середовища має не тільки теоретичне, але й суто практичне значення, а також пов'язано з виділенням особливостей ділового середовища в різних країнах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості та закономірності функціонування ділового середовища в різних країнах світу висвітлено у працях таких зарубіжних учених, як Й.А. Шумпетер, Г. Кері, Є.М. Глебов, В.М. Головатюк. Інституційні проблеми формування бізнес-середовища вивчали

Л. фон Мізес, Ф. фон Хайек, І. Кірцнер, А.В. Чухно та інші науковці. Дослідження організаційно-економічних та інституційно-правових питань формування ділового середовища описані в працях таких учених, як, зокрема, Г. Шмоллер, Л. Маршалл, Л. Хоскінг, В. Герасимчук, С. Бандур. Формування ділового середовища в контексті розвитку інформаційного середовища вивчали С.М. Шкарлет, Б.З. Мільнер, Т.А. Стюарт, О.В. Фінагіна. Ділове середовище розглядали через призму культурно-ментальних зрушень М. Мак-Лухан, Р.Д. Льюїс, П.К. Бабенко, М.І. Мельник.

Однак зазначимо, що, незважаючи на вагомий обсяг наукових розробок та значні досягнення в окресленій сфері, низка моментів теоретичного, методичного і практичного характеру з окреслення поняття, ранжування, класифікації національних моделей ділового середовища, виокремлення культурно-національної детермінанти та її ролі у фор-

муванні національної моделі залишається остаточно не вирішеною, дискусійною, вимагає уточнень та подальшого розвитку, що і обумовлює необхідність проведення наукового дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є розкриття сутності та особливостей національних моделей ділового середовища. З цією метою були поставлені такі завдання: здійснити спробу систематизувати споріднені поняття, що використовуються в науковій літературі; дати авторське визначення терміна «національна модель ділового середовища»; запропонувати систему ранжування моделей ділового середовища за принципом глобалізації охоплення економічних структур; запропонувати авторську класифікацію сутнісних ознак диференціації моделей ділового середовища; обґрунтувати класифікацію сучасних національних моделей ділового середовища як похідних від суспільних відносин та відповідних культурно-ментальній детермінанті.

**Виклад основних результатів.** Економіка окремої країни вже давно є реальною самодостатньою економічною системою. Незважаючи на поглиблені інтеграційні зв'язки, міжнаціональні відносини все ще носять доповнюючий характер. Навіть у найбільш інтегрованих західноєвропейській економіці національні моделі ділового середовища продовжують грати визначальну роль. Мезо- та мікроекономічний рівні не є самодостатніми, оскільки умови господарювання, а також джерела ресурсів для суб'єктів цих рівнів повністю чи частково є зовнішніми. Йдеться, звичайно, про панівне становище справ, але існують і різноманітні винятки. У зв'язку з цим вимагає пояснення питання про те, яким чином стиль та культура ведення бізнесу впливають на систему, яка функціонує на іншому рівні.

Високоорганізоване ділове середовище та процеси його формування в організації здійснюють прямий вплив на ефективність діяльності в компанії в рамках національного господарства. Ділове середовище в цих країнах можна розглядати з точки зору різних підходів: як соціально-комунікативне явище, тобто явище, пов'язане з відносинами між людьми; в рамках економічної системи може визначатися з позицій функціонального підходу до організації виробництва, праці, управлінських відносин у тій чи іншій організації; ділове середовище розглядають і з точки зору етики взаємин між людьми [1–3].

Так, погляд з точки зору соціально-комунікативного явища дає змогу розглядати ділове середовище як певну характеристику взаємодії з організаціями, структурами, партнерами, конкурентами, відносин між менеджерами організації та клієнтами. Функціональний підхід відбивається у функціонуванні організації, розумінні цілей та інтересів людей всередині неї, діяльності компанії в процедурних питаннях, шляхів досягнення цілей, поведінці в конкурентному середовищі, реалізації ідей менеджменту всередині компанії (ділові наміри).

Дослідження ділового середовища через призму етики пов'язане із зовнішніми і внутрішніми нормами поведінки і цінностями в економічній системі. Як приклади можна привести взаємоповагу як норму поведінки в рамках організації, повагу до співробітників і клієнтів, споживачів і партнерів, дотримання правил гри на ринку (чесність на ринку), коректне ведення бізнесу тощо [1; 3].

Чіткого визначення поняття «національна модель ділового середовища» автору не вдалося виявити в літературі. Проте будь-яка праця, присвячена розгляду економіки окремої країни, будуватиметься за принципом вивчення і опису ключових рис господарства країни, які і визначають те, що прийнято називати моделлю національного ділового середовища. Близьким аналогом поняття «національна модель ділового середовища», мабуть, слід вважати поняття «національна економічна система». Ми здійснимо спробу систематизувати споріднені поняття, що використовуються в науковій літературі, та дати авторське визначення цього терміна.

Найбільш вагомий внесок у визначення і дослідження цього поняття зробили представники німецької економічної думки, перш за все В. Ойкен та У. Отт [4; 5].

У докладній роботі нашого сучасника М.І. Мельника [6] зроблена спроба не тільки представити основні напрями роботи над дефініціями «економічна система», «ділова культура», «ділове середовище» тощо, але й запропонувати узагальнене і конструктивне трактування поняття «національне ділове економічне середовище».

Згідно з думкою автора воно включає такі елементи, як господарюючі суб'єкти, мотиваційні структури і господарський порядок, який включає систему відносин власності, механізми координації прийняття господарських рішень (внутрішній ринковий та зовнішній, перш за все державний), порядок підприємництва, порядок ринків, порядок ціноутворення, грошово-фінансовий порядок, бюджетний порядок, порядок зовнішньоекономічної діяльності, формальні інститути господарської діяльності (система економічних законів та інших зовнішніх інститутів упорядковують економічну діяльність), реальні господарські процеси, а також природні ресурси і засоби виробництва, залучені до економічних процесів.

Запропонуємо власну систему ранжування моделей ділового середовища за принципом глобалізації охоплення економічних структур.

Моделі ділового середовища зорієнтовані зліва направо, що мотивоване тим, що відправною точкою є модель ділового середовища окремо взятої країни, а з кожним наступним кроком відбувається все більший відрив від моноекономіки і все більше припускається узагальнення, що приводить, звичайно до певного спрощення і зменшення кількості класифікаційних одиниць.

Модель в нашому розумінні – штучно побудована система, яка наділена комплексом характеристик, подібних до характеристик об'єкта, який є предметом дослідження. Для нас об'єктом, що моделюється, є ділове середовище країни. Зрозуміло, що економіка, ділове середовище і, отже, його модель є системою.

На представленому рис. 1 базовий рівень «А» ранжування моделей ділового середовища представлений моделями ділового середовища реальних країн.

Рівень «Б» займають моделі ділового середовища національних економік. Ці моделі є спрощеним описом реальних механізмів ведення бізнесу у господарських комплексах країн, створених в результаті їх вивчення. Число цих моделей відповідає числу описаних моделей національних економік вивчених країн.

Рівень «В». За результатами вивчення наявних національних моделей ділового середовища, аналізу їх характеристик, виявлення певних подібних елементів, аналогічних законів функціонування можливо провести певне групування, що, звичайно, приводить до певного спрощення, втрати точності та багатогранності опису, в результаті якого отримаємо системи моделей ділового середовища. Кількість отриманих в результаті такого спрощення систем в декілька разів менше, ніж кількість національних моделей ділового середовища.

Але істотні характеристики запропонованих нами моделей відбивають ключові, детермінантні характеристики національних моделей ділового середовища, укладаючись в наше поняття моделі.

Рівень «Г» ранжування моделей ділового середовища вимагає перенесення акцентів від розкриття характеристик і взаємозв'язків ділового середовища до розкриття принципів, які є фундаментом моделі ділового середовища. Це класичні принципи побудови

та функціонування економічних систем: ринкова, адміністративна, традиційна. Умовно їх ідентифікуємо як типи моделей національного ділового середовища.

Вершину нашої системи ранжування (рівень «Д») займають максимально узагальнені моделі ділового середовища, що побудовані відповідно до типів господарювання через призму культури бізнес-середовища.

Об'єктом нашого подальшого дослідження виступить саме рівень «А» як той, в межах якого допущено найменше спрощень і узагальнень, які обов'язково приводять до втрати точності, а, як результат, не є дієвими та втрачають ефективність під час використанні їх для розроблення конкретних заходів. Саме на його класифікації сфокусований наш інтерес.

Таким чином, на рівні «А» розглядаються основні національні моделі ділового середовища, які сьогодні існують у світовому просторі. Кожна з них має конгломеративний характер за умов домінантної ролі ринкових засад функціонування економіки. Під час опису цих моделей загалом необхідно використовувати нижче названий набір елементів і підсистем, не виділяючи при цьому жорстко кожного елементу для додання опису більшої цілісності.

Перейдемо до характеристики системи зв'язків і рушійних сил національного ділового середовища. Перш за все нас будуть цікавити система відносин між державою та іншими економічними суб'єктами і агрегатами, а також система державного регулювання економіки.

Ключовими елементами національного ділового середовища, на нашу думку, є:

– комплекс ключових цілей і завдань, що має на меті держава в сфері стимулювання та регулювання економіки;

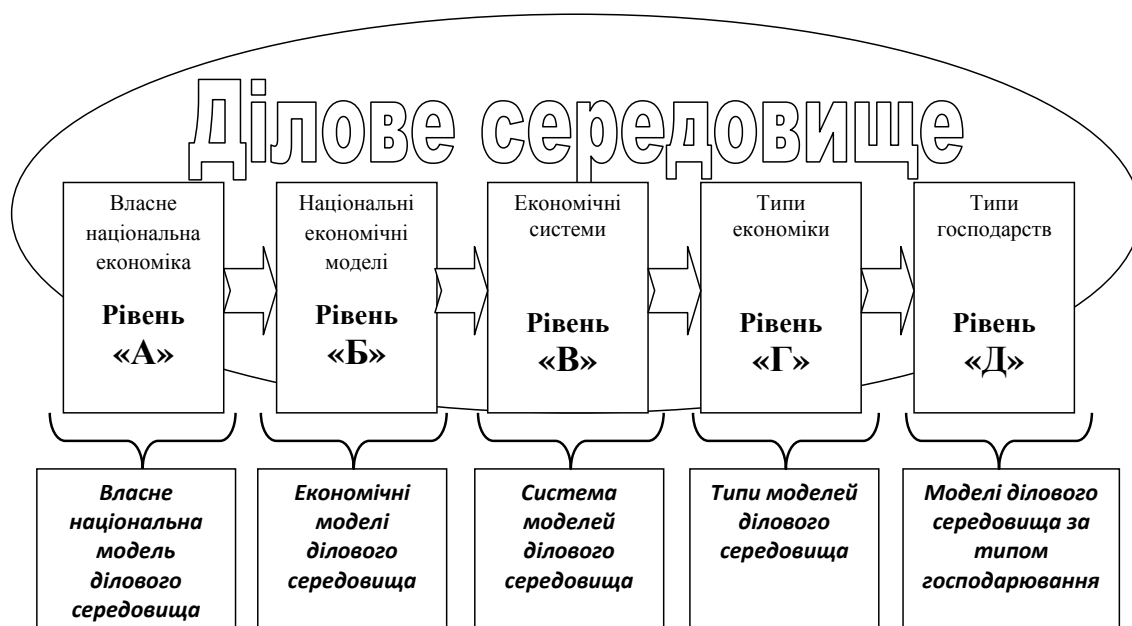


Рис. 1. Ранжування моделей ділового середовища за принципом глобалізації охоплення економічних структур

- рівень державного втручання в економіку;
- комплекс інструментів-регуляторів, що найчастіше використовуються державою.

Вважаємо, що під час аналізу системи взаємовідносин між суб'єктами господарювання в окреслених вище напрямках, а також комплексу регуляторів необхідно основну увагу приділити характеристиці рівня інвестиційного клімату і сфері правовідносин власності, а також, звичайно, аналізу усталених форм відносин, що мають на меті перш за все ділову етику.

Конгломеруючи певні споріднені елементи, отримаємо комплекс характеристик, що дадуть змогу досить точно описати запропоновані нижче моделі ділового середовища. На нашу думку, цей комплекс характеристик-регуляторів має такий вигляд:

- домінуючі напрями політики в сфері економіки;
- місце держави в економіці;
- регулятори сфери правовідносин власності та розвитку інституцій сфери бізнесу;
- регулятори інвестиційного клімату та умов ведення бізнесу;
- ступінь втручання та впливу політичної сфери;
- система фінансових відносин;
- сфера зовнішньоекономічних відносин;
- розвиток освіти та науки;
- розвиток та структура ринку праці;
- структура ключових галузей економіки;
- розвиток соціальної політики та стан соціальної інфраструктури.

Аналогічна схема запропонована під час опису моделей ділового середовища багатьох країн, наприклад, під час характеристики шведської моделі

ділового середовища, яку ми зустрічаємо у Клауса Еклунда [7], С.М. Шкарлета [8] та А.М. Волкова [9]. В дещо трансформованому вигляді використовувалась ця модель вітчизняними вченими, такими як П.К. Бабенко [10] та А.В. Чухно [11].

Е.В. Платонова каже про те, що є важлива відмінність між дефініціями «реформа ділового середовища» та «трансформація ділового середовища». Реформа припускає процес зміни певних елементів системи, не допускаючи зміну його сутності. Якщо ж більшість характерних рис або хоча б кілька детермінантних критеріїв якісно змінюються, маємо резюмувати зміну моделі ділового середовища або його трансформацію [12].

У разі, коли ці характеристики зазнають перманентних змін, навряд чи коректно говорити про стійку модель ділового середовища.

Отже, національна модель ділового середовища є складним, багатофакторним організмом, де різною мірою та в різних пропорціях виявляють себе внутрішньоцивілізаційні характеристики економічного, соціального, інформаційного та інших середовищ, а також детермінуючі фактори глобального економічного простору.

Не існує загальноприйнятої наукової думки щодо класифікації національних моделей ділового середовища.

Вважаємо за доцільне запропонувати авторську класифікацію сутнісних ознак диференціації моделей ділового середовища. А також запропонуємо власну класифікацію національних моделей, виходячи з уже окресленої нами у визначенні поняття моделі ділового середовища цивілізаційно-ментальної детермінанти. Умовно моделі ділового

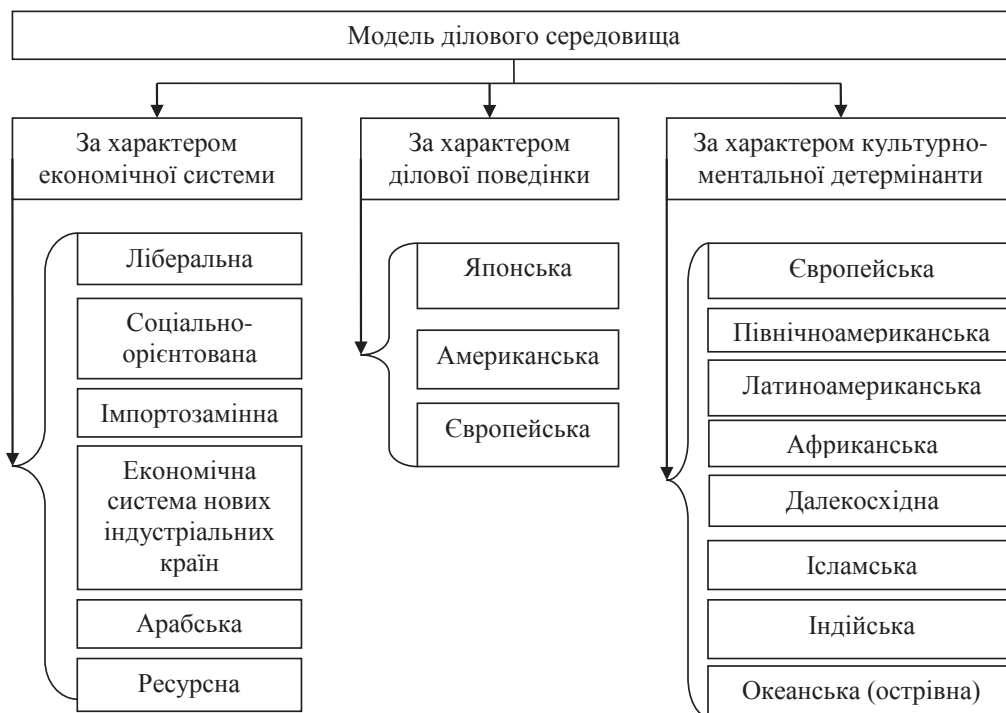


Рис. 2. Класифікація сутнісних ознак диференціації моделей ділового середовища

середовища можна поділити за такими сутнісними ознаками (рис. 2):

1) за характером економічної системи (ліберальна; соціально-орієнтована, імпортозамінна; економічна система нових індустріальних країн; арабська ресурсна);

2) за характером ділової поведінки (японська; американська; європейська);

3) за характером культурно-ментальні детермінанти (європейська модель; північноамериканська; африканська; далекосхідна; латиноамериканська; ісламська; індійська; острівна (океанська)).

Розглянемо третій, авторський, варіант класифікації моделей ділового середовища (рівень «А»). Класифікацію національних моделей ділового середовища, на нашу думку, доцільно проводити в контексті впливу на їх розвиток культурно-ментальні детермінанти, де не останню роль відіграє релігійна складова (рис. 3).

Представленими вісьмома моделями національного ділового середовища головним чином обмежується «банк чистих моделей» ділового середовища,

хоча, безумовно, є безліч конгломератних варіацій, а загалом кількість різновидів моделей ділового середовища відповідає кількості національних господарств ринкового типу.

**Висновки.** Таким чином, ми з'ясували, що національна модель ділового середовища є складним організмом, що залежить від внутрішньо-цивілізаційних характеристик (економічна, соціальна, інформаційна тощо) та тією чи іншою мірою корелює з факторами глобального економічного простору. Побудували ієрархію моделей ділового середовища за принципом глобалізації охоплення економічних структур, рухаючись від рівня найменшого узагальнення до моделі ділового середовища за типом господарювання, що є найбільш узагальненою, через що, відповідно, втрачає точність. Запропонували класифікацію національних моделей ділового середовища саме в контексті впливу на їх розвиток культурно-ментальні детермінанти, де не останню роль відіграє релігійна складова, в результаті чого отримали так званий банк чистих моделей, що представлений вісьмома моделями національного діло-



Рис. 3. Класифікація сучасних національних моделей ділового середовища як похідних від суспільних відносин та відповідних культурно-ментальній детермінанті

вого середовища. Представили ключові елементи національного ділового середовища. Отримані результати є необхідним підґрунтям для подальшого

дослідження методичних аспектів аналізу ділового середовища країн світу в умовах глобальних трансформаційних процесів.

### Список літератури:

1. Бодров В.Г. Трансформація економічних систем: концепції, моделі, механізми регулювання та управління: [навч. посіб.] / В.Г. Бодров. – К.: Вид-во УАДУ, 2002. – 104 с.
2. Lewis R.D. When cultures collide: Leading across cultures / R.D. Lewis. – Nicholas Brealey International, 2006. – 593 p.
3. Андреева Г.М. Психология социального незнания: [учебное пособие для высших учебных заведений] / Г.М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 1997. – 106 с.
4. Ойкен В. Основные принципы экономической политики / В. Ойкен. – М.: Прогресс, 1995. – 323 с.
5. Ott U.F. The Influence of Cultural Activity Types on Buyer-Seller Negotiations: A Game Theoretical Framework for Intercultural Negotiations / U.F. Ott // International Negotiation. – 2011. – Vol. 16. – P. 427–450.
6. Мельник М.І. Теоретико-методологічні підходи дослідження бізнес-середовища / М.І. Мельник // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Структурна трансформація територіальних суспільних систем: зб. наук. пр. / редкол.: відп. ред. Є.І. Бойко. – Вип. 5 (67). – Львів: НАН України. Ін-т регіональних досліджень, 2007. – 524 с.
7. Еклунд К. Эффективна економіка – шведська модель / К. Еклунд. – М.: Економіка, 1991. – 349 с.
8. Шкарлет С.М. Інкорпорація домінант інформаційної економіки до механізму забезпечення сталого розвитку держави / С.М. Шкарлет // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2014. – Т. 1. – № 13 (02). – С. 45–53.
9. Волков А.М. Швеция: социально-экономическая модель: справочник / А.М. Волков. – М.: Мысль, 1991. – 188 с.
10. Бабенко П.К. Розвиток економіки на сучасному етапі / П.К. Бабенко // Економіка України. – 2009. – № 6. – С. 30–38.
11. Чухно А.В. Інституціональна архітектоніка та інституціональна динаміка розвитку / А.В. Чухно // Економіка України. – 2008. – № 7. – С. 137–143.
12. Платонова Е.В. Економічні системи та їх трансформації / Е.В. Платонова // МЕтаМО. – 2008. – № 2. – С. 37.

Тюхтій М.П., д. е. н., професор,  
професор кафедри економіки підприємства  
Запорізька державна інженерна академія

Бобко Н.А., старший викладач  
кафедри економіки підприємства  
Запорізька державна інженерна академія

Шкуренко І.М., студент  
Запорізька державна інженерна академія

## КЛАСТЕРИ ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

**Тюхтій М.П., Бобко Н.А., Шкуренко І.М. Кластери як інноваційна форма організації бізнесу.** У статті розглянуто сутність та економічне значення кластерів, досліджено позитивні наслідки впровадження кластерної моделі, а також складові частини та границі кластера. Представлено класифікацію кластерів, визначено перспективи розвитку кластерів для української економіки.

**Ключові слова:** кластерне об'єднання підприємств, інновації, інвестиційна привабливість, організація, ефективність.

**Тюхтий Н.П., Бобко Н.А., Шкуренко И.Н. Кластеры как инновационная форма организации бизнеса.** В статье рассмотрены сущность и экономическое значение кластеров, исследованы положительные последствия внедрения кластерной модели, а также составляющие части и границы кластера. Представлена классификация кластеров, определены перспективы развития кластеров для украинской экономики.

**Ключевые слова:** кластерное объединение предприятий, инновации, инвестиционная привлекательность, организация, эффективность.

**Tiukhtii M.P., Bobko N.A., Shkurenko I.M. Clusters as innovative form of business organization.** The essence and the economical significance of clusters are considered. The positive consequences of the cluster model introduction, as well as content and borders of a cluster are investigated. The classification of clusters is represented and the perspectives of the clusters progress for the Ukrainian economy are defined.

**Keywords:** cluster association of enterprises, innovation, investment appeal, organization, efficiency.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової трансформації економіки України та під впливом глобалізації набувають особливого значення ефективне використання переваг суспільного поділу праці, запровадження нових інтеграційних форм організації інноваційних процесів.

Сьогодні кластери є міцною складовою частиною економічної реальності. Глобалізація, що дає підприємствам можливість забезпечити себе капіталом, сировиною і технологіями, розгорнути свою діяльність там, де найменші витрати, разом з інтенсивністю знань значно збільшили значення кластерів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику розвитку кластерів досліджували у своїх наукових працях такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як, зокрема, М. Портер, М. Превезер, Г. Свон, Е. Фезер, Н.М. Внукова, М.П. Войнаренко, Л.М. Ганущак, В.І. Захарченко, С.І. Соколенко, В.І. Чужиков. Однак для успішного розвитку кластерних моделей організації бізнесу в Україні необхідний більш детальний аналіз теоретичних і практичних аспектів діяльності світових і національних мережових структур.

**Постановка завдання.** Метою наукової статті є дослідження значення кластерів як інноваційної

форми організації бізнесу та визначення перспектив розвитку кластерів для української економіки. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі основні завдання: розглянуто сутність та економічне значення кластерів, складові частини та границі кластера; досліджено сучасний рівень розвитку кластерної форми організації бізнесу; визначено перспективи розвитку кластерів для української економіки.

**Виклад основних результатів.** Серед багатьох форм організації ведення бізнесу досить позитивно себе зарекомендували кластери (у пер. з англ. «сузір'я», «скупчення»). Кластерні моделі об'єднання підприємств сприяють розвитку підприємств, регіонів, залученню інвестицій, дають змогу успішно конкурувати на ринку та відновлюють довіру між урядом і бізнесом.

Кластер – це новий ефективний спосіб і система взаємодії, постійного ділового спілкування територіально й економічно споріднених учасників виробничого процесу заради отримання кожним із них підсумкового синергетичного комерційного результату [5, с. 264].

Кластерний підхід широко застосовується в багатьох країнах ЄС. Активно впроваджуються стратегії

та програми, які безпосередньо або опосередковано стимулюють формування та розвиток кластерів у європейських регіонах. Зокрема, одними з найуспішніших є транскордонний кластер «Біодолина» в долині Верхнього Рейну (Швейцарія – ФРН – Франція), кластер скла (Верхня Австрія (Австрія) – Баварія (ФРН) – Богемія (Чехія)), технологічний кластер (Штирія (Австрія) – Словенія) [1, с. 180].

В сучасних умовах кластери стали визнаним в усьому світі ефективним засобом формування національних конкурентних переваг, підвищення ефективності виробництва за рахунок вертикальної та горизонтальної інтеграції як окремих галузей, так і підприємств.

Кластер – це одна з форм об'єднань схожих, пов'язаних між собою, взаємодоповнюючих підприємств і організацій, що кооперуються з метою взаємної підтримки й координації, які в повсякденному житті перетворюються на такі поняття, як «соціальний капітал» і «довіра». Саме високий ступінь довіри дає змогу знизити вартість операцій, здійснюваних між партнерами. В умовах швидкого змінювання економіки важливість співробітництва, що стимулюється кластерами, стає все більш значущою [4].

Залежно від змісту та стадії розвитку кластери приймають різноманітні форми. Однак, як правило, вони включають у свій склад виробників кінцевих продуктів або послуг, постачальників спеціалізованої сировини, матеріалів і послуг, фінансові структури, а також підприємства суміжних галузей.

Часто в кластери входять і канали збуту або споживачі, виробники додаткової продукції, постачальники спеціалізованої інфраструктури, державні та недержавні навчальні, інформаційні, науково-дослідні й технічні організації. Державні відомства, що мають значний вплив на кластер, можуть також розглядатися як елемент структури. Найчастіше кластери містять у собі торгово-промислові палати, агентства регіонального розвитку та інші колективні структури, які можуть надавати підтримку членам кластера.

Виходячи з важливості кластерів для підйому української економіки, необхідно визначити такі аспекти цієї проблеми: складові частини та границі кластера; класифікація кластерів; значення кластерів для української економіки; сучасний рівень розвитку кластерів в Україні.

Визначаючи складові частини кластера, слід починати з великого підприємства й розглядати всі підприємства та організації, які перебувають вище або нижче в одному ланцюгу. Наступний крок полягає у визначенні на горизонтальному рівні тих галузей, що використовують канали збуту або випускають додаткову продукцію. Інші горизонтальні галузеві ланцюги характеризуються використанням подібних спеціалізованих виробничих чинників або технологій і виявляють інші зв'язки з боку входу. Після відбору галузей і фірм, що входять до кластера, треба визначити організації, які підтримують

кластер наданням спеціальних знань і технологій, інформації, капіталу або інфраструктури, а також організації, що обслуговують членів кластера. На останньому етапі проводиться аналіз на предмет того, які державні організації та відомства мають істотний вплив на членів кластера [6, с. 37].

Границі кластера повинні охоплювати всі підприємства, галузі та організації, між якими існують міцні вертикальні, горизонтальні або інституціональні зв'язки [5, с. 267]. Об'єднання в кластер на основі вертикальної інтеграції формує не спонтанну концентрацію різноманітних технологічних винаходів, а певну систему поширення нових знань і технологій. При цьому найважливішою умовою ефективної трансформації винаходів в інновації, а інновацій – у конкурентні переваги є формування мережі стійких зв'язків між усіма учасниками кластера [2, с. 39].

Можна навести як приклад будівельний кластер, створений у Хмельницькій області. Двадцять п'ять підприємств, що об'єдналися в цей кластер, створили:

- 1) юридично-аудиторську службу, яка забезпечує комплексне юридичне й аудиторське обслуговування підприємств – учасників кластера;
- 2) маркетингову службу, яка забезпечує маркетинговий супровід діяльності підприємств і розробляє рекламну програму;
- 3) мережу консультаційних бюро;
- 4) спільне виробництво сухих сумішей, що використовують всі члени кластера.

Об'єднавшись у кластер, підприємства створили не тільки власну матеріальну інфраструктуру, але й спеціальні центри послуг за різними напрямками діяльності, що дає змогу знизити вартість операцій, які здійснюються між партнерами. До того ж учасники кластера одержали шанс більш ефективно відстоювати свої інтереси на рівні місцевих органів влади або місцевого самоврядування, а також брати участь у великих інвестиційних програмах [6, с. 39].

Центром кластера найчастіше бувають одна або кілька незалежних потужних компаній, між якими зберігаються конкурентні відносини, що суттєво відрізняє кластер від картелю або фінансово-промислової групи. Кластер надає винятково сприятливі умови для розвитку спеціалізованих виробництв, зокрема, допоміжного, обслуговуючого й підтримуючого характеру. Лідируючі на світовому ринку великі компанії й фірми потребують великої кількості пристосованих до їхніх технологій суміжних виробництв, устаткування, матеріалів тощо, що створює ємний ринок для невеликих фірм, зокрема з інноваційною спрямованістю, які в майбутньому й стають генераторами конкурентних переваг [2, с. 40].

Складність класифікації кластерів полягає в їх різноманітності. Кластери утворюються в найрізноманітніших галузях. Їх можна знайти у великих і малих економічних районах, у міській або сільській місцевостях, на різних географічних рівнях (країни, агломерації міст чи окремого міста).

За територіальним поділом праці розрізняють кластери регіональні, національні (міжрегіональні), міжнародні. Ця класифікація пов'язана з тим, що географічно кластер може не тільки включати одне місто або країну, але й охоплювати ряд сусідніх країн.

Кластери, які створюються в межах одного регіону, є регіональними. Як приклад можна назвати кластер розваг «Голівуд» (США), фінансовий кластер у Нью-Йорку (США), меблевий кластер у Північній Каліфорнії (США), будівельний і швейний кластери в Хмельницькому (Україна), туристичний і харчовий кластери в Кам'янець-Подільському (Україна).

Міжрегіональні кластери (їх можна називати й національними) включають у свій склад підприємства, організації й установи, розташовані в різних регіонах однієї країни. Такі кластери орієнтовані на зовнішній ринок, тобто на експорт, і ставлять за мету створення конкурентоспроможної продукції, наприклад, кластер взуття та моди в Італії.

Міжнародні кластери ширші й не обмежуються однією країною. Найчастіше у цих кластерах взаємодіють підприємства, які репрезентують розвинуті країни та країни, що розвиваються. Зазвичай міжнародні кластери створюються на основі використання дешевої робочої сили і природних ресурсів малорозвинутих країн, а також імпорту технологій з розвинутих країн.

Другою ознакою, за якою можна класифікувати кластери, є галузева належність членів кластера. Кластери можуть бути міжгалузевими, тобто такими, які включають підприємства різних галузей (таких кластерів більшість), або галузевими (всі члени цих кластерів належать до однієї галузі). Кластер зазвичай складається з комбінації галузей, що роблять кінцеві продукти, поставляють устаткування й матеріали, надають послуги. Ці галузі, як правило, належать до різних категорій. Вони містять у собі як традиційні, так і високотехнологічні підгалузі. Границі кластера постійно переміщуються, оскільки йде безперервний процес виникнення нових підприємств і галузей. Технічний прогрес і розвиток ринку обумовлюють появу нових галузей, створюють нові зв'язки або змінюють цільові ринки.

Кластери різняться між собою також за своєю структурою. Кластери дають змогу малим підприємствам сполучати переваги дрібносерійного виробництва з великомасштабним підходом. А це дуже важливо для розвитку малих і середніх підприємств (МСП). Так, в Угорщині на початку 90-х років більш ніж 2/3 експорту забезпечували «старі великі» компанії, тоді як роль малих підприємств була незначною. Завдяки ефективній регулюючій політиці, спрямованій на розвиток промислових парків, діловий клімат національної економіки радикально лібералізувався. Угорським компаніям вдалося досить легко пристосуватися до умов ринку ЄС. В інших кластерах, наприклад, у шотландській моделі, при-

йнятої базовою в країнах ЄС, великі компанії, іноді закордонного походження, формують ядро кластера, навколо якого групуються малі фірми.

За характером зв'язків кластери можна поділити на виробничі, науково-технічні та змішані. Виробничі кластери, що створені на базі промислових підприємств, майже не підтримують відносини з науково-дослідними організаціями, наприклад, кластер взуття та моди в Італії. Науково-технічні кластери створюються навколо університетів або включаються до їх складу. Наприклад, всесвітньо відомий кластер по біотехнології та молекулярній медицині (VBC Vienna BioCenter) заснований на базі декількох університетських інститутів і дослідницького Інституту молекулярної патології фірми «Boehringer Ingelheim». Швейний кластер у Хмельницькій області створений на базі підприємств легкої промисловості та технологічного університету Поділля, тобто він є змішаним [7].

Виробнича структура кластера завжди більш вигідна, ніж галузева, тому що тут внутрішньофірмові зв'язки більш тісні. Кластер породжує ефект масштабу виробництва, основою якого є наявність в особі однієї з фірм ядра інноваційного кластера для виробництва певного виду продукції або послуги. Перевагою кластера також є ефект охоплення, що виникає за умови існування фактора виробництва, який може бути використаний одночасно для виробництва декількох видів продукції. Цей фактор характеризується багатофункціональною природою. Під час об'єднання фірм у кластери ефект охоплення значно підсилюється, тому що виникає можливість використовувати багатофункціональний фактор на різних підприємствах за мінімізації транзакційних витрат, пов'язаних з його передачею. Кластерна виробнича структура синтезує ефект синергії, що виникає на основі загальної стандартизації продукції. Таким чином, усі учасники кластера одержують додаткові конкурентні переваги під впливом ефектів масштабу, охоплення і синергії [2, с. 41].

Наступною ознакою до групування можна назвати кількість членів кластера. Кластер може складатися з невеликого (до 20 членів) або значного числа підприємств, організацій або установ (більше 20).

Відрізняються кластери й за рівнями взаємодії між компаніями, організаціями та інститутами, які входять до його складу, а саме від вільних відносин в асоціації (це більш властиве кластерам у країнах, що розвиваються) до форм структурованого співробітництва та конкуренції. За цією ознакою кластери можна розділити на дві групи: кластери з регламентованими відносинами між компаніями, організаціями та інститутами, які входять до їх складу; кластери з несистемними відносинами між зазначеними суб'єктами [4].

Останнім часом в Україні все частіше починають розглядатися питання підйому економіки регіонів на основі кластерних моделей (Національна програма

підвищення конкурентоспроможності економіки України на базі кластерів (Проект Стратегії інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів «Порядок створення та функціонування національних інноваційних кластерів») [7].

Сьогодні кластери порівняно ефективно розвиваються у Волинській, Івано-Франківській, Полтавській, Рівненській, Сумській, Харківській областях. В Україні функціонує близько 50 кластерів у різних регіонах країни та галузях.

Розвиток промисловості в сучасній світовій економіці багато в чому визначається рівнем узгодженості взаємодії підприємств і технологічної кооперації в інноваційному технологічному переоснащенні. Керуючись цим, Держінвестицій України спільно з НАН України, їх регіональними науковими центрами і МОН України з середини 2009 року почали проводити роботи з формування Національного інноваційного кластеру «Нові машини». У сферу цієї масштабної програми потрапила велика частина машинобудівних підприємств Запорізької області.

Завдання запорізьких кластерних об'єднань визначені в регіональних програмах інноваційного розвитку. Зазначені програми містять завдання, виконання яких повинно забезпечити інноваційний розвиток економіки регіону. Програма передбачає виконання таких завдань:

- 1) сформувати базу даних по інноваційним позиціям;
- 2) сформувати базу даних потенційних проектів інноваційних виконавців;
- 3) сформувати механізми фінансування інноваційних проектів різних категорій;
- 4) створити методiku робіт з формування державної реєстрації та супроводу інноваційних проектів;
- 5) створити систему інформаційної підтримки інфраструктури інноваційного розвитку;
- 6) виконати аналіз чинного законодавства, розробити пропозиції щодо внесення законодавчих ініціатив;
- 7) створити систему підготовки кадрів для реалізації інноваційного розвитку;

8) сформувати механізми сприяння просуванню інноваційних продуктів на внутрішньому та зовнішньому ринках;

9) виконати практичну роботу з формування, державної реєстрації та супроводу інноваційних проектів.

Перераховані завдання спрямовані на створення інфраструктури, яка змогла б забезпечити активізацію інноваційного потенціалу відповідних галузей науки та виробництва; формування інноваційної культури; створення сприятливих умов для інноваційного розвитку економіки, підвищення її конкурентоспроможності шляхом створення серії інноваційних підприємств на основі сучасних науково-технічних розробок; забезпечення в майбутньому стійких темпів розвитку цих робіт [7].

Досвід розвитку кластерних ініціатив на Поділлі, в Прикарпатті, Поліссі, Криму, Севастополі, на Полтавщині, в Запоріжжі та в інших регіонах свідчать про те, що формування сучасних партнерських відносин між місцевими державними органами, діловими колами, а також підтримуючими виробництво місцевими науковими і освітніми центрами є складним комплексним процесом. Накопичений досвід свідчить також про те, що конкурентоспроможність – це не статична властивість регіону чи галузі, а динамічний процес реалізації зусиль заради високої продуктивності шляхом ефективного використання інтелектуальних, природних і технологічних ресурсів території, регіону та їх виробничих кластерів.

**Висновки.** Через те, що сучасні конкурентні переваги практично повністю забезпечуються за рахунок переваг в технологіях виробництва, управління, організації просування товарів, успішний розвиток конкурентоспроможності країни можливий лише за комплексного використання теорій кластерного механізму та сучасних концепцій інноваційного розвитку. Великий потенціал кластеризації, який має Україна, поки що реалізується занадто повільно та обережно, що обумовлюється насамперед відсутністю державної політики щодо пріоритетності інноваційного розвитку.

### Список літератури:

1. Демченко В.В. Особливості формування транскордонних кластерів / В.В. Демченко // Регіональна економіка. – 2010. – № 3. – С. 179–186.
2. Діденко О.А. Розвиток кластерних систем як засіб зростання конкурентоспроможності національної економіки / О.А. Діденко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – № 1 (92). – С. 37–42.
3. Головатюк В.М. Інвестиційна привабливість інноваційної сфери економіки України / В.М. Головатюк; за наук. ред. В.П. Соловйова. – К.: Фенікс, 2012. – 364 с.
4. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: [навчальний посібник] / за заг. ред. Л.М. Чепури [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://um.co.ua/3/3-5/3-5728.html>.
5. Соколенко С.И. Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерство. Кластеры: Украинский контекст / С.И. Соколенко. – К.: Логос, 2002. – 647 с.
6. Чевганова В.О. Кластери та їх економічне значення / В.О. Чевганова, І.Г. Брижань // Економіка України. – 2002. – № 11. – С. 35–41.
7. Українські кластери [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ucluster.org/blog/2012/06/strukturaklasternikh-sistem-po-regionakh-ukraini>.

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

UDC 330.4:658(477)

**Bezus R. M.**, Doctor of Economic Sciences, Professor  
*Head of Department of Marketing*

**Kobernyuk S.O.**, Senior Instructor at Department of Marketing  
*Dnipropetrovsk State Agrarian and Economic University*

### MATHEMATICAL MODELLING OF THE PRODUCTION AND MARKETING OF PORK PRODUCTS AT THE ENTERPRISE LEVEL

**Bezus R. M., Kobernyuk S. O. Mathematical modelling of the production and marketing of pork products at the enterprise level.** Large changes in global market requirements and production environment, the reorientation of production and sales planning play a key role to support the optimization of the production and marketing of pork products. The adoption of separate decisions on production capacities and scale of sales may lead to lower profits. It is therefore proposed an integrated method for the simultaneous determination of two subtasks. The necessity of the economic-mathematical modelling usage in economics, including production activities of agricultural enterprises, is scientifically proved. Recommendations for the construction of a mathematical model taking into account the factors as model parameters are advised. The proposed mathematical model is a multi-disciplinary, multi-layer analysis, taking into account many variables, in particular, production lines, markets, sales prices, in order to copy with the large search space of solutions, applied the concept of genetic algorithm to effectively improve the performance of production and marketing of pork products.

**Keywords:** enterprise, agriculture, modelling, economic-mathematical modelling, mathematical model, production activities of agricultural enterprises, production, marketing.

**Безус Р.М., Кобернюк С.О. Математичне моделювання виробництва і збуту продукції свинарства на рівні підприємства.** Через великі зміни в глобальних потребах ринку і виробничого середовища, перепрофілювання виробництва і планування продажу відіграє ключову роль для підтримки оптимізації виробництва і збуту продукції свинарства. Прийняття окремих рішень щодо виробничих потужностей, і масштаб продажів можуть призвести до зниження прибутку. Тому пропонується комплексний метод одночасного визначення цих двох підзадач. Обґрунтована необхідність застосування економіко-математичного моделювання в економіці, в тому числі для виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. Надано рекомендації для побудови математичної моделі з врахуванням факторів, як параметрів моделі. Запропонована математична модель являє собою багатопредметний, багат шаровий аналіз з урахуванням багатьох змінних, зокрема виробничі лінії, ринки, ціни продажу, для того, щоб скопіювати з великого простору пошуку рішень, застосовується поняття генетичного алгоритму для ефективного підвищення продуктивності виробництва і збуту продукції свинарства.

**Ключові слова:** підприємство, сільське господарство, моделювання, економіко-математичне моделювання, математична модель, виробнича діяльність сільськогосподарського підприємства, виробництво, маркетинг.

**Безус Р.Н., Кобернюк С.А. Математическое моделирование производства и сбыта продукции свиноводства на уровне предприятия.** Через большие изменения в глобальных потребностях рынка и производственной среды, перепрофилирование производства и планирование продаж играет ключевую роль для поддержки оптимизации производства и сбыта продукции свиноводства. Принятие отдельных решений относительно производственных мощностей, и масштаб продаж могут привести к снижению прибыли. Поэтому предлагается комплексный метод одновременного определения этих двух подзадач. Обоснована необходимость применения экономико-математического моделирования в экономике, в том числе для производственной деятельности сельскохозяйственных предприятий. Даны рекомендации для построения математической модели с учетом факторов, как параметров модели. Предложенная математическая модель представляет собой многопредметный, многослойный анализ с учетом многих переменных, в частности, производственные линии, рынки, цены продажи, для того, чтобы скопировать с большого пространства поиска решений, применяется понятие генетического алгоритма для эффективного повышения производительности производства и сбыта продукции свиноводства.

**Ключевые слова:** предприятие, сельское хозяйство, моделирование, экономико-математическое моделирование, математическая модель, производственная деятельность сельскохозяйственного предприятия, производство, маркетинг.

**Statement of the problem.** In the mathematical modelling of production and marketing of pork products at the enterprise level the use of mathematical models in economics plays a leading role. Enterprise budgets were developed based on the use of input and output costs, as well as average production volumes and revenues, associated in particular with the allocation of land to alternative crops and livestock production, using previous production practices. When linear programming became practical with the growth of computing power, the enterprise budgets provided the data how advisable is it to implement this optimization tool.

In addition, a large number of alternative areas of production of agricultural activities, and various constraints related to land, labour, capital and technology showed possibilities to agricultural enterprises of the usefulness of mathematical modelling. Agricultural economists widely used programming tools, readily accepting and in some cases further innovation.

**Analysis of recent research and publications.** In the literature there are numerous documents related to the production and promotion of agricultural products in the market. These documents were distributed in three dimensions on the basis of manipulative variable: (1) the solution to the problems of production, (2) the solution to the problem of promotion of agricultural products in the market, and (3) the solution to problems of production and promotion of agricultural products in the market. A significant contribution to the development of practical economic and mathematical modelling in Economics, Finance was made by scientists, such as: Burkinsky B. V., Vitlinsky V. V., Galaeva L. V., Vasyuk I. V., Volk V. M., Priyma S. S., Shish I. M., Gedelevich E. V., Demchuk N. I., Kuzmenko E. V., Pavlova V. A., Kholod S. B., Makarenko P. M., Samarska D. O., Domaskina M. A., Sergeeva O. R., and others [1-8].

First, the solution to the problems of production occurs when the decision variables on the basis of industrial activities, such as production capacity of the facility/equipment, production volumes and production cycle/series, etc. There are a lot of studies of integration of subprocesses, but really only to coordinate them in the form of the cost function, not the manipulation of variables between multiple processes. From the point of view of controlled variables, it is possible to name these types of problems, problem solving of production. There are one-product models, multiproduct models and models of one company. In addition, there are studies of multi-product, multi-companies and multi-market problems [6].

Second, the solution of the problem of promotion of agricultural products on the market occurs when the demand between the markets and the agricultural enterprise is well-known and it entails a decision on distribution activities, such as distribution of existing equipment, modes of distribution number of distribution and routing. This is a problem of planning development of the logistics network.

Thirdly, another problem is the production and promotion of agricultural products in the market, that is the simultaneous solution to this problem, this means that there is at least one manipulative variable in production and distribution activities. With these types of studies it is discussed the promotion of agricultural products in the market, how to manipulate the variables that relate to production activities. They make decisions on distribution, such as the number of transport for internal distribution. In addition, the problem of route selection, you can use direct distribution or multiple distribution routes through other warehouses. These types of studies are rare but important in the strategy and tactical decision support systems decisions in real agricultural enterprises.

Key business processes are the production, promotion and sale. There are very few studies that discuss the production and solution of marketing problems. There are two points of view on the long-term capacity management for manufacturing of pork products and sales strategies that say about the importance of simultaneous decision making on production and sales problems. However, there is no modelling work. The advantage of an integrated model has been proven by numerous experiments. However, the amount of reserves is a variable solution for sales process model, which is the operational level of the factor in the decision of planning problems of sales and financial-economic operations of agricultural enterprises. As the objective function in the maximize profits model of agricultural enterprises, in particular, include the price in the market. One of the disadvantages of the model is that sales prices are given in advance. When planning the production of pork products, we believe that the sale price as a decisive factor in the sales process is very important in modern medium-and long-term solutions for agricultural enterprises.

**Task formulation.** The purpose of the article is to offer a comprehensive method to solve simultaneously the problems of production and sales planning of pork products to support tactical decisions for agricultural enterprises.

**Main material exposition.** After an initial focus on the management of an agricultural enterprise the urgent advanced marketing study, with the aim of improving the welfare of farmers is becoming increasingly, more efficient procurement of materials and sales of products. The markets of grains and livestock are so interrelated that it led to the modelling of the market supply and the demands of the system of equations, and to the need to evaluate these systems. At the same time, we must recognize that some budgets are focused more on maximizing production, not profit maximization. This leads to the estimation of production functions specifying the initial value as a function of factor input levels and other characteristics of the production environment, including human capital. The need to evaluate relationships in production and marketing is resulted in the application of statistical methods in economics, now called econometrics. In turn, this has led to a new regulatory class,

seeking to optimize social welfare through the development of agricultural policy. The use of welfare economics as a tool of analysis of agricultural enterprises activity became the main goal of mathematical modelling.

Thus, the application of mathematical modelling continues to increase to the extent that the activity of enterprises devoid of serious mathematics is unlikely to be as effective as possible.

For the mathematical modelling of production and marketing of pork products at the enterprise level it is expedient to use such tools:

- simulation models and normative modelling;
- linear programming;
- integer programming;
- quadratic risk programming;
- nonlinear programming.

The global market environment can be described as such that has global factors those are external to the management of the production farm, but can significantly affect business planning. Currently, we see that the market is growing worldwide. To continue to grow, agricultural enterprises should learn to act in the global and regional markets. Traditional production planning in agricultural enterprises, which are engaged in mixed farming, namely the cultivation and production of pork products, was concentrated separately by optimizing production and sales planning in different departments with different goals at the end of the year. The production department strives to minimize production costs, and the activities of the sales department are dedicated to maximizing revenue from sales. However, revenue maximization from the sale of products does not mean that production costs are minimized. In addition, in many cases it is accompanied by an incorrect decision-making associated with full capacity utilization. This leads to increased production costs and reduced investment. Therefore, integrating these subprocesses in optimization economic and mathematical model it is necessary to provide a compromise between them.

In addition, the agreement between subprocesses is the best method to obtain the corresponding production plan. Cost functions must be well-formed with the use of mathematical models because of faulty design business model deviates from the actual production operations and no opportunities to use accurate data of real businesses. In the end, the shortcomings of the cost management system cannot provide the decision-makers, convincing advice when making business decisions.

Therefore, you must rebuild the planning of production of pork products through an integrated subprocesses and the reconstructed cost function to obtain the best system decision support to help managers of agricultural enterprises.

In this paper we consider an optimal design and operation of multi-production of pork products, product lines, markets and selling prices of production, problems of pork products promotion to the market and sales. In general, each product belongs to a product group and

each product group is allocated for one or several production lines at different farms.

The location of the farm is important and each farm consists of several production lines. Each production line has a fixed assets value and fixed cost of work. If the allocations of market demand in a standard production capacity of the production line, then the cost of making the line is permanent. However, the unit production cost of this line decreases, output increases, and overtime labour costs are increased if the distribution of demand in the market is higher than standard production capacity, but not above the maximum production capacity. Another situation is the distribution of market demand that exceeds the maximum production capacity; in this case, there must be capacity building in the form of a new production line.

Let's consider the demand for the types of products and quantity for each region. It is possible to get the sale price and the value of the dynamics of demand curve price-quantity (PQ) on each market and each product has multiple prices associated with a corresponding number. For example, the demand in some economic regions is very sensitive to sales price. However, as constraints, there are absolute minimum selling price and maximum demand for each product in each region.

Let's study the connection between agricultural enterprises and distribution channels of pork products that use transportation. In practice, several types of distribution can be selected. Because of the complexity and long time logistics outsourcing is considered to be the best for the process of distribution. We can get the delivery cost of pork products with an outsourcing transport company, which could indicate the unit of delivery cost from the enterprise to the market for each product.

In this mathematical model, we define production capacity for each product from farms to the markets and sale price of each product in each market as our manipulative variables. The objective function is to maximize the total annual income from the production network, considering both fixed and variable costs. In this article we consider the stationary form of the problem, according to which the price of sale, production and distribution flows are determined by optimization.

The mathematical model of the production-distribution-sales is considered.

After the problems described above, we formulate the production-marketing-sales using the model of mixed integer programming. It is necessary to make the optimal planning for private agricultural enterprises.

Hypotheses:

- (1) each production unit has the ability to produce relevant groups of the products;
- (2) each production unit has a production standard and maximum capacity but it can be expanded at the expense of variable or fixed costs;
- (3) there is a changing distribution of costs between each company and the market;
- (4) the demand for each market comes from the final consumers of the region;

(5) there are several pricing options for each product in each market;

(6) there are several options in the demand for each product in each market;

(7) no stock limits on markets;

(8) the storage capacity may be changed due to the increase in rent for warehouse space.

Indicators and sets:

$i$  animals (pigs)  $i \in I$  ( $i = 1, 2, \dots, I$ ).

$l$  processing lines  $l \in L$  ( $l = 1, 2, \dots, L$ ).

$k$  type of product  $k \in K$  ( $k = 1, 2, \dots, K$ ).

$g$  product groups  $g \in G$  ( $g = 1, 2, \dots, G$ ).

$j$  market segments  $j \in J$  ( $j = 1, 2, \dots, J$ ).

$p$  sales prices  $p \in P$  ( $p = 1, 2, \dots, P$ ).

$l_i$  production line on the farm  $i$ .

$k_l$  products that can be produced on the line  $l$ .

Parameters of products:

$PCap^l$  standard production capacity of the farm and for the line  $l$  (time).

$PCap_i$  maximum production capacity of the farm for the line  $l$ .

$PAss_i^l$  the rate of return of fixed assets for the line  $l$  on the farm  $i$ .

$PLab_i^l$  return of fixed labour cost for the line  $l$  on the farm  $i$ .

$PSun_i^l$  other annual costs for the line  $l$  on the farm  $i$ .

$CTK_i^k$  the expended man-hours amount to manufacture product  $k$  on the farm  $i$ .

$Ck^{materi}$  material costs unit for the production of a product  $k$ .

$INV^l$  the annual investment costs for the line  $l$ .

$a_{i,l}^{overtime}$  ratio of overtime labour costs for the line  $l$  on the farm  $i$ .

Parameters of marketing (distribution and sale):

$C_{ij}^{trans}$  unit of transportation cost from farm  $i$  to market  $j$ .

$p_k^j$  possible sales prices of product  $k$  in the market  $j$ .

$d_k^j$  possible volume of demand of product  $k$  in the market  $j$ .

$dlot_k^j$  demand variety of product  $k$  in the market  $j$ .

$\alpha_{ijk}^{proc}$  ratio of procurement to production  $k$  from farm  $i$  in the market  $j$ .

$\beta_{ijk}^{duty}$  coefficient of taxes value on products  $k$  from farm  $i$  in the market  $j$ .

$C_{ij}^{inter}$  loan interest rate in banks in the market  $j$ .

$Sp_k$  production value of product  $k$ .

$wp_j^a$  cost of a warehouse renting in the market  $j$ .

$\partial_j^k$  level of service in the market  $j$  for product  $k$ .

$\alpha$  standard deviation of demand.

$I_0^{kj}$  initial inventory of product  $k$  in the market  $j$ .

Variables that agricultural enterprise can manipulate.

Production:

$x_{ij}^k$  production volume of product  $k$  from the farm  $i$  for the market  $j$ .

Sales:

$y_j^k$  1 – if the sale price of product  $k$  in the market  $j$  is selected, and 0 otherwise.

The problem of optimization of pork production and promotion of products in the market by agricultural

enterprises is formulated with the objective function to maximize total profit:

Max

$$\sum_j \sum_k p_k^j y_j^k * d_k^j y_j^k - \text{production costs} - \text{marketing costs} - \text{sales costs} \quad (1)$$

Subject to:

$$\sum_l CTK_i^k * x_{ij}^k \leq \sum_l CCap_i^l \quad (2)$$

$$k_j \sum_l CTK_i^k * x_{ij}^k \geq 0 \quad (3)$$

$$\sum_j \sum_k d_k^j y_j^k \leq \sum_i \sum_k x_{ij}^k \quad (4)$$

Maximization of total profit in the objective function includes the total revenue and total production cost. Total production cost includes production costs, marketing costs and cost of sales. In particular, it includes the cost of standard products manufacturing, the cost of overtime and the capacity increase of the production line. Distribution costs include delivery costs from the farms to the market. Cost of sales includes taxes, marketing expenses and other costs.

Task (1) is to maximize total profits, minimize production-related expenses, marketing cost and cost of sales. Constraints (2) are limited production capabilities, which ensure that production volume should not be less than the amount of demand for the products of a particular farm. Constraint (3) provides the minimum value of production for each selected line  $l$ . Constraint (4) is the limited demand for the market  $j$ , which shows that the demand for the products  $k$  should not exceed the production quantity at each enterprise. Constraint (5) is the limitation of warehouse space for the market  $j$ , show that the value of stocks in each market shall not exceed the warehouse capacity.

Production costs:

Situation 1: annual fixed costs + material costs

If  $0 \leq \sum_l CTK_i^k * x_{ij}^k \leq PCap_i^l$

$$\sum \sum (PAss_i^l + PLab_i^l + PSun_i^l) + \sum \sum C_k^{materi} * x_{ij}^k$$

Situation 2: annual fixed costs + material costs + overtime costs

If  $PCap_i^l \leq \sum_l CTK_i^k * x_{ij}^k \leq PCap_i^{*l}$

$$\sum \sum (PAss_i^l + PLab_i^l + PSun_i^l) + \sum \sum C_k^{materi} * x_{ij}^k$$

Situation 3: annual fixed costs + material costs + costs of capacity expansion

If  $PCap_i^{*l} \leq \sum_l CTK_i^k * x_{ij}^k$

$$\sum \sum (PAss_i^l + PLab_i^l + PSun_i^l) + \sum \sum C_k^{materi} * x_{ij}^k$$

Distribution costs:

$$\sum \sum \sum C_{ij}^{trans} * x_{ij}^k$$

Cost of sales = total taxes + marketing expenses + other expenses

The proposed mathematical model shows that significantly more difficult to solve the problem using mathematical methods, when the scale of the problem grows. There are studies that review the decisions of supply chain optimization models using genetic algorithms. Genetic algorithms proved to be effective enough for complex optimization problems, towards methods of

stochastic search and can easily find good solutions in a shorter period of time. Therefore, in this study, we use the concept of a genetic algorithm for the development of the planning system of the production of pork products.

**Conclusions and recommendations for further researches.** The article suggests a comprehensive study of the problems of production and planning methods of sales using manipulative variables as the cost function. For easy construction of the model to be as close to the real activity of the agricultural enterprise, production function of process cost using the

operation timing, including fixed hardware costs and variable costs of labour. We built a cost function of the sales process due to the change in tariffs with routing, by changing inventory costs due to the scale of sales by other costs. Using the proposed mathematical model, numerical experimental results proved the advantage of integrated method in comparison with the method of the interchange for the development of the economic environment. Also it is stressed that the market has become more sensitive, which made the efficiency of the proposed method more obvious.

### References:

1. Vasiuk, I. V. (2011), «Foreign experience of implementation of marketing logistics concepts at the enterprise», PVNZ «Bukovyns'kyi universytet»: Zb. nauk. prats'» Economic sciences, vol. 7 / 2011, Chernivtsi, pp. 163-173.
2. Vovk, V. M. Pryyma, S. S. Shish, I. M. (2011), Modelling of organizational processes in the enterprise: monograph. Lviv: LNU named by Ivan Franko, – 334 p.
3. Gedelevich, E. V. (2013) «Economic-mathematical modelling of production activities of industrial enterprises», Bulletin of the Khmelnytsky national University, № 2. Vol. 3., pp. 66-69
4. Demchuk, N. I. (2016) «Optimization criteria of an estimation of competitiveness of agricultural products: monograph», Socio-economic and technological development of enterprises: problems, solutions, performance evaluation. Dnepropetrovsk, pp. 302-314.
5. Kuzmenko, O. V. Pavlova, V.A. Holod, S.B. (2013) «Development of strategic management according to the position of the enterprise in the market», European vector of economic development. № 2(15). –pp. 187-196.
6. Makarenko, P. M. Ostapenko, M. A. (2008) «Optimal combination of industries in agricultural production cooperatives with mathematical programming», Bulletin of Dnipropetrovs'k State agrarian university, vol. 1, pp. 131-136.
7. Samarska, D.O. Domaskina M. A. (2015) «Use of economic-mathematical modelling for definition of a rational sectoral structure of agricultural enterprises», Global and national problems of Economics. Vol. 7, pp. 472-477.
8. Serheeva, E.R. (2015), «Theoretical aspects of the system of supply and marketing activities of the enterprise», Оралдым Ғылым жаршысы: nauch-teor. prakt. zhurnal, ZhShS «Uralnauchknyha», g. Ural'sk, Kazakhstan, vol. 21 (152), pp. 8-13.

Бесараб Д.А., к. е. н., директор  
ТОВ КУА «Інвестиційні проекти» (м. Харків, Україна)

## ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

**Бесараб Д.А. Проблеми управління матеріальними ресурсами промислових підприємств в умовах євроінтеграції України.** Сучасний євроінтеграційний напрям розвитку національної економіки значно розширює межі економічного співробітництва, що потребує нових рішень та пріоритетів у діяльності вітчизняних підприємств. Нові можливості спонукають підприємства до пошуку конкурентних переваг, вимагають переглянути завдання, які ставляться у сфері матеріально технічного забезпечення. Пошук та адаптація до нових умов стають пріоритетом успішного управління вітчизняними підприємствами.

**Ключові слова:** управління, ресурси, підприємство, моделі, постачання, інновації.

**Бесараб Д.А. Проблемы управления материальными ресурсами промышленных предприятий в условиях евроинтеграции Украины.** Современное евроинтеграционное направление развития национальной экономики значительно расширяет границы экономического сотрудничества, что требует новых решений и приоритетов в деятельности отечественных предприятий. Новые возможности побуждают предприятия к поиску конкурентных преимуществ, требуют пересмотреть задачи, которые ставятся в сфере материально технического обеспечения. Поиск и адаптация к новым условиям становятся приоритетом успешного управления отечественными предприятиями.

**Ключевые слова:** управление, ресурсы, предприятие, модели, поставки, инновации.

**Besarab D.A. The problems of material management of industrial enterprises in the European integration of Ukraine.** A current condition of the world economy globalization has a significant impact to the national economy and the processes in which the domestic enterprises takes part. The process of finding businesses competitive advantages requires another look at the challenges which are in a logistical support.

**Keywords:** management, resources, enterprise, model, delivery, innovation.

**Постановка проблеми.** В умовах розвитку євроінтеграційних процесів, що домінують останнім часом у промисловій політиці України, потребують вирішення завдання узгодження зв'язків між постачальниками та споживачами, спектр яких значно розширився. До актуальних завдань слід передусім віднести: спрямування розробок підприємства-постачальника на інтереси підприємства-споживача, що випускає на ринок новий продукт; підвищення точності визначення витрат на виробництво готового виробу; планування і вибір оптимальної технології для виробництва нового виробу; підвищення надійності системи управління матеріальним забезпеченням упровадження нової продукції; скорочення часу і підвищення якості рішень, що приймаються у сфері управління забезпеченням ресурсами; скорочення фінансових зобов'язань підприємства-споживача перед постачальниками під час укладення контрактів на постачання матеріалів і комплектуючих.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізуючи світовий досвід управління матеріальними ресурсами підприємств, науковці [1–4], відзначають слабку структурованість проблеми управління матеріальними ресурсами у розвитку вітчизняних підприємств та відсутність загальних формалізованих підходів до її рішення. Для вирішення цієї проблеми на шляху інноваційного розвитку вини-

кає необхідність розроблення методики, яка дасть змогу врахувати особливості наявності, запасів та використання матеріальних ресурсів у створенні нової наукоємної продукції.

**Постановка завдання.** Метою роботи є пошук конкурентних переваг в умовах переорієнтації підприємств України на нові ринки збуту та постачання.

**Виклад основних результатів.** Загальне розширення ринків збуту та постачання в умовах євроінтеграції національної економіки вимагає від підприємств пошуку нових рішень у системі управління. Динамізм зовнішнього середовища, слабка формалізація і наявна неоднорідність завдань управління ресурсами, у тому числі і матеріальними, обґрунтовують ефективність застосування модельного підходу для розв'язання описаної проблеми. В основу даного підходу доречно покласти кібернетичну модель системи управління матеріальними ресурсами продуктового розвитку підприємства [1; 4].

Дослідниками означеної проблеми [2] запропоновано систему управління ресурсами, яка має включати в себе пасивну (керовану) й активну (керуючу) системи, містити контур управління і контур коректування блоку моделей керованої системи.

Склад керуючої системи включає моделі, що реалізують вирішення найбільш пріоритетних завдань управління матеріальними ресурсами про-

дуктового розвитку підприємства, виділених як ядро загальної структури. Керована система включає комплекс економіко-математичних моделей забезпечення матеріальними ресурсами випуску нового продукту. До складу керованої системи включені завдання управління забезпеченням матеріальними ресурсами підприємства, які відрізняються низкою особливостей і не можуть бути вирішені наявними методами, маючи на увазі завдання управління з високою чутливістю до чинників розвитку.

Найважливішим напрямом розвитку підприємства для одержання конкурентних переваг є його якісні зміни, що пов'язані з процесами трансформації технологій, продукції, засобів організації виробництва та системи управління підприємством. Наявність чинників невизначеності призводить до того, що проблема розвитку підприємства належить до класу слабкоструктурованих проблем, а завдання управління розвитком слід визначити як слабкоформалізуючи завдання (СФЗР). Характер СФЗР такий, що вони вимагають для свого вирішення складних і трудомістких методів, участі великого числа менеджерів і фахівців, обширної інформаційної підтримки.

Традиційно задачі моделювання під час розв'язання проблеми управління засновуються на пошуку структурно-функціональної залежності  $Y = f(X, \alpha)$ , де  $Y$  – вектор вихідних змінних,  $X$  – вектор вхідних змінних;  $\alpha$  – вектор параметрів моделі. Побудова такого роду єдиної замкненої моделі для вирішення СФЗР управління розвитком, як правило, виявляється неможливою.

Для їх вирішення пропонується новий підхід, заснований на апроксимації СФЗР множиною більш мілких формалізованих задач, для яких можна побудувати локальні формальні моделі [5; 6]. Необхідно зазначити, що проміжні результати моделювання є вихідними даними стосовно підмоделей, що входять в єдиний комплекс, не можуть в необробленому вигляді застосовуватися у таких підмоделях, як вектор вхідних змінних. Для узгодження входів і виходів локальних підмоделей комплексна економіко-математична модель, що складається із сукупності формалізованих компонентів, доповнюється множиною блоків-перетворювачів. Обробка інформації в таких неформалізованих модельних компонентах проводиться з безпосередньою участю і на основі досвіду особи, що приймає рішення, та (або)

системних аналітиків, тобто, такі компоненти є експертними. Експертні компоненти, крім виконання функції інтерфейсу між формальними компонентами комплексної моделі (узгодження вхідних і вихідних даних підмоделей), дають змогу вводити в комплексну модель СФЗР нові знання і додаткову інформацію, якими володіють управлінці або системні аналітики.

Даний підхід можливо застосовувати для розроблення комплексу економіко-математичних моделей оптимізації матеріальних ресурсів продуктового розвитку підприємства. Під продуктовим розвитком мається на увазі процес послідовної реалізації на підприємстві комплексу інновацій, пов'язаних із розробкою, виробництвом і комерційною реалізацією нової продукції. Послідовність продуктивних інновацій, має формуватися відповідно до комплексної програми розвитку підприємства і корелює з цілями і завданнями інших видів розвитку. У процесі моделювання можна визначити такі функції експертних компонент.

#### 1. Інтерфейс між підмоделями.

На вхід експертних компонент подається вектор вихідних параметрів –  $Y_n$  поточної підмоделі –  $M_n$ , відповідно до оброблених значень масиву вихідних параметрів –  $Y'_n$ , дані приводяться до вигляду, що використовується у наступній підмоделі –  $M_{n+1}$ , і розглядаються як вектор вхідних змінних –  $X_{n+1}$ .

#### 2. Інтерфейс оперативного прийняття рішення (ОПР) – модель.

До ОПР із моделі поступає вектор вихідних параметрів –  $Y_n$ . Від ОПР у модель поступає інформація про відхилення вектора результуючих параметрів –  $\varepsilon$ , змінах вектора вхідних параметрів, що рекомендуються наступній підмоделі  $\Delta X_{n+1}$ , оброблений вектор вихідних параметрів –  $Y'_n$ , наведена зовнішня інформація –  $I'$ .

#### 3. Джерело нової інформації в моделі і додаткових знань.

Знання, що поступають до моделі, обробляються, досліджуються на взаємозв'язок зі змінними моделі. Аналізується можливість зустрічного прямого/рефлексивного оцінювання й інформування [7; 8].

Взаємодію експертної компоненти з іншими об'єктами моделюючої системи подано у вигляді схеми на рис. 1.

Рішення в системі мають прийматися в процесі вибору однієї з альтернатив поведінки підприємства.

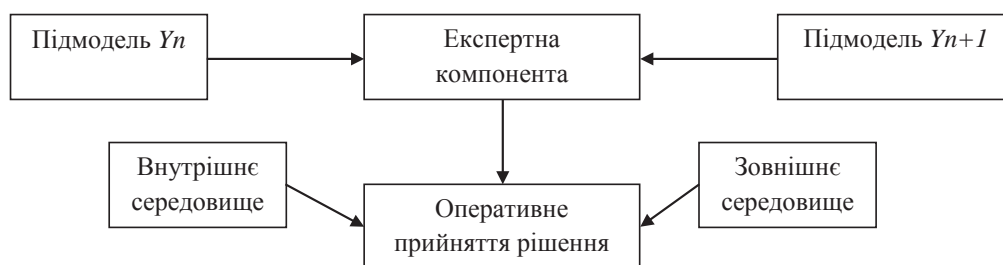


Рис. 1. Схема взаємодії експертних компонент моделі оперативного прийняття рішення в системі управління підприємством

Можливі альтернативи поведінки визначаються станом зовнішнього середовища, що знаходиться поза межами впливу експерта, який приймає рішення. Таким чином, одним із важливих етапів «аналізу рішень» є визначення чинників зовнішнього середовища – структурних змінних ( $\varphi$ ). Для зниження невідомості, в якій приймається рішення, експертами, крім еталонних значень структурних змінних, визначається діапазон, тобто значення змінних, які вони можуть приймати в майбутньому. Чинники зовнішнього середовища, якими експерти можуть маніпулювати і на які можуть надавати впливи, назовемо змінними рішення ( $\bar{U}$ ). Множину можливих альтернатив визначимо як вихідні змінні ( $\bar{V}$ ). Для зв'язку структурних змінних і змінних рішень із вихідними змінними можна використовувати структурні моделі.

На відміну від структурної моделі в під моделях як структурні змінні розглядаються не тільки чинники зовнішнього середовища, а й змінні, що є зовнішніми стосовно даної під моделі: структурні змінні, змінні рішень і вихідні змінні окремо по кожній підмоделі. Завдання, які стають перед керівниками підприємства та його структурними підрозділами під час організації забезпечення матеріальними ресурсами, під час виведення на ринок інноваційного продукту, можна поділити на забезпечення запланованими матеріальними ресурсами на початковій стадії і постійне вдосконалення забезпечення надалі.

До таких удосконалень можна віднести зміну стратегії забезпечення матеріальними ресурсами, створення нових постачальників, пошук нових матеріалів і комплектуючих, заходи зі зниження собівартості, зниження вартості і підвищення якості сервісного забезпечення комплектуючих і матеріалів. Виходячи із спрямованості, вдосконалення означених підмоделей, їх можна віднести до моделей управління розвитком підприємства.

Основною перевагою застосування підходу, що пропонується до моделювання забезпечення ресурсами діяльності підприємства, є можливість залучення підрозділів матеріального забезпечення підприємства на ранніх стадіях розроблення та проектування програми розвитку підприємства.

Аналізуючи життєвий цикл інноваційного продукту, найбільша увага повинна приділятися стадіям, які передують початку комерційної реалізації продукту. Ці стадії життєвого циклу включають у себе науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи, науково-технічну підготовку виробництва. Етапи життєвого циклу, що належать до «перед виробничих», складаються з таких стадій [9]: маркетингові дослідження потреб ринку; генерація ідей та їх фільтрація; технічна й економічна експертиза проекту; науково-дослідні роботи з тематики виробу; дослідно-конструкторська робота; пробний маркетинг; підготовка виробництва продукту на заводі із серійним виробництвом продукції. При цьому «після виробничих» частина життєвого циклу

продукту включає в себе: власне виробництво і збут; експлуатацію виробів; утилізацію виробів. Для ілюстрації взаємозв'язку предметної галузі і комплексу моделей та відображення цілісності завдань управління матеріальним забезпеченням продуктового розвитку підприємства, що розглядаються у роботі, пропонується описова модель життєвого циклу нового продукту. У моделі, що пропонується, відображено взаємозв'язок завдань, у вирішенні яких приймають участь відповідні служби під час підготовки до випуску нового продукту, та моделей, запропонованих під час застосування експертно-аналітичного підходу до моделювання забезпечення ресурсами продуктового розвитку підприємства. Життєвий цикл продукту (точніше його передвиробнича частина) поданий у вигляді етапів, послідовно розташованих уздовж осі часу. Два основних етапи – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (й організаційно-технічна підготовка виробництва) – включають відповідні стадії.

Етапи життєвого циклу розглядаються як предметна галузь. Щодо стадій життєвого циклу, що розглядаються, та відповідно до порядку і моментів їх рішення, розташовані завдання, що вирішуються службами забезпечення матеріальними ресурсами в процесі підготовки до випуску нового продукту – блок завдань (список і класифікація завдань). Блок моделювання, де розташовано моделі, дає змогу вирішувати поставлений перед відповідною службою комплекс завдань. По суті, здійснено проєкцію блоку завдань і моделювання на продукт виробництва. Докладне вивчення передвиробничих етапів життєвого циклу продукту, їх взаємозв'язку із завданнями забезпечення матеріальними ресурсами дає змогу підключати служби забезпечення ресурсами, у тому числі матеріальними, на ранніх етапах розроблення нового продукту – стадіях генерації і фільтрації ідей та економічного аналізу проєкту.

**Висновки.** Успішна реалізація продуктових інновацій є однією з складових частин у процесі формування конкурентоздатної позиції підприємства не тільки на національному ринку, а й урахувавши євроінтеграційний напрям, на ринках країн ЄС. Одним із найважливіших завдань, що вирішуються на ранніх стадіях життєвого циклу продукту, є вибір комплектуючих для виробу, що проектується. Вузли, які маєтись намір використати в новому виробі, вибираються на основі згенерованих ідей, продукту в концептуальному вигляді або виробу, виконаного у вигляді віртуального прототипу. Слабка формалізація бажаних результатів і новизна споживчих властивостей продукту, що розробляється, висувають більш високі вимоги до комплектуючих, що використовуються.

Сучасний досвід управління дає змогу вирішити поставлене завдання за допомогою імітаційної моделі вибору матеріалів, комплектуючих та вузлів. Означена модель повинна мати опис процесу

обґрунтування і прийняття рішення під час вибору необхідних матеріальних ресурсів, постачальників, які здатні здійснити постачання або приступити до розроблення необхідних комплектуючих, щоб почати постачання до моменту виробництва продукту. Модель має забезпечити вирішення одного з найбільш пріоритетних завдань управління матеріальними ресурсами продуктового розвитку підприємства і тому стає пріоритетною для забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Нові можливості та виклики для вітчизняних підприємств зумовлені зміною вектору зовніш-

ньополітичного розвитку. Нові правила та умови співробітництва із зовнішніми постачальниками та споживачами мають значний вплив на відносини «споживач – постачальник» на національні підприємства. Для адаптації до нових зовнішніх ринків виникає необхідність зміни системи управління матеріальними ресурсами та пошуку нових рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ураховуючи наявний досвід, запропоновано методику імітаційного моделювання, що використовує елементи рефлексивного управління об'єктами зовнішнього середовища.

### Список літератури:

1. Козловський С.В. Управління сучасними економічними системами, їх розвитком та стійкістю: [монографія] / С.В. Козловський. – Вінниця: Меркьюрі-Поділля, 2010. – 432 с.
2. Долгов А.П. Теория запасов и логистический менеджмент: методология системной интеграции и принятия эффективных решений / А.П. Долгов. – СПб.: СПбГУЭФ, 2004. – 272 с.
3. Бауэрсокс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д.Дж. Бауэрсокс, Д. Клосс; 2-е изд; пер. с англ. Н.Н. Нарышниковой, Б.С. Пинскера. – М.: Олимп- Бизнес, 2008. – 640 с.
4. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: [монографія] / За заг. ред. А.Є. Воронкової. – Х.: ІНЖЕК. 2006. – 448 с.
5. Управление запасами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.adandzo.com/consulting/82/>.
6. Колесников С. Логистические цепочки / С. Колесников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://consulting.psi.ru/kias/kiasindex.html>.
7. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений / М. Эддоус, Р. Стенсфилд. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 1997. – 168 с.
8. Теории управления. Мониторинг / Образовательный сайт Т.С. Викторовой [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.viktorova-ts.ru/page97/page133/index.html>.
9. Смирчинський В.В., Смирчинський А.В. Основи логістичного менеджменту / В.В. Смирчинський, А.В. Смирчинський. – Тернопіль: Економічна думка, 2003. – 239 с.

**Гринько Т.В.**, д. е. н., професор,  
завідувач кафедри економіки та управління підприємством  
*Дніпропетровський національний університет  
імені Олеся Гончара*

**Тімар І.В.**, старший викладач  
кафедри економіки та управління підприємством  
*Дніпропетровський національний університет  
імені Олеся Гончара*

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

**Гринько Т.В., Тімар І.В.** Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. У статті запропоновано авторську модель механізму управління іміджем підприємств сфери послуг, який складається з двох блоків: процесу управління та механізму управлінської діяльності, що об'єднує функції, принципи, методи, важелі, інструментарій управління, його забезпечення. Представлено авторську трактовку визначення «механізм управління іміджем підприємств сфери послуг». Наведено класифікацію механізмів управління, які використовують на підприємствах, за призначенням, цілями та методами, впливом на стан системи та залежно від об'єкта, на який спрямовані управлінські дії.

**Ключові слова:** імідж підприємства, механізм, механізм управління іміджем підприємства, сфера послуг.

**Гринько Т.В., Тімар І.В.** Теоретические подходы к формированию механизма управления имиджем предприятий сферы услуг. В статье предложена авторская модель механизма управления имиджем предприятий сферы услуг, который состоит из двух блоков: процесса управления и механизма управленческой деятельности, который объединяет функции, принципы, методы, рычаги, инструментарий управления, его обеспечение. Представлена авторская трактовка определения «механизм управления имиджем предприятий сферы услуг». Приведена классификация механизмов управления, которые используют на предприятиях, по назначению, целям и методам, влиянием на состояние системы и в зависимости от объекта, на который направлены управленческие действия.

**Ключевые слова:** имидж предприятия, механизм, механизм управления имиджем предприятия, сфера услуг.

**Grynko T.V., Timar I.V.** Theoretical approaches to the formation mechanism of image management in service industries. In the article we proposed the author's model of the mechanism image management in service industries, which consists of two units: process management mechanism and management activities, that uniting functions, principles, methods, instruments, tools management, it's providing. It was presented the author's interpretation definition of «mechanism image management service industries». It was offered classification of the management mechanisms that are used in enterprises for the purpose, aims and methods, the impact on system status and depending on the object, which focused management actions.

**Keywords:** image of the company, mechanism, mechanism of company image management, service industries.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі економічного розвитку для підприємств сфери послуг імідж є інструментом формування конкурентних переваг та стає домінуючим фактором забезпечення конкурентоспроможності. Імідж підприємства має характерну особливість – здатність до формування незалежно від управлінських дій з боку його керівництва, тобто, незважаючи на бажання, дії чи бездіяльність з боку фахівців та управлінців, імідж підприємства буде сформовано. Відмінність полягає в тому, що в разі некерованого процесу імідж формується стихійно та не завжди відповідає цілям та завданням розвитку підприємства. Для того щоб

імідж виконував свої функції, сприяв генеруванню додаткових цінностей та надавав підприємству конкурентних переваг, необхідно розробляти та впроваджувати механізми ефективного управління ним. У науковців і практиків дослідження різних аспектів іміджу як інструмента та об'єкта управління на підприємстві викликає неабиякий інтерес, про що свідчать численні напрацювання за останні роки. Але сьогодні теоретико-методологічна база управління іміджем залишається недосконалою та недостатньо опрацьованою. Це обумовлює необхідність та актуальність подальших наукових розробок у цьому напрямі, зокрема досліджень, пов'язаних з

теоретичним обґрунтуванням формування та практичними аспектами реалізації механізму управління іміджем підприємства.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Теоретичні дослідження та практичні розробки, пов'язані з різними аспектами управління іміджем підприємства, проводили різні науковці, зокрема Б. Джи, В. Гарденер, С. Леви, К. Боулдінг, Г. Даулінг, І. Ансофф, Л.В. Чубукова, Н.А. Патутіна, Т.Б. Хомуленко, Є.Б. Перелигіна, Г.Г. Почепцов, Є.А. Блажнов, І.В. Альошніпа, П.Ю. Бабкин, І.О. Сабуцький, О.М. Паливода, Л.В. Даниленко, Ф.Г. Панкратов, Д.А. Горбаткін, А.А. Вардеванян, Т.С. Жданова, В.Г. Королько, А.А. Ротовський, Є.В. Попов, А.В. Колодка. Акцентували увагу на дослідженні галузевих особливостей управління іміджем в сфері послуг З.В. Хатикова, Я.В. Лісун, О.О. Ястремська, Т.В. Пархоменко, А.П. Яковенко, Н.А. Патутіна, В.А. Решетняк, О.І. Радіна, Б.Ю. Сербіновський. Дослідженню процесу формування іміджу підприємств сфери послуг присвячена достатня кількість наукових розробок, зокрема праці Д.Ю. Нагаївської, В.А. Решетняка, О.І. Радіної, К.І. Ладиченко. Окремі фахівці, а саме М.П. Сагайдак, М.С. Рахманова, В.І. Ніколаєва, Н.В. Андерс, Л.Н. Гоц, О.М. Баканкова, розглядали моніторинг і оцінку іміджу як обов'язкові етапи в процесі управління іміджем підприємства. Але теоретичні та методологічні основи формування комплексного механізму управління іміджем підприємства залишаються малорозробленими, що обумовлює актуальність подальших наукових досліджень теоретичних, методологічних та практичних аспектів формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка механізму управління іміджем підприємств сфери послуг на основі декомпонування складових елементів, визначення їх взаємозв'язків та напрямів впливу.

**Виклад основних результатів.** Управління підприємством загалом та різними його об'єктами і елементами зокрема на основі побудови різноманітних механізмів залишається незмінно актуальним та популярним напрямом досліджень серед сучасних науковців. У загальному розумінні термін «механізм» визначають як внутрішній пристрій; систему, спосіб певного виду діяльності; сукупність станів і процесів, із яких складається будь-яке явище [1, с. 98].

В аспекті управлінської діяльності «механізм» осмислюється по-різному і застосовується для керування різними процесами, системами, явищами, елементами систем тощо. Визначення механізму управління, яке можна вважати узагальнюючим, сформулював Ю.Д. Кунев таким чином: «У вузькому розумінні механізм управління – це статична єдність певних структурних елементів, які слугують інструментом організації управлінських явищ і процесів. У широкому розумінні – це інструменти

впливу на управлінську інформацію, які забезпечують динаміку, реальне функціонування усієї статичної єдності елементів» [2].

Отже, механізм управління будь-яким об'єктом є складною та відносно самостійною структурно-логічною системою, що складається з певної кількості взаємопов'язаних елементів.

Наслідком множинності важелів, цільових установок, методів та об'єктів управління стала велика кількість розроблених, сформованих, побудованих науковцями та практиками різноманітних механізмів управління, застосовуваних на підприємстві. Різні види механізмів запропоновано умовно розподілити на три групи за такими класифікаційними ознаками: за призначенням, цілями та методами; залежно від об'єкта, на який спрямовані управлінські дії, та за впливом на стан системи (рис. 1).

Імідж підприємств сфери послуг – це відносно стійке, емоційно забарвлене уявлення образу підприємства, сформоване на основі особистого досвіду та отриманої інформації про його реальні, декларовані та очікувані якості, характеристики та показники, які мають економічну, соціальну та іншу значимість для суб'єктів взаємодії [3]. Але імідж є не просто образом або обличчям підприємства, він є специфічним об'єктом управління, що має здатність впливати на результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність, приносити ефект, зокрема економічний. Основним завданням управління іміджем у сфері послуг є забезпечення пізнаваності та підкреслення індивідуальності підприємства, формування довіри споживачів до нього, створення кола постійних та (або) лояльних клієнтів. Специфікою сфери послуг є особлива роль споживачів у формуванні іміджу підприємства, тому особливу увагу необхідно приділяти взаємодії та персоніфікації взаємовідносин з клієнтом, а моделювання фундаменту іміджу повинне носити клієнтоорієнтований характер.

Як було зазначено вище, імідж як об'єкт управління на підприємстві розглядається великою кількістю фахівців, але більшість досліджень носить фрагментарний та несистемний характер. Ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження, можна дійти таких висновків щодо науково-методичних напрацювань в частині дослідження механізму управління іміджем підприємства:

1) обґрунтування пропозицій, підходів, висновків щодо формування цілісного механізму управління іміджем підприємства як комплексної системи управління майже відсутні;

2) у наукових джерелах не спостерігалось визначення механізму управління іміджем підприємств сфери послуг;

3) деякі автори під механізмом формування іміджу підприємства розуміють схему або модель процесу, які не містять притаманних механізму обов'язкових елементів, наприклад, Т.Б. Семенчук, О.Г. Гера моделлю механізму формування іміджу

називають модель процесу формування іміджу [4, с. 178–180];

4) окремі дослідники розглядають механізми управління за окремими складовими елементами іміджу підприємства, зокрема науковці Я.В. Лісун та Т.В. Пархоменко досліджували організаційно-економічний механізм управління іміджем персоналу підприємств сфери послуг [5], а Б.Ю. Сербіновський опрацював організаційно-економічний механізм управління вищим навчальним закладом [6].

Вищезазначені наукові розробки, безумовно, мають наукову цінність та практичну значущість, але не дають повного уявлення про цілісний системний механізм управління іміджем підприємства та зміст, склад і взаємодію усіх його обов'язкових елементів.

На основі узагальнення наявних наукових підходів до трактування та підходів до формування механізмів управління було сформоване власне бачення механізму управління іміджем підприємства сфери послуг, що враховує галузеві особливості сфери послуг та специфіку іміджу як об'єкта управління. Отже, на нашу думку, механізм управління іміджем підприємств сфери послуг – це сукупність цілей, завдань, методів, важелів, інструментарію, принципів, функцій та інших взаємопов'язаних елементів, за допомогою яких здійснюється процес управління, націлений на формування та підтримку такого образу підприємства, уявлення і сприйняття якого суб'єктами взаємодії дасть змогу отримати певні конкурентні переваги та збільшити кількість лояльних і постійних споживачів.

Основна мета формування механізму управління іміджем полягає у забезпеченні сприятливих економічних та організаційних умов для успішного досягнення цілей управління, а головною ціллю управління іміджем підприємств сфери послуг є створення такого іміджу, який би сприяв отриманню додаткових цінностей, що дасть змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Розроблена узагальнена модель механізму управління іміджем підприємств сфери послуг зображена на рис. 2.

Рівень досконалості механізму, запровадженого на підприємстві, залежить від глибини його науково-методичного обґрунтування, а також від суб'єкта формування механізму, його професіоналізму та досвіду. Запропонований механізм складається із двох взаємопов'язаних блоків: процесу управління іміджем, який складається із послідовних етапів, та механізму управлінської діяльності. Механізм передбачає визначення суб'єкта і об'єкта управління, їх взаємодію. До суб'єктів, що управляють іміджем на підприємстві, можна віднести власників, керівництво, персонал, зовнішні суб'єкти (наприклад, рекламні компанії та PR-компанії, засоби масової інформації). Об'єктом виступають складові іміджу та фактори, які впливають на формування іміджу.

Цільова спрямованість механізму набуває вирішального значення в управлінні іміджем підприємства, оскільки є підґрунтям та першопричиною створення самого механізму. На схемі цільова спрямованість зображена як мета, що полягає у форму-



Рис. 1. Класифікація механізмів управління, які використовують на підприємствах

Джерело: побудовано автором на основі [2, с. 98; 3, с. 292]

ванні та підтримці такого іміджу, який надає підприємству додаткових цінностей та конкурентних переваг. Реалізація поставленої мети здійснюється шляхом виконання відповідних завдань.

Важливе місце в запропонованому механізмі посідає фундаментальний блок, який складається з визначення концепції, функцій, складових елементів іміджу та факторів, які впливають на його формування.

Концепція є підґрунтям для моделювання іміджу підприємства, відображаючи уявлення власників та керівництва підприємства про те, як їм хотілось би, щоб підприємство сприймали різні суб'єкти взаємодії. Концепція іміджу насамперед повинна відповідати місії підприємства, а отже, будуватися на основі стратегічних цілей розвитку бізнесу з урахуванням позиції підприємства в конкурентному середовищі. При цьому важливо ті іміджеутворюючі фактори, на які підпри-

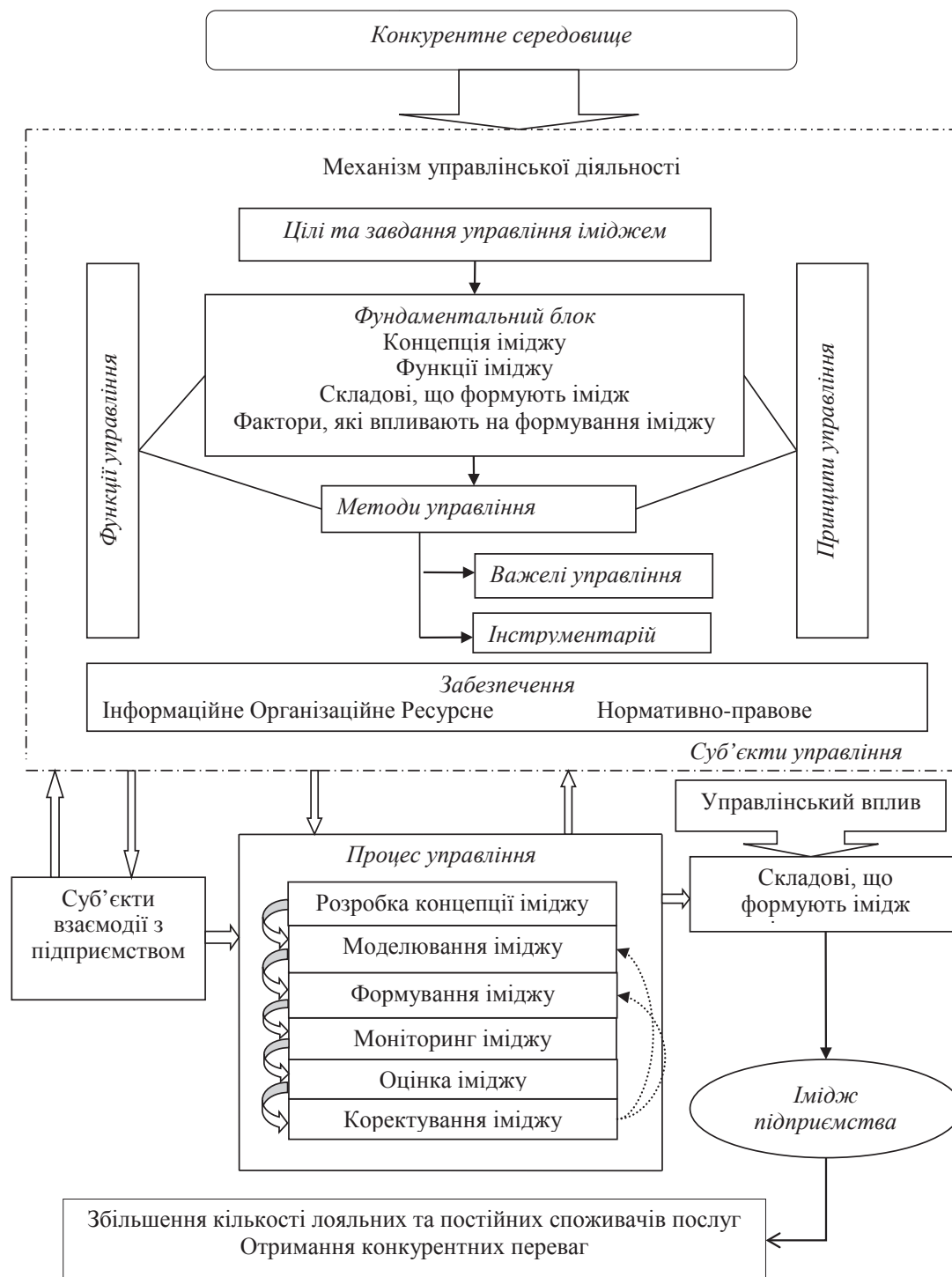


Рис. 2. Схема узагальненої моделі механізму управління іміджем підприємств сфери послуг

Джерело: побудовано авторами

емство має обмежений вплив, враховувати під час формування стратегічної програми розвитку підприємства як певні обмеження. А фактори, які носять мінливий характер, складатимуть сукупність елементів механізму, на які націлені управлінські дії. Фактично концепція виступає відправною точкою управління іміджем. Реалізація завдань, покладених на імідж як елемент управління, здійснюється через виконання певних функцій, при цьому найбільш притаманними для іміджу підприємств сфери послуг є такі: номінативна, стимулююча, естетична, адресна, репутаційна, захисна, ресурсна, комерційна, комунікативна.

Загалом імідж підприємства є синтезом уявлень про нього різних зацікавлених осіб, отже, складові, що формують цілісний імідж, необхідно виділяти на основі групування суб'єктів взаємодії з підприємством. Слід зауважити, що склад та кількість таких груп залежатимуть від специфіки діяльності підприємства, його галузевої приналежності, форми власності та інших чинників, що потребує індивідуального підходу у кожному окремому випадку та для кожного окремого підприємства.

Фактори, які впливають на формування іміджу, доцільно розділяти за групами суб'єктів взаємодії з підприємством, оскільки представники кожної групи мають свої інтереси, очікування та враження від нього. При цьому в певних групах можуть бути специфічні фактори, які викликають інтерес у представників саме цієї групи, а окремі фактори можуть цікавити усі групи суб'єктів взаємодії. Наприклад, ефективність використання ресурсів є значущим фактором для власників та керівництва підприємства, а інформаційна відкритість представляє інтерес майже для усіх груп.

Наступним елементом механізму є методи управління, які поділяють на три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Під час формування механізму управління іміджем підприємства сфери послуг необхідно взяти до уваги те, що застосування у цьому випадку адміністративних методів є недоцільним, а в окремих випадках навіть неможливим. Тому управління іміджем підприємства здійснюється з використанням економічних та соціально-психологічних методів з наданням переваги другій групі методів. Значуще місце в структурі механізму посідають важелі, які покликані створювати мотиваційну базу для ефективного використання механізму. Важливу роль у зазначеному механізмі відіграють інструменти, застосування яких повинно відповідати поставленим цілям, завданням та технології управління.

Важливим складовим елементом будь-якого механізму управління є принципи, які вважають основою

формування механізму та які сприяють ефективності його функціонування. Принципи управління іміджем підприємства сфери послуг можуть бути загальними (універсальними), наприклад, відповідність стратегічним цілям підприємства, актуальність, системність, усвідомлення, інноваційність, об'єктивність. Також можуть застосовуватися специфічні принципи, що враховують особливості об'єкта управління (в цьому випадку – іміджу) та галузеву приналежність підприємства, наприклад, адресність, правдивість, обґрунтованість, постійність, повторення.

Функції управління є обов'язковим елементом механізму управління. Під час формування механізму управління іміджем необхідно виділяти як загальні (планування, організацію, мотивацію, координацію, облік, контроль, регулювання), так і конкретні функції управління (види діяльності, спрямовані на певний об'єкт управління). Склад та зміст конкретних функцій управління іміджем носять індивідуальний характер та відрізняються залежно від особливостей діяльності підприємства.

Основними керованими елементами у розробленому механізмі виступають процес управління іміджем та складові, що формують імідж. При цьому управлінські дії здійснюються з урахуванням стану конкурентного середовища, інформації, отриманої у вигляді зворотного зв'язку із суб'єктами взаємодії, через опосередкований вплив на них.

**Висновки.** Ефективне управління іміджем підприємства можливе на основі застосування адекватного механізму, який потребує науково-методичного обґрунтування. Механізм управління іміджем підприємств сфери послуг доцільно розглядати як самостійну економічну категорію і трактувати як сукупність цілей, завдань, методів, важелів, інструментарію, принципів, функцій та інших взаємопов'язаних елементів, за допомогою яких здійснюється процес управління, націлений на формування та підтримку такого образу підприємства, уявлення і сприйняття якого суб'єктами взаємодії дасть змогу отримати певні конкурентні переваги та збільшити кількість лояльних і постійних споживачів. Запропонований механізм побудовано на основі двох блоків: процесу управління іміджем, який складається із послідовних етапів, та механізму управлінської діяльності, а також націлено на формування конкурентних переваг підприємства у конкурентному середовищі. Подальші наукові дослідження з цієї проблематики доцільно спрямувати на розробку та обґрунтування дієвих інструментів управління іміджем підприємств сфери послуг в умовах конкурентного середовища.

## Список літератури:

1. Харченко В.А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства / В.А. Харченко // Економіка промисловості. – 2014. – № 4 (68). – С. 97–104.
2. Управління в митній службі: [підруч.] / [Ю.Д. Кунєв, І.М. Коросташова, А.В. Мазур, С.П. Шапошник]. – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – 406 с.
3. Гринько Т.В. Імідж підприємств сфери послуг: сутність поняття та особливості формування / Т.В.Гринько, І.В. Тімар// Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Вип. 38. – Ч. I. – С. 127–133.
4. Семенчук Т.Б. Сучасна модель формування іміджу організації / Т.Б. Семенчук, О.Г. Гера // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Ч. 3. – С. 178–181.
5. Лісун Я.В. Організаційно-економічний механізм управління іміджем персоналу підприємств сфери послуг в конкурентних умовах / Я.В. Лісун, Т.В. Пархоменко // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2014. – Т. 19. – Вип. 1/1. – С. 187–190.
6. Сербиновский Б.Ю. Развитие маркетинга вуза: создание имидж-системы университета (часть 2) / Б.Ю. Сербиновский, Ю.Ю. Звездочкин // Научный журнал КубГАУ. – 2010. – № 60 (06). – С. 123–131.
7. Захарчин Г.О. Механізм формування організаційної культури на підприємстві / Г.О. Захарчин// Формування ринкової економіки в Україні – 2009. – Вип. 19. – С. 241–248.
8. Яркіна Н.М. Принципи формування комплексного механізму управління підприємством / Н.М. Яркіна // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – Вип. 1 (52). – С. 290–296.

УДК 658

**Гурочкіна В.В.**, к. е. н., доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства  
*Університет державної фіскальної служби України*

## ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ НАУКОВО-ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### **Гурочкіна В.В. Формування та оцінювання науково-виробничого потенціалу підприємства.**

У статті розглянуто теоретичні аспекти формування та розвитку науково-виробничого потенціалу підприємства. Досліджено структурні елементи, взаємозв'язок між ними та механізм ефективної реалізації. Окреслено основні індикатори, що характеризують науково-виробничий потенціал підприємства. На основі складників потенціалу наведено показники оцінювання ефективності його реалізації.

**Ключові слова:** виробничий потенціал підприємства, науково-технічний потенціал підприємства, розвиток, формування, складники, індикатори оцінки.

### **Гурочкина В.В. Формирование и оценка научно-производственного потенциала предприятия.**

В статье рассмотрены теоретические аспекты формирования и развития научно-производственного потенциала предприятия. Исследованы структурные элементы, взаимосвязь между ними и механизм эффективной реализации. Указаны основные индикаторы, характеризующие научно-производственный потенциал предприятия. На основе составляющих потенциала приведены показатели оценки эффективности его реализации.

**Ключевые слова:** производственный потенциал предприятия, научно-технический потенциал предприятия, развитие, формирование, состав, индикаторы оценки.

**Hurochkina V.V. Formation and evaluation of scientific and production potential of the company.** The article deals with the theoretical aspects of the formation and development of scientific and industrial potential of the enterprise. The structural elements of the relationship between them and the mechanism for effective implementation. These indicators are based on characterizing the scientific and industrial potential of the enterprise. On the basis of the components listed building performance evaluation of the effectiveness of its implementation.

**Keywords:** production potential of the enterprise, scientific and technical potential of the company, development, formation, composition, evaluation indicators.

**Постановка проблеми.** Негативні тенденції в розвитку економіки України поступово занурюються в рецесію, стрімке погіршення економічної динаміки викликано стресовими трансформаціями соціально-економічного і політичного середовища,

розгортанням бойових дій на сході України, анексією Російською Федерацією АР Крим. Загальний рівень економічної безпеки складників національної економіки стрімко знижується, залишаючи єдиний метод захисту – перехід до нової моделі промисло-

вих підприємств, заснованої на інноваційних чинниках розвитку. Актуальність обраної теми статті зумовлена виявленням інноваційних чинників, а саме посиленням наукового та виробничого складників розвитку промислових підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями діагностики й оцінювання наукового та виробничого потенціалу вітчизняних підприємств, їх стимулювання та інноваційного розвитку присвятили свої дослідження такі відомі українські науковці: В. Геєць, М. Войнаренко, А. Даниленко, Г. Добров, С. Єрохін, В. Кузьменко, А. Сухоруков, Л. Федулова, А. Чухно та ін.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових досліджень та істотні досягнення в цій галузі, низка питань теоретико-методичного та практичного характеру з визначення сутності, оцінювання його реалізації потребують уточнень, що зумовлює необхідність проведення даного наукового дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження теоретичних аспектів формування та розвитку науково-виробничого потенціалу підприємства, підходів до визначення економічної сутності понять «науковий потенціал», «виробничий потенціал» для з'ясування їх змістовного наповнення. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі основні завдання: розглянуто сутність категорій «виробничий потенціал» та «науковий потенціал» встановлено між ними взаємозв'язок, визначено основні індикатори оцінки реалізації науково-виробничого потенціалу підприємства.

**Виклад основних результатів.** Перехід до нової моделі промислових підприємств, заснованої на інноваційних чинниках розвитку, зумовлює необхідність посилення науково-технічного та виробничого потенціалу. Для цього необхідно розглянути механізм формування складників означеної категорії та визначити взаємозв'язок між ними.

Виробничий потенціал – це наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції [4, с. 49].

Виробничий потенціал підприємства – це кількісний та якісний склад матеріальних та нематеріальних ресурсів, що забезпечують отримання максимальної економічної вигоди за найбільш повного їх використання за часом і продуктивністю [3, с. 176].

Під виробничим потенціалом підприємства розуміється «властивість носія забезпечити виготовлення продукції певної номенклатури, що відповідає вимогам ринку за вихідними характеристиками, якістю, асортиментом, по максимуму, з орієнтацією на загальну місткість ринку цієї продукції» [2, с. 13].

Науково-технічний потенціал підприємства (НТП) – сукупність усіх наявних матеріальних і нематеріальних активів підприємства, які використовуються в процесі здійснення науково-технічної діяльності. Він включає всі ресурси, які дають можливість

забезпечити досягнення конкурентних переваг підприємства з використанням інновацій [3].

Науковий потенціал визначається кількістю й якістю наукових досліджень, які здійснюються незалежно від того, на якій стадії розробки вони знаходяться. Водночас незавершені і повністю завершені роботи наукові дослідження для практичного впровадження у виробництво формують науковий потенціал підприємства.

Науково-інноваційний потенціал характеризується виведенням застарілих потужностей та впровадженням у виробництво нових наукоємних технологій (у т. ч. енергоефективних та енергозберігаючих), створення нових виробництв для поглибленої переробки та виготовлення кінцевої промислової продукції високої якості (у т. ч. на засадах підтримки «точок зростання»), а також здатність досягнути високотехнологічного статусу на світових ринках такої продукції і протистояти загрозам у сфері науково-технічної та інноваційної діяльності.

Науково-технічний та виробничий потенціал підприємства формується під впливом таких складників:

- кадрового (відповідність кваліфікації робітників підприємства профілю його діяльності, достатність кількості персоналу для досягнення намічених науково-технічних цілей, раціональність структури кадрового забезпечення за фазами науково-технічного циклу);
- освітнього (відповідність рівня освіти працівників підприємства вимогам, сформульованим в їх посадових інструкціях);
- інтелектуально-науковим (відповідність інтелектуального розвитку працівників підприємства сучасному світовому рівню розвитку науки та техніки, наявність на підприємстві заділа наукових знань, здатність персоналу підприємства займатися специфічним видом діяльності – наукою, вирішувати нестандартні завдання, продукувати нові знання, генерувати ідеї; наявність умов які сприяють творчому розвитку, склад ума наукових робітників, ступінь закінченості НДВКР, тощо);
- методичного (знання, інструменти та методи досліджень, які забезпечують можливість застосування науки у виробничому процесі);
- проектно-конструкторського (якість розробок та їх підготовленість до освоєння, наявність можливостей доведення результатів наукових досліджень до втілення в реальний продукт за рахунок раціональної організації дослідно-конструкторських робіт, проектних робіт, експериментальної бази та ін.);
- матеріально-технічного (наявність достатнього обсягу матеріальних ресурсів, тобто матеріалів, сировини, запасних частин для виробництва нової продукції, будівель, споруд, лабораторій, дослідних виробництв, доступ до джерел енергії, рівень модернізації техніки, обладнання, приладів, їх відповідність сучасним вимогам, темпи оновлення активної частини основних фондів);

- технологічного (наявність на підприємстві прогресивних технологій, розроблених нових технологічних принципів тощо);

- патентно-ліцензійного (рівень правової захищеності основних технічних, технологічних, конструкторських рішень, ноу-хау, які формують основу науково-технічного потенціалу підприємства, кількість патентів та ліцензій, зареєстрованих торгових марок, відомих брендів, промислових зразків, концептуальних розробок, урегульованість правових питань, пов'язаних із захистом авторських прав);

- інформаційного (інформаційна забезпеченість діяльності підприємства, можливість створення нової інформації, обсяг інформації, яка отримується та обробляється, на одиницю часу, ступінь повноти та точності інформації, швидкість її отримання, релевантність, наявність доступу до джерел інформації, наявність науково-технічної бібліотеки в структурі підприємства, інформаційно-пошукових та експертних систем, доступ до інформаційних баз та банків даних про світові досягнення в галузі науки, техніки та технологій);

- комунікаційного (рівень узгодженості інтересів та дій усіх структур підприємства в процесі досягнення єдиної мети, рівень розвитку корпоративної культури, соціально-психологічний клімат у колективі);

- адаптаційного (здатність усіх складників науково-технічного потенціалу адаптуватися до умов, які змінюються, їх мобільність, здатність оперативно перебудовуватися та переорієнтовуватися, наявність резервів та можливості їх швидкої мобілізації, гнучкість, оперативність роботи різних служб);

- організаційного (рівень ефективності організації праці в науково-дослідних підрозділах підприємства);

- структурного (відповідність організаційної структури підприємства та його науково-дослідних підрозділів завданням інтенсифікації науково-технічного потенціалу);

- управлінського (ступінь відповідності стилю та системи управління особливостям даного підприємства, їх спрямованість на стимулювання зростання науково-технічного потенціалу);

- фінансового (можливість забезпечити фінансовими ресурсами науково-дослідну діяльність, упровадження результатів НДВКР у виробництво).

Для проведення аналітичної оцінки реалізації науково-виробничого потенціалу (НВП) на підприємстві наведемо основні показники за його складниками, що характеризують ефективність цієї реалізації у разі досягнення їх нормального рівня.

Інтелектуально-кадровий складник НВП характеризують індикатори організації праці та управління персоналом та індикатор ефективності використання персоналу (коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт фізичного старіння кадрів, загальний рівень руху персоналу, продуктивність праці).

Освітній складник НВП характеризують індикатори кваліфікації потенціалу (коефіцієнт кваліфікації працівників підприємства, коефіцієнт навчання персоналу).

Науковий складник НВП характеризують індикатори наукового та інтелектуального потенціалу (коефіцієнт активності персоналу у сфері нових розробок та інновацій, норма доходності працівників підприємства від використання інтелектуальної власності, інтелектуалоозброєність).

Матеріально-технічний складник НВП характеризують індикатори використання матеріальних ресурсів та технічного потенціалу, індикатори матеріально-технічного потенціалу підприємства (фондоозброєність працівників, ступінь завантаження обладнання, фондомісткість продукції, матеріаломісткість продукції, середня частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва, потенціал основних фондів, потенціал оборотних фондів, потенціал нематеріальних активів).

Технологічний складник НВП характеризують індикатори живої праці, індикатор виробничої потужності та рівень прогресивності застосованих технологій, ступінь гнучкості виробництва (оцінка одиниці живої праці, рівень використання виробничої потужності, частка нових технологій в обсязі чи трудомісткості продукції, тривалість виробничого циклу, коефіцієнт гнучкості виробництва).

Інформаційний складник НВП характеризують індикатори ефективної інформації (обсяг нових знань у певний період часу, коефіцієнт точності інформації, коефіцієнт надійності інформації, коефіцієнт інформаційної озброєності).

Комунікаційний складник НВП характеризують індикатори якості системи комунікацій (показник дотримання системи ідентифікації, показник охоплення каналів/інформаційних носіїв).

Управлінський складник НВП характеризують індикатори якості управління та індикатори якості мотиваційної системи (ефективність управлінських витрат, рівень матеріального заохочення працівників, рівень оплати праці персоналу, рівень виплати премій).

Організаційний складник НВП характеризують індикатори організаційної системи (коефіцієнт стабільності персоналу).

Фінансовий складник НВП характеризують індикатори фінансової системи (рентабельність продукції, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт автономії, коефіцієнт загальної ліквідності).

Патентно-ліцензійний складник НВП характеризують індикатори реалізації та захисту інтелектуального потенціалу (рівень захисту нематеріальних активів і ресурсів або інноваційного проекту, наявність прав інтелектуальної власності).

**Висновки.** Отже, розглянувши елементи формування та показники оцінювання науково-виробничого потенціалу підприємства, не слід забувати, що

даний потенціал формує імідж прогресивної, інноваційної структури та відрізняється здійсненням персоналу фундаментальних й прикладних робіт. Науково-технічний потенціал визначає конкретні конкурентні переваги даного підприємства на визначеному сегменті ринку та сприяє підвищенню ефективності виробничого процесу і в результаті формує науково-виробничий потенціал підприємства.

Отже, основним завданням структурної перебудови вітчизняних промислових підприємств на інноваційних засадах є виведення застарілих потуж-

ностей та впровадження у виробництво нових наукоємних технологій, створення нових виробництв для поглибленої переробки та виготовлення кінцевої промислової продукції високої якості, підвищення енергоефективності й активізація політики енергоощадження у промисловості, перехід до циркулярної моделі виробництва. Реалізація цих заходів буде здатна створити мультиплікативний ефект для всієї економіки України, додаючи їй потужного інноваційного імпульсу і сприяючи зміцненню економічної безпеки.

### Список літератури:

1. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: [монографія] / О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков. – К.: ГРОТ, 2004. – 200 с.
2. Бачевський Б.Є. Потенціал функціональних систем підприємства / Б.Є. Бачевський // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2007. – № 9(15). – Ч. 2. – С. 12–16.
3. Гавва В.Н. Оценка потенциала предприятия и отрасли / В.Н. Гавва. – Харьков: ХАІ, 2004. – 288 с.
4. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.] / О.С. Федонін. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.

Дериколєнко О.М., к. е. н., доцент,  
доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування  
Сумський державний університет

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДЛЯ ВЕНЧУРНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Дериколєнко О.М. Теоретико-методичний підхід до формування оптимальної бізнес-моделі для венчурних промислових підприємств.** У статті досліджено умови оптимальності бізнес-моделі. Дістав подальшого розвитку теоретико-методичний підхід до формування оптимальної бізнес-моделі венчурної діяльності промислових підприємств, яка включає традиційну і венчурну діяльність, що дає їм змогу втримувати стійкі позиції та впроваджувати високоризикові проекти. Бізнес-модель складається з дев'яти блоків, які характеризують основні особливості венчурної діяльності промислових підприємств. Визначено, що для забезпечення стійкості інноваційної діяльності підприємств необхідно: диверсифікувати ризики на основі розширення кількості прийнятих до впровадження інноваційних та венчурних проектів; упроваджувати проекти з мінімальним і середнім рівнями ризику, які переважно не можуть забезпечити прорив на ринку, але не вплинуть на економічну безпеку підприємства.

**Ключові слова:** венчурний проект, промислове підприємство, бізнес-модель, стратегія.

**Дериколєнко А.Н. Теоретико-методический подход к формированию оптимальной бизнес-модели для венчурных промышленных предприятий.** В статье исследованы условия оптимальности бизнес-модели. Получил дальнейшее развитие теоретико-методический подход к формированию оптимальной бизнес-модели венчурной деятельности промышленных предприятий, которая включает традиционную и венчурную деятельность, что позволяет им удерживать устойчивые позиции и внедрять высокорисковые проекты. Бизнес-модель состоит из девяти блоков, которые характеризуют основные особенности венчурной деятельности промышленных предприятий. Определено, что для обеспечения устойчивости инновационной деятельности предприятий необходимо: диверсифицировать риски на основе расширения количества принятых к внедрению инновационных и венчурных проектов; внедрять больше проектов с минимальным и средним уровнями риска, которые, как правило, не могут обеспечить прорыв на рынке, но не повлияют на экономическую безопасность предприятия.

**Ключевые слова:** венчурный проект, промышленное предприятие, бизнес-модель, стратегия.

**Derykolenko O.M. Theoretical and methodical approach to building an optimal business model for venture industrial enterprises.** The article explores conditions of optimal business model. The theoretical and methodical approach to building an optimal business model of a venture industrial enterprises, which includes traditional and a venture activity, allowing them to keep strong positions and implement high-risk projects, got the further development. The business model has 9 blocks that characterize the main features a venture activity of industrial enterprises. It was determined what was needed for sustainability innovative activities of enterprises: to diversify risks by expanding the number of accepted for implementation of innovative and venture projects; to implement in most projects with minimum and average levels of risks that mostly cannot provide a breakthrough in the market, but will not impact on economic security.

**Keywords:** venture projects, industrial enterprise, business model, strategy.

**Постановка проблеми.** Загальновідома позиція промисловців щодо венчурної діяльності як збиткової ґрунтується на їх багаторічному досвіді, але постійна конкуренція, зростаючий вплив на успішність факторів зовнішнього середовища спонукають підприємства до інновацій. Основне завдання керівників промислових підприємств – обрати саме той стратегічний напрям розвитку підприємства та саме ті проекти (у т. ч. інноваційні, венчурні), які дадуть змогу отримувати стабільні прибутки і надприбутки. У цьому сенсі обґрунтоване формування власної бізнес-моделі та вдалий вибір оптимальної

структури бізнес-портфеля венчурних підприємств складно переоцінити.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні основи та особливості інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців: С.М. Ілляшенко [1], Г.О. Голубенко [2], В.М. Попов [3] та ін. Над розробленням теоретичних основ формалізованих моделей працювали О. Остервальдер та І. Піньє [4], О.В. Раєванєва [5] та ін.

Але проблему формалізації теоретико-методичних підходів до формування оптимальної бізнес-мо-

делі для венчурних підприємств, на нашу думку, розкрито недостатньо, що потребує подальших наукових досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження та обґрунтування теоретико-методичного підходу до формування оптимальної бізнес-моделі для венчурної діяльності промислових підприємств. Для досягнення поставленої мети було сформульовано такі основні завдання:

- дослідити умови оптимальності бізнес-моделі;
- сформулювати теоретико-методичний підхід до формування оптимальної бізнес-моделі для венчурних промислових підприємств.

**Виклад основних результатів.** Кожен суб'єкт господарювання, свідомо чи не усвідомлено, має певну модель діяльності. Його успішність залежить не від того, традиційна ця модель чи новітня, а більшою мірою від того, наскільки інтегрованими є всі елементи моделі. Отже, релевантна бізнес-модель та обґрунтована оптимальна структура бізнес-портфеля для конкретного підприємства можуть бути запорукою його стабільного розвитку. Залишається лише визначити, яким вимогам має вдовольняти бізнес-модель, провести оцінку відповідності підприємства та необхідні перетворення (в організаційній структурі управління, моделях фінансування тощо). Для венчурних підприємств таке завдання вдвічі збільшується, адже необхідно провести не просто аналіз, а врахувати всі особливості ще й венчурної діяльності.

Г.О. Голубенко справедливо зазначає, що на початковому етапі формування оптимальної бізнес-моделі для венчурних промислових підприємств необхідно оцінити стан підприємства, проаналізувати його спроможність, можливості й готовність до інноваційного розвитку, яка передбачає визначення вимог до інноваційного потенціалу підприємства залежно від стратегічного напрямку його інноваційної діяльності, оцінку зовнішніх факторів, які впливають на процес реалізації інновацій, аналіз організаційних умов готовності підприємства до інновацій [2, с. 10].

На наступному етапі необхідно визначити найбільш прийнятну для даного підприємства бізнес-модель.

Стратегічне бачення місця венчурної діяльності в структурі бізнес-процесів промислових підприємств можна, на нашу думку, зобразити за допомогою шаблону бізнес-моделі, запропонованого О. Остервальдером та І. Піньє [4], яка включає дев'ять блоків (як і модель ділової досконалості EFQM, запропонована European Foundation for Quality Management – Європейським фондом менеджменту якості) (табл. 1):

- 1) партнери;
- 2) види діяльності;
- 3) ресурси;
- 4) ціннісні пропозиції;
- 5) взаємозв'язок із клієнтами;
- 6) канали збуту;

7) споживачькі сегменти;

8) втрати;

9) доходи.

Розглянемо їх.

До партнерів відносимо всіх зацікавлених суб'єктів венчурної промислової діяльності (інвесторів, контрагентів, інфраструктурні інститути).

Вважаємо, що переважна більшість промислових підприємств України можуть упроваджувати венчурну діяльність паралельно з традиційною діяльністю (за рахунок якої отримують стабільні прибутки), тому бізнес-модель включає ці два види діяльності, що й є її відмінністю від інших, які відображають лише окремих вид діяльності.

Ресурси відіграють важливу роль у венчурній діяльності, особливо нематеріальні, але всі фактичні і потенційно можливі види ресурсів включаємо до цього блоку.

Завдяки впровадженню останніх досягнень НТП венчурні продукти мають принципово відмінні від традиційних ціннісні пропозиції (ціна, швидкість, якість і т.п.), що робить їх в очах споживачів більш привабливими.

Кастомізація (тобто індивідуалізація) взаємовідносин із клієнтами, цікаві з позицій лояльності комунікаційні програми – от що має бути в основі взаємозв'язків зі споживачами.

Завдяки поширенню різноманітних Інтернет-технологій значно розширилися збутові можливості товаровиробників.

Покупцями промислових венчурів слід розглядати не лише кінцевих споживачів, а й контрагентів.

Високий рівень витрат, притаманний більшості венчурних проектів, цілком окупиться за рахунок надприбутків від інновації або продажу прав на ОПВ.

Але жодна бізнес-модель не принесе успіху без удадо сформованого бізнес-портфеля, до якого включені прибуткові проекти.

Незрілість інноваційно-інвестиційних, венчурних вітчизняних проектів, з одного боку, та високий ступінь невизначеності і ризику їх упровадження – з іншого, підштовхують виробників до пошуку та відбору таких проектів, які забезпечать як мінімум безприбуткову, а як максимум – успішну стабільну діяльність підприємств.

Головними критеріями успішності інноваційного проекту, на думку В.М. Попова, є [3, с. 46]:

- прийнятний рівень витрат і задовільний рівень рентабельності;
- достатній технічний рівень;
- новизна і пріоритетність;
- конкурентоздатність;
- патентна, або ліцензійна, чистота;
- ринкова привабливість і новизна;
- високі споживчі властивості;
- необхідний рівень стандартизації;
- техніко-технологічна здійсненність;

- галузева приналежність;
- відповідність чинному законодавству;
- надійні джерела фінансування;
- наявність засновника, гаранта;
- прийнятність проектних ризиків;
- стабільні макроекономічні та політичні умови;
- наявність попиту на ринку;
- кваліфікований персонал.

Погоджуючись із цими вимогами до проекту, додамо лише критерій його відповідності потенціалу підприємства та узгодженості з іншими проектами в бізнес-портфелі підприємства.

Формування бізнес-портфеля промислового підприємства включає аналіз і взаємоузгодження (досягнення балансу між проектами) таких критеріїв:

- вартості проектів;
- фінансово-економічних показників ефективності проектів;
- термінів окупності проектів;
- тривалості життєвих циклів проектів;
- технологічної новизни проектів;
- ринкової новизни проектів;
- кількості проектів (оптимально від 4 до 10);
- ступеня ризику кожного проекту та їх балансу у портфелі (оптимально 1 проект – із максимальним рівнем ризику, 2 проекти – з прийнятним рівнем ризику, 3 проекти – з мінімальним рівнем ризику);
- ефективного використання потенціалу підприємства (можливостей та ресурсів);

– відповідності проекту етапу життєвого циклу підприємства.

Узагальнюючи, зазначимо умови оптимальності під час добору проектів зазначимо, що для забезпечення стійкості інноваційної діяльності підприємств необхідно:

- диверсифікувати ризики на основі розширення кількості прийнятих до впровадження інноваційних та венчурних проектів;
- упроваджувати більше проекти з мінімальним і середнім рівнями ризику, які переважно не можуть забезпечити прорив на ринку, але не вплинуть на економічну безпеку підприємства.

На останньому етапі формування оптимальної бізнес-моделі для венчурних промислових підприємств необхідно провести її апробацію і (у разі необхідності) поелементне коригування.

**Висновки.** У статті:

- досліджено умови оптимальності бізнес-моделі;
- дістав подальшого розвитку теоретико-методичний підхід до формування оптимальної бізнес-моделі венчурної діяльності промислових підприємств України, яка на відміну від наявних включає два види діяльності (традиційну і венчурну), що дає змогу суб'єктам господарювання втримувати стійкі позиції та впроваджувати ризикові проекти.

Отримані результати містять елементи наукової новизни, мають практичну значущість, можуть бути

Таблиця 1

Бізнес-модель венчурної діяльності промислових підприємств України

<b>Партнери</b> 1. Інвестори 2. Контрагенти 3. Суб'єкти венчурної інфраструктури: - фінансово-кредитні установи (банки, фонди, спілки, страхові компанії, біржі тощо); - інформаційно-аналітичні суб'єкти (центри, технопарки, інститути, інкубатори, консалтингові компанії тощо); - організаційно-технічна підтримка (торгові дома, ІЕ-компанії, асоціації тощо)	<b>Види діяльності</b> (відповідно до бізнес-портфеля): - традиційна; - венчурна	<b>Ціннісні пропозиції</b> - промислова інновація, що дає змогу принципово інакше вирішувати конкретні завдання; - кількісні цінності (ціна, швидкість, якість і т. п.)	<b>Взаємозв'язок із клієнтами</b> - кастомізація взаємовідносин із клієнтами; - комунікаційні програми	<b>Споживацькі сегменти</b> для кожного проекту з бізнес-портфеля підприємства: - промислові підприємства (вітчизняні й закордонні); - кінцеві споживачі промислових інновацій
	<b>Ресурси</b> - матеріальні (будівлі, виробниче обладнання тощо); - інтелектуальні; - інформаційні; - інтерфейсні; - інноваційні; - кадрові; - фінансові; - організаційно-управлінські; - технологічні тощо		<b>Канали збуту</b> - традиційні для підприємства; - нові досягнення НПТ у сфері комунікацій	
<b>Витрати</b> - на впровадження венчурів (інновацій); - на залучення клієнтів; - висока частка фіксованих витрат (постійних); - можливість економії витрат за рахунок суміщення видів діяльності (традиційної і венчурної)			<b>Доходи</b> - надприбутки (за рахунок першості на ринку), - зиск із перепродажу прав на ОПІВ або стабільний (у певному періоді) дохід	

впроваджені в діяльність суб'єктів господарювання, а також покладені в основу вдосконалення методо-

логічних засад венчурної діяльності вітчизняних промислових підприємств.

### Список літератури:

1. Ілляшенко С.М. Управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств для забезпечення їх сталого розвитку / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Сталий розвиток та екологічна безпека суспільства в економічних трансформаціях: [монографія] / Н.М. Андрєєва, В.О. Баранік, С.В. Балашов [та ін.]; за наук. ред. д. е. н., проф. С.В. Хлобистова. – Сімферополь: Фенікс, 2010. – С. 192–211.
2. Голубенко Г.О. Інвестиційна підтримка інноваційної діяльності підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / Г.О. Голубенко; Харк. держ. екон. ун-т. – Х., 2002. – 20 с.
3. Финансовый бизнес-план: [учеб. пособ.] / Под ред. действ. члена Акад. инвестиций РФ, д-ра экон. наук, проф. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 480 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://bfm-ua.com/finansovyj\\_biznes-plan.pdf](http://bfm-ua.com/finansovyj_biznes-plan.pdf).
4. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье; пер. с англ.; 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://books.google.ru/books?id=rYXsWyDzv2UC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>.
5. Раєванєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: [монографія] / О.В. Раєванєва. – Харків: ІНЖЕК, 2006. – 496 с.

УДК 331.105:658.3

**Лазоренко Л.В.**, к. е. н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Державний університет телекомунікацій

## МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «КІЙВСТАР»

**Лазоренко Л.В. Міжнародні стандарти впровадження принципів соціальної відповідальності в діяльності компанії «Київстар».** У статті розглянуто основні міжнародні стандарти, що регламентують соціальну відповідальність підприємств України та світу. Надано характеристику стандартів SA 8000 та ISO 26000. Розкрито принципи соціальної відповідальності, визначені в Глобальному договорі ООН. Проаналізовано соціальну відповідальність діяльності компанії «Київстар» відповідно до зазначених стандартів.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, соціальна стратегія, міжнародні стандарти, принципи, компанія «Київстар».

**Лазоренко Л.В. Международные стандарты внедрения принципов социальной ответственности в деятельности компании «Киевстар».** В статье рассмотрены основные международные стандарты социальной ответственности предприятий Украины и мира. Дана характеристика стандартов SA 8000 и ISO 26000. Раскрыты принципы социальной ответственности Глобального договора ООН. Проанализирована социальная ответственность деятельности компании «Киевстар» относительно существующих стандартов.

**Ключевые слова:** социальная ответственность, социальная стратегия, международные стандарты, принципы, компания «Киевстар».

**Lazorenko L.V. International standards of introduction of principles of social responsibility in activity of company «Kyivstar».** The basic international standards of social responsibility of enterprises of Ukraine and world are considered in the article. Standards SA 8000 and ISO 26000 are described. Principles of social responsibility of Global Agreement of UNO are exposed. Social responsibility of activity of company «Kyivstar» regarding existent standards is analyzed.

**Keywords:** social responsibility, social strategy, international standards, principles, company «Kyivstar».

**Постановка проблеми.** У сьогоднішніх умовах діяльності соціальна відповідальність стає невід'ємним складником соціальної стратегії, яка забезпечує конкурентоспроможну позицію підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках.

Найбільш актуальним є питанням формування соціальної стратегії у сфері послуг, до якої також належать підприємства зв'язку, адже запорукою надання якісних послуг є у тому числі й їх соціальна спрямованість: доступність цін, асортимент послуг, охоплення кола споживачів, урахування особливостей попиту і ринку в цілому.

Крім того, не останнє місце під час формування соціальної стратегії займають і трудові відносини, які складаються на підприємстві. До того ж усі ці аспекти регулюються як українським законодавством, так і міжнародними стандартами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями соціальної відповідальності бізнесу на сьогоднішній день займається досить значна кількість як науковців, так і практиків в Україні та за її межами. Серед таких можна зазначити О. Амосова, Д. Баюру, Р. Колишко, А. Куліша, О. Лазоренко, О. Петроє, Н. Супрун та ін. Поглиблене наукове дослідження з даної тематики пов'язане з поєднанням стратегічного управління підприємством і його соціальною відповідальністю, а саме, вивчення можливостей формування соціально-економічної стратегії розвитку організації, яка б ґрунтувалася на соціальній відповідальності бізнесу, що, своєю чергою, сприяло би підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства. До того ж особливої актуальності набуває це питання під час дослідження діяльності підприємств зв'язку.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз теоретичних питань і розроблення практичних рекомендацій щодо врахування основних положень міжнародних стандартів у сфері соціальної відповідальності під час формування соціальної стратегії діяльності підприємств зв'язку.

**Виклад основних результатів.** Основними міжнародними стандартами, які регламентують соціальну відповідальність підприємств, є стандарт SA 8000 «Соціальна відповідальність», стандарт ISO-26000 «Керівництво із соціальної відповідальності» та Глобальний договір ООН.

Стандарт SA 8000 був опублікований у 1997 р., переглянутий – у 2001 р. Мета стандарту – сприяти постійному поліпшенню умов наймання працівників і здійснення трудової діяльності, виконання етичних норм цивілізованого суспільства [6].

Стандарт SA 8000 був створений для того, щоб компанії могли підтвердити використання соціально відповідальних підходів у своїй діяльності.

У світі вже давно прийнято, що підприємства, на яких приділяється значна увага персоналу, створенню необхідних і комфортних умов для роботи, є надійними партнерами у взаємовідносинах.

Використання етичних підходів до суспільства в цілому і до своїх співробітників, зокрема створення сприятливої атмосфери в колективі, є критерієм високого рівня менеджменту. І навпаки, співробітництво з компаніями, які не виконують ці вимоги,

вважається неетичним і пов'язаним із додатковими ризиками [2, с. 28].

Стандарт SA 8000 спрямований на забезпечення привабливості умов праці для співробітників, поліпшення умов їхньої праці і життєвого рівня. Компанії, в яких менеджмент здійснюється відповідно до вимог стандарту SA 8000, мають конкурентну перевагу, яка полягає у високій мотивації персоналу, що, своєю чергою, дає змогу ефективніше застосовувати сучасні системи менеджменту для досягнення намічених цілей, забезпечуючи при цьому постійну рентабельність [6].

А наявність на підприємстві інших стандартів забезпечує основу для інтеграції в рамках загальної системи менеджменту, що веде до скорочення ризиків і підвищення прибутковості компанії.

Стандартом ISO-26000 «Керівництво із соціальної відповідальності» визначаються основні принципи соціальної відповідальності [5]:

- Підзвітність, яка полягає в тому, що організація має звітувати щодо впливу від своєї діяльності на суспільство і довкілля.

- Прозорість, яка означає, що організації слід бути прозорою в її рішеннях і діяльності, які впливають на інших. Організація повинна розкривати в зрозумілій, збалансованій і правдивій формі про політику, рішення та діяльність, за які вона несе відповідальність, включаючи їх фактичний і можливий вплив на суспільство і довкілля. Ця інформація має бути легкодоступною і зрозумілою для всіх заінтересованих сторін. Прозорість не має на увазі розкриття службової інформації, а також інформації, що захищена відповідно до законів або може спричинити порушення правових зобов'язань.

- Етична поведінка – стиль поведінки організації. Організація повинна приймати і застосовувати стандарти етичної поведінки, які якнайповніше відповідають її призначенню та сфері її діяльності. Організація повинна розвивати структуру управління так, щоб вона сприяла поширенню принципів етичної поведінки як усередині організації, так і в процесі взаємодії з іншими.

- Взаємодія із заінтересованими сторонами – цей принцип означає, що організації слід поважати, розглядати інтереси її заінтересованих сторін та всебічно взаємодіяти з ними.

- Правові норми – у контексті соціальної відповідальності повага правових норм означає, що організація дотримується всіх чинних законів і правил, вживає заходів, аби бути обізнаною про застосовані нею закони і правила, інформувати тих осіб в організації, хто відповідальний за дотримання законів і правил, і знати, що такі закони і правила дотримуються.

- Міжнародні норми – цей принцип визначає, що організації слід поважати міжнародні норми у тих випадках, коли ці норми є важливими для сталого розвитку і добробуту суспільства.

• Права людини – цей принцип означає, що організація повинна визнавати важливість і загальність прав людини, поважати права, зазначені у Всесвітній декларації з прав людини.

Цей міжнародний стандарт надає інструкції щодо основних принципів соціальної відповідальності, ключових тем та питань, що стосуються соціальної відповідальності, а також щодо шляхів упровадження соціально відповідальної поведінки до наявних стратегій, систем, практик та процесів організації. Він наголошує на важливості результатів та діяльності у сфері соціальної відповідальності та її вдосконалення.

Міжнародний стандарт розроблявся як такий, що мав би бути корисним для всіх типів організацій у приватному, державному та неприбутковому секторах, для великих і малих компаній, діючих у розвинутих країнах або країнах, що розвиваються. Хоча не всі розділи цього міжнародного стандарту будуть однаково корисними для всіх типів організацій, усі основні аспекти є придатними для кожного типу організацій. Кожна організація самостійно визначає, що є придатним та важливим для неї, шляхом власних оцінок.

Використання цього міжнародного стандарту підтримує кожен організацію у прагненні стати більш соціально відповідальною, брати до уваги інтереси її членів, відповідати чинному законодавству та поважати міжнародні норми поведінки.

Визнаючи, що організації знаходяться на різних щаблях розуміння та впровадження соціальної відповідальності, цей міжнародний стандарт запланований для використання тими, хто тільки розпочинає розглядати питання соціальної відповідальності, а також і для тих, хто має досвід її впровадження.

Ще одним важливим документом у сфері соціальної відповідальності стала Міжнародна ініціатива ООН – Глобальний договір ООН (Global Compact). Ідею Глобального договору запропонував Генеральний секретар ООН Кофі Аннан на Всесвітньому економічному форумі 1999 р. Дію Договору спрямовано на залучення корпорацій до розв'язання глобальних проблем цивілізації [1].

Глобальний договір ООН є добровільною ініціативою, яка об'єднує приватні компанії, агенції ООН, бізнес-асоціації, неурядові організації та профспілки в єдиний форум задля сталого розвитку через відповідальне та інноваційне корпоративне лідерство. Десять універсальних принципів Глобального договору орієнтовані на втілення практик відповідального бізнесу у сферах прав людини, стандартів праці, екологічної відповідальності та боротьби із корупцією.

Глобальний договір не передбачає якогось «нагляду» чи суворої оцінки діяльності компанії. Він базується виключно на добровільних ініціативах бізнесу щодо підтримки принципів сталого розвитку, прозорості діяльності, публічної звітності, втілення принципів Глобального договору в ділову стратегію, корпоративну культуру та повсякденну ділову практику.

Виділяють десять принципів Глобального договору [1]:

Принцип 1: Комерційні компанії повинні забезпечувати та поважати захист прав людини, проголошених на міжнародному рівні.

Принцип 2: Комерційні компанії повинні забезпечувати, щоб їхня власна діяльність не сприяла порушенню прав людини.

Принцип 3: Комерційні компанії повинні підтримувати свободу зібрань і дієве визнання права на колективні угоди.

Принцип 4: Комерційні компанії повинні сприяти викориненню примусової праці.

Принцип 5: Комерційні компанії повинні сприяти ефективному викориненню дитячої праці.

Принцип 6: Комерційні компанії повинні сприяти викориненню дискримінації у сфері зайнятості та працевлаштування.

Принцип 7: Комерційні компанії повинні дотримуватися превентивних підходів до екологічних проблем.

Принцип 8: Комерційні компанії повинні ініціювати поширення екологічної відповідальності.

Принцип 9: Комерційні компанії повинні стимулювати розвиток і розповсюдження екологічно чистих технологій.

Принцип 10: Комерційні компанії повинні протидіяти будь-яким формам корупції, включаючи здирництво.

В Україні Глобальний договір був започаткований у квітні 2006 р. Зараз кількість учасників Глобального договору в Україні перевищує 130, які заснували національну мережу для поширення соціальної відповідальності в Україні, обміну досвідом, освіти та спільних дій.

Кожна компанія, яка сповідує ідеї корпоративної соціальної відповідальності та вважає її філософією свого бізнесу, розробляє своє бачення сталого розвитку та формулює принципи корпоративної соціальної відповідальності в стратегії розвитку компанії. Залежно від характеру бізнесу та визначених пріоритетів розвитку компанія формулює свої принципи корпоративної соціальної відповідальності, що базуються на загально визначених поняттях. Можна навести основні принципи корпоративної соціальної відповідальності, якими керуються компанії [2, с. 45]:

1. Виробництво якісної продукції та послуг, які необхідні для суспільства.

2. Безумовне виконання законодавства: податкового, екологічного, праці.

3. Ефективне ведення бізнесу, який орієнтований на створення додаткової економічної вартості та підвищення конкурентоспроможності в інтересах власників та суспільства.

4. Розбудова сумлінних та взаємовигідних відносин з усіма заінтересованими сторонами.

5. Дотримання міжнародних угод та використання рекомендацій міжнародних стандартів.

6. Використання ресурсозберігаючих технологій, забезпечення екологічної безпеки виробництва.

7. Надання ефективних робочих місць із достойним рівнем оплати праці та соціальних пільг.

8. Забезпечення безпеки праці.

9. Сприяння всебічному професійному розвитку та підвищенню кваліфікації працівників.

10. Урахування очікувань суспільства та загальноприйнятих етичних норм у діловій практиці.

11. Внесок у формування громадянського суспільства проведення партнерських програм, соціальних та благодійних проектів.

Однією з перших компаній, яка приєдналася до Глобального договору ООН та почала використовувати принципи соціальної відповідальності в своїй діяльності, була компанія «Київстар».

Свою історію в Україні компанія почала ще в 1994 р., а вже 9 грудня 1997 р. у мережі «Київстар» пролунав перший дзвінок. Сьогодні «Київстар» – найбільший оператор телекомунікацій в Україні, який надає послуги зв'язку та передачі даних на основі широкого спектру мобільних і фіксованих технологій, у тому числі 3G. Абонентами компанії є понад 25 млн. клієнтів мобільного зв'язку і близько 810 тис. клієнтів фіксованого широкопasmового Інтернету.

«Київстар» входить до складу VimpelCom Ltd., однієї з найбільших у світі інтегрованих телекомунікаційних компаній із головним офісом у Нідерландах. Холдингова компанія володіє телекомунікаційними активами в країнах СНД, Європи, Азії, Африки, а її акції знаходяться у вільному обігу на нью-йоркській фондовій біржі NASDAQ. Виконавчий директор VimpelCom Ltd. – Жан Ів Шарльє.

«Київстар» – одна з небагатьох компаній у складі VimpelCom Ltd., що надає послуги під власним, суто українським брендом. «Київстар» досяг значних успіхів завдяки інвестиціям у розвиток мобільної мережі, яка охоплює всі великі та малі міста України, а також понад 28 тис. сільських населених пунктів, усі основні національні та регіональні траси, більшість морських та річкових узбереж. Компанія надає роумінгові послуги в 195 країнах на п'яти континентах.

За 19 років роботи в Україні «Київстар» забезпечив понад 46 млрд. грн. надходжень до держбюджету у вигляді податків та обов'язкових платежів і майже 32 млрд. грн. інвестицій у розвиток телеком-інфраструктури України. Компанія щорічно реалізує суспільно значущі та благодійні програми, а також є одним із найкращих роботодавців України.

«Київстар» – перша компанія, що впровадила для українських абонентів мобільного зв'язку кращі телеком-послуги європейських ринків. Так, у 1998 р. компанія першою запропонувала абонентам послугу SMS, а в 2000 р. першою почала надавати доступ до мережі Інтернет за технологією WAP. Згодом «Київстар» першим масово впровадив «пакетні» тарифні плани без плати за хвилини та першим скасував пом'якшувальну тарифікацію Інтернету в тарифних планах.

Компанія першою серед телеком-операторів України повністю модернізувала комутаційну мережу для підготовки до технологій швидкісної мобільної передачі даних. У мережі «Київстар» встановлено новітнє обладнання MSC Server Blade Cluster – комутатори нового покоління, що підтримують технології від 2,5G до LTE. У 2015 р. розпочато процес заміни обладнання базових станцій на таке, що підтримує новітні стандарти зв'язку 4G та LTE.

Колектив «Київстар» – це понад 4 000 професіоналів по всій Україні. У компанії створена система безперервного навчання та підвищення кваліфікації, заохочення та захисту працівників:

- щорічно більше 50% працівників компанії підвищують кваліфікацію на курсах і тренінгах, організованих компанією;
- 40% користуються гнучким робочим графіком. За необхідності будь-який працівник може працювати дистанційно – через систему «Віртуальний офіс» [3].

Як національна компанія, що була створена українцями для українців, «Київстар» приділяє значну увагу соціальній відповідальності бізнесу і реалізує проекти, що спрямовані на розвиток України [4]:

- «Зроби свій внесок» – загальнонаціональна соціально-освітня ініціатива компанії «Київстар» у рамках глобальної програми Make Your Mark, яка реалізується міжнародною групою VimpelCom. Проект орієнтований на підтримку талановитих школярів, студентів-програмістів, стартаперів і молодих підприємців. Ініціатива передбачає підтримку українських школярів, які показують найкращі результати у точних дисциплінах – природничих науках, технологіях, включаючи інформаційні, інженерії, робототехніці та математиці;

- ВДНГ TECh – це технологічний кластер, що є частиною інноваційно-креативного центру ВДНГ. Головна мета ВДНГ TECh – створення екосистеми, що передусім сприятиме реалізації ідей, зростанню та розвитку секторів української економіки;

- Kyivstar Business Hub. Цей проект має на меті розвиток духу підприємництва та технологічних навичок у молоді. З-поміж іншого, ініціатива «Зроби свій внесок» орієнтована на стимулювання створення та розвитку молодими людьми соціально значущих програмних продуктів, які побудовані на мобільних технологіях;

- ініціативи, спрямовані на формування культури користування мобільним зв'язком та безпечне користування Інтернетом дітьми;

- активна участь у волонтерських програмах;
- системна допомога підшефним закладам для дітей-інвалідів та геріатричним центрам у 12 містах України.

Для «Київстар» соціальна відповідальність бізнесу – це комплексне поняття, основними складовими якого є відповідальність стосовно свого про-

дукту, держави, співробітників компанії, соціальних потреб суспільства та екологічна відповідальність.

**Висновки.** Отже, для того щоб розробити соціальну стратегію діяльності підприємства, необхідно чітко усвідомлювати місце компанії на ринку; дотримуватися міжнародних стандартів у сфері соціальної відповідальності та українського трудового законо-

давства, зробити оцінку зовнішнього середовища та проаналізувати свої можливості щодо забезпечення наявних потреб, а вже потім підготувати програму дій та варіанти можливих заходів її реалізації. Реалізація соціальної стратегії націлена на одне з важливих для будь-якої організації завдань – підвищення її привабливості для інвесторів, клієнтів та працівників.

### Список літератури:

1. Глобальний договір ООН [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.globalcompact.org.ua/ua/about/what>.
2. Зеркалова Д.В. Охорона праці в галузі: загальні вимоги / Д.В. Зеркалова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zerkalov.org/n6ode/3001>.
3. Офіційний сайт «Київстар» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://kyivstar.ua/uk/about/about/kyivstar\\_today](https://kyivstar.ua/uk/about/about/kyivstar_today).
4. Соціальний звіт «Київстар» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.kyivstar.ua/f/1/press\\_center/responsibility/KSO\\_ru.pdf](http://www.kyivstar.ua/f/1/press_center/responsibility/KSO_ru.pdf).
5. Стандарт ISO 26000 «Настанова по соціальній відповідальності» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://istoryk.at.ua/forum/15-660-1>.
6. Стандарт SA 8000 «Соціальна відповідальність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07>.

**Мандра В.В.**, к.е. н.,  
заступник директора з економіки та фінансів  
ДП «Маріупольський морський торговельний порт»

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ ЛОГІСТИЧНОГО ЦЕНТРУ

**Мандра В.В. Особливості розроблення стратегічної карти логістичного центру.** У статті проаналізовано основні проблеми транспортної системи України та обґрунтовано, що зовнішня середа функціонування логістичних центрів є несприятливою. Зроблено висновок, що розв'язання виявлених проблем можна здійснити лише на стратегічному рівні управління. Виявлено неспроможність фінансових показників діяльності підприємства відповідати потребам системи стратегічного управління. Зроблено висновок про доцільність використання стратегічних систем вимірювання, найпоширенішою з яких є Система збалансованих показників. Для розроблення Системи збалансованих показників проведено SWOT-аналіз логістичного центру. Ґрунтуючись на результатах SWOT-аналізу, запропоновано систему збалансованих показників, а також її формалізація у вигляді стратегічної карти логістичного центру, що дає змогу підвищити ефективність оцінки діяльності підприємства на стратегічному рівні.

**Ключові слова:** стратегічна карта, логістичний центр, SWOT-аналіз, Система збалансованих показників.

**Мандра В.В. Особенности разработки стратегической карты логистического центра.** В статье проанализированы основные проблемы транспортной системы Украины и обосновано, что внешняя среда функционирования логистических центров является неблагоприятной. Сделан вывод о том, что решение выявленных проблем можно осуществить только на стратегическом уровне управления. Выявлена несостоятельность финансовых показателей деятельности предприятия отвечать потребностям системы стратегического управления. Сделан вывод о целесообразности использования стратегических систем измерения, самой распространенной из которых является Система сбалансированных показателей. Для разработки Системы сбалансированных показателей проведен SWOT-анализ логистического центра. Основываясь на результатах SWOT-анализа, предложена система сбалансированных показателей, а также ее формализация в виде стратегической карты логистического центра, что позволяет повысить эффективность оценки деятельности предприятия на стратегическом уровне.

**Ключевые слова:** стратегическая карта, логистический центр, SWOT-анализ, система сбалансированных показателей.

**Madra V.V. Creation features of the strategic map for the logistic center.** The main problems of the Ukrainian transport system are analyzed. It proved that the external environment functioning logistic centers are unfavorable. It is concluded that the resolution of outstanding issues can only be done at the strategic level of management. The failure of financial indicators of the company to meet the needs of strategic management is revealed. The appropriateness of the strategic measurement systems, the most common of which is the Balanced Scorecard is concluded. In order to create the Balanced Scorecard Indicators the SWOT-analysis of the logistic center is conducted. The Balanced Scorecard is proposed. It based on the results of SWOT-analysis and formalization as a strategic map for the logistics center. These proposals can increase the efficiency of the company at the strategic level.

**Keywords:** strategic map, logistic center, SWOT-analysis, balanced scorecard system.

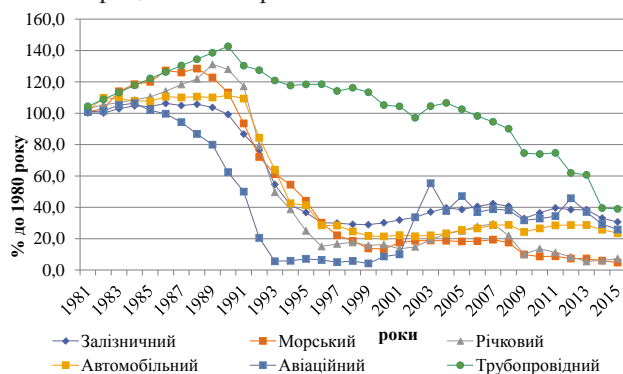
**Постановка проблеми.** Розвиток транспортних систем та окремих логістичних центрів (ЛЦ) є одним з основних факторів розвитку економіки держави, що є також вагомими складником конкурентоспроможності національної економіки на світовому ринку [2]. Водночас аналіз сучасної наукової літератури, що пов'язана з аналізом особливостей та перспектив розвитку сучасних логістичних систем [10; 13; 18; 21], дав змогу виявити низку ключових проблем транспортної сфери України, а саме: морально і фізично застарілі

основні фонди, неефективні підходи до формування логістичних мереж, недосконалість законодавчої бази, застаріле дорожнє покриття, відсутність сучасних дорожніх розв'язок, зменшення обсягів виробництва товарів і послуг, нестабільна загальноекономічна ситуація, у тому числі політична нестабільність, тощо.

Окрім того, на сучасному етапі функціонування економіки України спостерігаються дезінтеграційні процеси, які супроводжуються розривом низки торгово-економічних зв'язків, що сприяє ще більшому

погіршенню стану окремих логістичних систем країни (рис. 1).

Таким чином, можна зробити висновок, що за період з 1990 по 2015 р. стан транспортної системи України, що визначає подальший розвиток логістичних взаємин, значно погіршився під впливом низки зовнішніх щодо окремих мікроекономічних суб'єктів негативних факторів, що дають змогу охарактеризувати зовнішнє середовище здійснення логістичних операцій як несприятливе.



**Рис. 1. Динаміка обсягів вантажообігу різними видами транспорту в Україні за 1981–2015 рр., % до 1980 р. [20]**

Вирішити визначені проблеми в межах оперативного рівня управління логістичними центрами та транспортно-вантажних системам не представляється можливим. У зв'язку із цим на передній план виходять завдання формування ефективної стратегії транспортного підприємства та логістичного центру в цілому.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання вдосконалення систем управління вітчизняними транспортними системами та окремими логістичними центрами досі недостатньо досліджені. Проте виходячи із необхідності вдосконалення підходів до стратегічного управління діяльністю відповідних транспортних підприємств, актуальності та практичної значимості набувають питання розроблення стратегічних карт як одного з найбільш поширених та дієвих прогресивних методів установлення стратегічних цілей та оцінки ефективності діяльності підприємства на стратегічному рівні. Терміном «стратегічна карта» Р. Каплан і Д. Нортон [4; 3] запропонували називати причинно-наслідкові зв'язки між окремими елементами стратегії організації [7, с. 92]. Стратегічна карта – документ, що дає змогу зафіксувати прийняту в компанії стратегію розвитку [19, с. 49].

Відзначимо, що в науковій літературі з питань розроблення стратегічних карт [1; 5; 6; 9; 11; 12; 14–17] обґрунтовано неспроможність лише фінансових показників діяльності підприємства, що традиційно використовувалися для цілей оцінки ефективності діяльності підприємства, повною мірою відповідати потребам системи стратегічного управління, тому

доцільним є використання стратегічних систем вимірювання, найпоширенішою з яких у розвинутих країнах світу є Система збалансованих показників (СЗП). Як доведено засновниками підходу [3], система збалансованих показників дає змогу проводити оцінку ефективності діяльності підприємства на стратегічному рівні за допомогою агрегування фінансових та нефінансових показників.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є формування підходу до розроблення комплексного інструментарію стратегічного управління діяльністю логістичного центру на основі методології SWOT-аналізу та принципів побудови Системи збалансованих показників.

**Виклад основних результатів.** З огляду на цілі оцінки ефективності діяльності підприємства, що поставлено під час розроблення стратегічних карт, закономірно виникає питання вибору показників щодо проведення такої оцінки. До того ж показники, що використовуються у Системі збалансованих показників, зазвичай поділяються на чотири основні групи, а саме: фінансові показники; показники споживчої цінності; показники ефективності внутрішніх бізнес-процесів; показники навчання та розвитку. Відповідно до цього класичного поділу і будемо розглядати подальшу постановку проблеми цього дослідження.

Зазначимо, що деякі автори [9, с. 223] рекомендують формування стратегічної картки починати з попереднього дослідження стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу. Як зазначається, «SWOT-аналіз надає інформацію, яка може допомогти у використанні підприємством ресурсів та можливостей у конкурентному середовищі, в якому воно працює. Як такий він відіграє важливу роль у розробці та виборі стратегії» [8, с. 304]. Дотримуючись даного підходу, вважаємо за доцільне проведення аналізу сильних, слабких сторін, загроз та перспектив розвитку логістичних центрів України за узагальненою авторською схемою (табл. 1).

Із результатів проведення узагальненого SWOT-аналізу (табл. 1) можна констатувати, що аналізований логістичний центр має суттєві переваги і перспективи розвитку, виражені у вигідному розташуванні, оснащенні інфраструктурою для всіх видів транспорту, а також великою кількістю розроблюваних міжнародних проектів. Однак не можна не звернути увагу на існування низки проблем і загроз, які переважно стосуються якості логістичних послуг і рівня розвитку інфраструктури, а також наявності і посиленням дезінтеграційних процесів із країнами СНД, а також наявності низки інституційних і фізичних бар'єрів на шляху проходження вантажів по території України.

Таким чином, у роботі було проведено SWOT-аналіз діяльності логістичного центру, який дає змогу формалізувати і представити у зручному вигляді

інформацію, необхідну для прийняття стратегічних рішень і розроблення стратегічного бачення логістичного центру.

Виходячи із цілей цього дослідження, керуючись послідовністю класичних етапів розробки стратегічних карт та на підставі проведеного SWOT-аналізу, доцільним та виправданим є формування стратегічного бачення, розроблення стратегічних орієнтирів та відповідної системи збалансованих показників логістичного центру (рис. 2).

Таким чином, представлений підхід (рис. 2) визначається найбільш суттєвими стратегічними орієнтирами логістичного центру:

1. Основні фінансові стратегічні орієнтири (зростання прибутку; зниження собівартості послуг; зростання ефективності використання активів; підвищення рівня доходів). На досягнення фінансових стратегічних цілей впливає досягнення стратегічних цілей у інших сферах. Так, очевидно, що на рівень доходів безпосередньо впливають ринкова частка, кількість клієнтів та інші показники, що використовуються для виміру ступеня досягнення маркетингових цілей.

2. Основні маркетингові стратегічні орієнтири (споживчі цінності) – визначаються збільшенням питомої ваги на ринку; освоєнням нових ринків,

посиленням позицій на світовому ринку логістичних послуг; зростанням клієнтської бази; підвищенням якості послуг; диверсифікацією послуг; підвищенням якості інфраструктури; прискоренням імпорتنних операцій; зниженням цін.

3. На рівень витрат, своєю чергою, впливає підвищення ефективності бізнес-процесів логістичного центру. Основними стратегічними орієнтирами підвищення ефективності бізнес-процесів є технологічне переоснащення ЛЦ та оптимізація бізнес-процесів.

4. Основні стратегічні орієнтири навчання та розвитку полягають у підвищенні ефективності використання людського капіталу; підвищенні ефективності використання інформації; покращенні організації процесів операційної та управлінської діяльності.

Таким чином, усі стратегічні орієнтири щільно пов'язані між собою і можуть бути розділені на складові елементи, що визначають відповідну структуру системи збалансованих показників стратегічної карти логістичного центру.

Щільний взаємозв'язок між окремими стратегічними орієнтирами та показниками СЗП говорить про складність побудованої системи, що обґрунтовує необхідність і доцільність застосування економіко-математичного апарату, сучасних інстру-

Таблиця 1

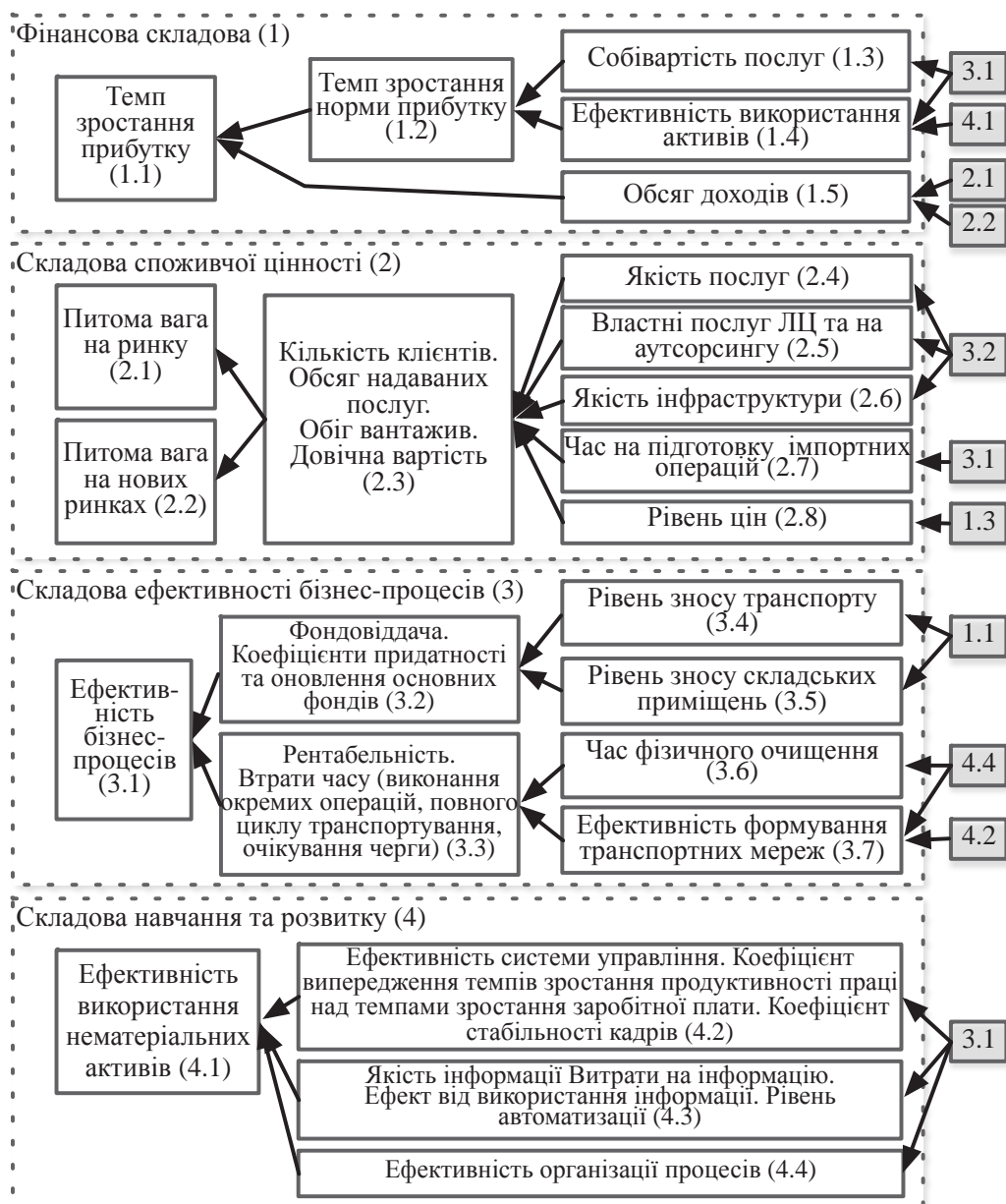
**Узагальнений SWOT-аналіз діяльності зі стратегічного управління логістичними транспортно-вантажними системами України**

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабі сторони (W)</b>
1. Вдале географічне розташування. 2. Якість відстеження вантажів. 3. Оперативність і своєчасність доставки вантажів. 4. Оперативність підготовки експорту в порту або аеропорту. 5. Розгалужена транспортна система. 6. Диверсифікація послуг та видів транспорту.	1. Низька якість транспортної інфраструктури. 2. Значні втрати часу на фізичне очищення. 3. Низька оперативність підготовки імпорту в порту або аеропорту. 4. Висока ціни логістичних послуг. 5. Застарілий автопарк і підхід до формування транспортних мереж. 6. «Непрозорість» логістичних операцій. 7. Застарілі складські площі і основні фонди в цілому. 8. Низька якість супутніх послуг.
<b>Перспективи (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
1. Глобалізація діяльності компаній-клієнтів. 2. Укрупнення за рахунок злиття і поглинань. 3. Зростання ролі інформаційних технологій у логістиці. 4. Відхід від спеціалізованих послуг і концентрація на надання закінчених і комплексних логічних рішень у ланцюгах поставок. 5. Інтенсивний розвиток мультимодальних перевезень. 6. Співпраця з митницею та урядом. 7. Розвиток аутсорсингу логістичних послуг потенційних клієнтів. 8. Залучення новітніх високотехнологічних і функціональних технологій. 9. Розвинення інфраструктури. 10. Участь України в міжнародних проектах у сфері транспортної логістики та інфраструктури.	1. Низька якість роботи вітчизняних митних органів. 2. Збільшення зборів у портах і аеропортах, тарифів на автомобільний і залізничний транспорт. 3. Велика кількість прикордонних органів. 4. Недосконала законодавча база. 5. Податкові ризики. 6. Розрив торгових і господарських зв'язків, дезінтеграційні процеси з країнами СНД. 7. Наявність інституціональних і фізичних бар'єрів на шляху проходження вантажів по території України, що з'явилося в 2014–2015 рр. 8. Економічні кризи і, як наслідок, зменшення обсягів виробництва товарів і послуг. 9. Нестабільна ситуація у зовнішньому середовищі, у т. ч. політична.

ментальних методів та інформаційних засобів для підвищення якості стратегічного управління діяльністю логістичного центру.

**Висновки.** У статті запропоновано Систему збалансованих показників, а також її формалізацію як частини стратегічної карти логістичного центру, що дає змогу підвищити ефективність оцінки діяльності відповідного транспортного підприємства, що

функціонує на принципах транспортної та збутової логістики. Складність відповідної стратегічної карти, що ілюструє складність самої транспортно-вантажної та логістичної систем, є передумовою застосування економіко-математичного апарату для вдосконалення методологічного базису стратегічного управління, що і виступає головним напрямом подальшого дослідження.



**Рис. 2. Структура та взаємини системи збалансованих показників як частини стратегічної карти логістичного центру (авторська розробка)**

#### Список літератури:

1. Біляр А.І. Стратегічні карти як інструмент реалізації стратегії / А.І. Біляр // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». – 2010. – Вип. 7(25). – Ч. 1. – С. 83–91.
2. Волков В.Д. Системно-операционные основы информационной и транспортной логистики в мультимодальных и международных перевозках: автореф. дис. ... д. т. н. / В.Д. Волков. – М., 2010. – 43 с.
3. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.

4. Каплан Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.
5. Кизим М.О. Збалансована система показників: [монографія] / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. – Харків: ІНЖЕК, 2007. – 192 с.
6. Колісник М.К. Збалансована система показників як спосіб підвищення ефективності управління діяльністю підприємства / М.К. Колісник // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.5. – С. 225–230.
7. Лісова Н.О. Стратегічна карта BSC: теорія та практика / Н.О. Лісова, Г.С. Свірська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 2. – С. 90–94.
8. Лобанова І.С. Побудова стратегічної карти в рамках реалізації процесу бюджетування / І.С. Лобанова // Управління розвитком. – 2012. – № 1. – С. 63–67.
9. Маслиган О.О. Розробка стратегічної карти фінансового потенціалу виробничого підприємства / О.О. Маслиган // Економічний простір. – 2008. – № 18. – С. 231–236.
10. Некрасов А.Г. Роль логистики в обеспечении безопасности цепочек поставок / А.Г. Некрасов // Транспортная безопасность и технологии. – 2007. – № 2.
11. Нивен П.Р. Диагностика Сбалансированной системы показателей: поддерживая максимальную эффективность / П.Р. Нивен; пер. с англ. под ред. М. Горского. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 256 с.
12. Пан Л.В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSc) як інструмент ефективного управління стратегією організації / Л.В. Пан // Наукові записки НУ «Києво-Могилянська академія». Економічні науки; редкол. В. Брюховецький та ін. – К., 2003. – Т. 21. – С. 56–63.
13. Панова І.В. Управление операционной логистической деятельностью при взаимодействии железнодорожного и водного транспорта: автореф. дис. ... к.э.н. / И.В. Панова. – Саратов, 2012. – 24 с.
14. Пармендер Д. Ключові показники ефективності / Д. Пармендер; пер. з англ. А. Платонова. – М.: ОЛИМП-БИЗ-НЕС, 2008. – 288 с.
15. Пилипенко А.А. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників: [монографія] / А.А. Пилипенко, І.В. Ярошенко. – Харків: ІНЖЕК, 2007. – 152 с.
16. Рамперсад К.Х. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность / К.Х. Рамперсад; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 352 с.
17. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced scorecard и tableau de bord / К. Редченко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html>.
18. Сороко К. Развитие транспортной и таможенной логистики Украины / К. Сороко // Таможенное дело и ВЭД: сборник докладов участников СНИЛ «Теория и практика таможенного дела и внешнеэкономической деятельности». – Минск: БГУ, 2013. – Вып. 1. – С. 218–233.
19. Сталінська О.В. Управління стратегічним розвитком підприємства на основі використання моделі стратегічних карт / О.В. Сталінська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – Т. 2. – С. 46–50.
20. Статистична інформація / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
21. Data&Research / World Bank. Ukraine: Trade and transit Facilitation study, 2010 [e-resource] – Retrieved from: <http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/0,,menuPK:476823~pagePK:64165236~piPK:64165141~theSitePK:469372,00.html>.

УДК 658.265.

**Мозговий Є.В.**, аспірант кафедри економіки підприємств,  
бізнес-адміністрування та регіонального розвитку  
*Харківський національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова*

## ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ В ХАРКІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

**Мозговий Є.В.** Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств теплопостачання в Харківській області. Статтю присвячено практичним розрахункам та аналізу фінансового стану теплоенергетичних підприємств Харківської області. Розглянуто основні техніко-економічні показники діяльності групи підприємств. Зроблено порівняльний аналіз великого теплоенергетичного підприємства і невеликого. Проаналізовано фінансові результати та динаміку забезпеченості запасами на кінець періоду. Зроблено висновки на основі практичних розрахунків.

**Ключові слова:** житлово-комунальне господарство, теплоенергетика, підприємство, кризовий фінансовий стан.

**Мозговой Є.В.** Техничко-экономический анализ деятельности предприятий теплоснабжения в Харьковской области. Статья посвящена практическим расчетам и анализу финансового состояния теплоэнергетических предприятий Харьковской области. Рассмотрены основные технико-экономические показатели деятельности группы предприятий. Сделан сравнительный анализ крупного теплоэнергетического предприятия и небольшого. Проанализированы финансовые результаты и динамика обеспеченности запасами на конец периода. Сделаны выводы на основе практических расчетов.

**Ключевые слова:** жилищно-коммунальное хозяйство, теплоэнергетика, предприятие, кризисное финансовое состояние.

**Mozgovyi I.V.** Analysis of techno-economic activity of state power system in Kharkiv region. The article is devoted to almost calculation and analysis financial status of state power system in the Kharkiv region. Considered the main technical and economic indicators of activity of the group of enterprises. A comparison is made of a large thermal power companies with small. Analyzed the financial results and the dynamics of coverage at the end of the period. Conclusions are made on the basis of practical calculations.

**Keywords:** housing and utilities economy, state power system, enterprise, financial crisis.

**Постановка проблеми.** Галузь теплопостачання має чимало проблемних питань, які потребують негайного розв'язання. Однак розуміючи те, що вони у своїй більшості є наслідком нестачі грошових коштів або нездатності їх вчасного отримання, у даній роботі пропонується передусім звернути увагу на процес тарифоутворення, аналіз фінансового стану групи підприємств теплопостачання. Зволікання з реформуванням галузі теплопостачання, виправленням незадовільного фінансового стану підприємств поглиблює кризовий стан галузі та підвищує суспільну напругу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблематики техніко-економічного стану підприємств теплоенергетики займалося багато науковців: Таряник О.М., Барулін С.В., Димченко О.В., Кришталь Т.М., Рудаченко О.О., Тищенко О.М. та ін. Питанням дослідження економічного стану підприємств ЖКГ приділялося багато уваги, але теплоенергетичні підприємства Харківської області заслуговують більш детального вивчення.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у визначенні важливості нормалізації фінансового

стану підприємств теплопостачання в Харківській області.

**Виклад основних результатів.** Маючи на меті практично обґрунтувати ефективність застосування методу стимулюючого тарифоутворення, який задовольнить усі зацікавлені сторони в процесі надання послуг із постачання теплової енергії, доцільно ознайомитися зі специфікою діяльності підприємств теплоенергетики як у розрізі закордонного досвіду, так і вітчизняного. У результаті синтезу було отримано такі висновки: досвід України в даному питанні має певні недоліки відносно деяких аспектів; у містах відсутній цілісний перспективний план розвитку системи централізованого теплопостачання; не має місця такий елемент діяльності, як імідж підприємств теплоенергетики; у складі тарифу відсутня константа – інвестиційний складник [4]. У результаті чого виявлено таке: значна зношеність основних фондів, недостатність джерел фінансування для повної їх реконструкції або заміни; наявність постійної дебіторської заборгованості; значна різниця в сумах нарахованих та фактично отриманих доходів; діючий механізм

ціноутворення, що в сумі призводить до збиткової діяльності підприємства [2].

У цілому ЖКГ як системний об'єкт міського економічного простору працює збитково. До цього часу укладаються більше мільйона договорів про реструктуризацію боргових зобов'язань. У зв'язку із цим особливу увагу необхідно приділяти модернізації системи фінансування ЖКГ, яка враховує застосування принципів державно-приватного партнерства (ДПП) у контексті залучення інвестицій. Проблема, пов'язана із залученням інвестицій у галузь житлово-комунального господарства, нага-

дує замкнуте коло. Склалася така ситуація: галузь недофінансується, у результаті руйнується житловий фонд та інженерні комунікації (рис. 1) [1].

Так, питома вага ветхих та аварійних теплових мереж на рівні нуля відсотків у загальній протяжності спостерігається лише у Дніпропетровській області. Решта областей не змогли зменшити кількість таких мереж відповідно до показників регіональної програми 2013 р. Найгірші показники мають Сумська область, в якій частка ветхих та аварійних теплових мереж становить 42,4% проти 14,5%, які передбачені регіональною програмою, Львівська

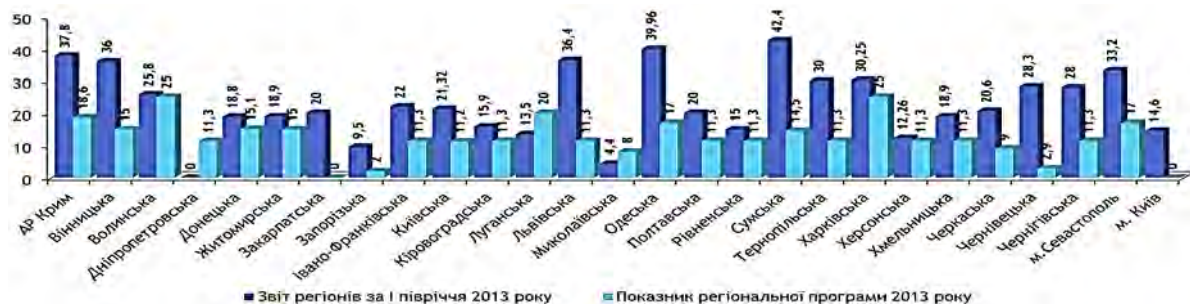


Рис. 1. Частка ветхих і аварійних теплових мереж у загальній протяжності, %

Таблиця 1

Основні техніко-економічні показники діяльності

Показники	«Харківські теплові мережі» 2014 р.	Комунальне підприємство теплових мереж Харківського району 2015 р.	КП «Нововодолазьке підприємство теплових мереж», 2015 р.
1. Витрати палива, т. у. п.	821898,63	60293,71	1494,61
2. Витрати електроенергії, тис. кВт/год.	183908,43	13522,67	1779,29
3. Вироблено теплової енергії, тис. Гкал	5386,93	414,38	53,26
4. Подано тепла в мережу, тис. Гкал	7139,87	60,5	34,20
5. Корисний відпуск теплової енергії споживачам, тис. Гкал	5987,98	51,8	24,36
6. Знос основних засобів, тис. грн.	718614	34215	1378
7. Первісна вартість ОЗ, тис. грн.	1191321	74280	2452
8. Залишкова вартість ОЗ, тис. грн.	472707	31935	1074
9. Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	1154261	26781	2398
10. Фондовіддача основних засобів: - в вартісному вираженні, грн./грн.	1,65	2,74	3,74
11. Фондомісткість основних засобів: - у вартісному вираженні, грн./грн.	0,60	0,36	0,15
12. Фондоозброєність праці, тис. грн./ос.	172,30	79	49,96
13. Рентабельність основних фондів, %	37,4	-5,5	59,4
14. Середньооблікова чисельність працівників, ос.	6699	339	48
15. Продуктивність праці одного працівника за рік, тис. грн.	285,25	216,86	187,10
16. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1910868	73516	8981
17. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2222822	75013	7624
18. Чистий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	431729	-1497	1425

область (36,4% проти 11,3%), Одеська область (39,96% проти 17%).

У роботі проведений аналіз групи теплоенергетичних підприємств м. Харкова та Харківської області, а саме КП «Харківські теплові мережі», комунальне підприємство теплових мереж Харківського району Харківської районної державної адміністрації.

Основні техніко-економічні показники діяльності групи теплоенергетичних підприємств представлено в табл. 1.

Аналіз даних табл. 1 показує основні техніко-економічні показники діяльності групи теплоенергетичних підприємств. Підприємство «Харківські теплові мережі» є найбільшим теплоенергетичним підприємством обраної групи. Воно приблизно в 13 разів більше за «Комунальне підприємство теплових мереж Харківського району Харківської районної державної адміністрації» та в 110 разів – за КП «Нововодолазьке підприємство теплових мереж». Підприємство «Харківські теплові мережі» виробило 5 386,93 тис. Гкал, а подало в мережу 7 139,87 тис. Гкал. Частку проданої теплової енергії підприємство закуповує в інших теплоенергетичних підприємств, таких як «Комунальне підприємство теплових мереж Харківського району Харківської районної державної адміністрації», яке виробило 414,38 тис. Гкал, а подало в мережу лише 60,5 тис. Гкал.

На підприємстві «Харківські теплові мережі» Середньорічна вартість основних засобів (ОЗ) становить 1 154 261 тис. грн., на підприємстві «Комунальне підприємство теплових мереж Харківського району Харківської районної державної адміністрації» – 26 781 тис. грн., на підприємстві КП «Нововодолазьке підприємство теплових мереж» – 2 398 тис. грн. Середньооблікова чисельність працівників становить відповідно 6 699 ос., 339 ос., та 48 ос. Аналізуючи дані таблиці, можна побачити, що великі підприємства ефективніше використовують наявні людські ресурси, оскільки менеджмент та висококваліфіковані працівники повністю використовують свій трудовий потенціал, чого вони не можуть зробити на невеликих підприємствах. Це наглядно ілюструє показник продуктивності праці на одного працівника за рік. На підприємстві «Харківські теплові мережі» він становить 285,25 тис. грн., на підприємстві «Комунальне підприємство теплових мереж Харківського району Харківської районної державної адміністрації» – 216,86 тис. грн., на підприємстві КП «Нововодолазьке підприємство теплових мереж» – 187,10 тис. грн.

Аналізуючи такий показник, як чистий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), бачимо, що підприємства «Харківські теплові мережі» та КП «Нововодолазьке підприємство теплових мереж» отримали прибутки

Таблиця 2

## Фінансові результати групи підприємств, тис. грн.

Показники	«Харківські теплові мережі» 2014 р.	Комунальне підприємство теплових мереж Харківського району 2015 р.	КП «Нововодолазьке підприємство теплових мереж», 2015 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1910868	73516	8981
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2222822	75013	7624
Валовий результат: - прибуток (збиток)	(311954)	(-1497,0)	(1357)
Інші операційні доходи	13140	7826	972
Адміністративні витрати	31345	2934	616
Витрати на збут	50614	2688	154
Інші операційні витрати	122025	5487	121
Фінансовий результат від операційної діяльності: – прибуток (збиток)	(502798)	(- 4780)	(1438)
Інші доходи	8040	1605	15
Фінансові витрати	1769	39	-
Інші витрати	8164	462	27
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування: - прибуток (збиток)	504691)	(- 3676)	-
Дохід із податку на прибуток від звичайної діяльності	72962	-	-
Чистий прибуток (збиток)	(- 431729,0)	(- 3603,0)	(1425,0)

431 729 тис. грн. та 1 425 тис. грн. відповідно, а «Комунальне підприємство теплових мереж Харківського району Харківської районної державної адміністрації» отримало збиток у розмірі 1 497 тис. грн.

Основними джерелами інформації в аналізі фінансових результатів прибутку є дані аналітичного бухгалтерського обліку за рахунками результатів, фінансової звітності ф. № 1 «Баланс», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати», ф. № 3 «Звіт про рух грошових коштів», ф. № 4 «Звіт про власний капітал», ф. № 5 «Примітки до річної фінансової звітності».

Значення аналізу фінансових результатів впливає з основних функцій, які виконує прибуток підприємства:

- отримання прибутку є вихідним мотивом створення підприємства;
- його розмір визначає рівень віддачі (ефективність) авансованих коштів і прибутковість вкладень в активи підприємства;
- отриманий прибуток виступає індикатором успішності основної діяльності підприємства;
- він є основою прийняття інвестиційних рішень;
- прибуток виступає джерелом самофінансування підприємства і винагороди власникам капіталу.

Формування фінансових результатів діяльності теплоенергетичних підприємств детально розглянемо за допомогою даних табл. 2.

На підприємстві «Харківські теплові мережі» за досліджуваній період часу спостерігається чистий збиток у розмірі 431 729 тис. грн. Це пов'язано з великою собівартістю реалізованої продукції та з недо-

статнім рівнем розрахунків споживачів за послуги. На підприємстві «Комунальне підприємство теплових мереж Харківського району Харківської районної державної адміністрації» з тих саме причин збитки в 2015 р. становили 3 603 тис. грн. А на КП «Нововодолазьке підприємство теплових мереж» у 2015 р. завдяки сумлінним розрахункам споживачів удалося отримати прибуток 1 425 тис. грн.

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість (стабільність). Фінансова стійкість – це надійно гарантована платоспроможність, рівновага між власними та залученими засобами, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури і партнерів, довіра кредиторів та інвесторів і рівень залежності від них, наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування [3].

Критерієм оцінювання фінансової стійкості підприємства є надлишок чи нестача планових джерел коштів для формування запасів, відповідно до якого виділяють такі типи поточної фінансової стійкості підприємства:

1) абсолютна фінансова стійкість – це ситуація, за якої запаси (З) менші від суми власного оборотного капіталу (ВОК);

2) нормальна фінансова стійкість, за якої запаси менше від суми власного оборотного капіталу і кредитів банку під товарно-матеріальні цінності (КТМЦ);

3) нестійкий (передкризовий) фінансовий стан, коли відбувається порушення платоспроможності, але зберігається можливість відтворення рівноваги

Таблиця 3

## Динаміка забезпеченості запасів джерелами на кінець року

Показники	«Харківські теплові мережі» 2014 р.	Комунальне підприємство теплових мереж Харківського району 2015 р.	КП «Нововодолазьке підприємство теплових мереж», 2015 р.
1. Власний капітал	-327449	-13612	1891
2. Необоротні активи	677942	6245	1076
3. Наявність власних оборотних засобів (р.1 – р.2)	(-1005391)	-19857	815
4. Довгострокові зобов'язання (р.480 + р.420)	802735	273	3
5. Наявність довгострокових джерел формування запасів (р.3 + р.4)	(-202656)	-19584	818
6. Короткострокові кредити і позичкові кошти (р.500 + р.510)	18995	-	-
7. Загальна величина основних джерел формування запасів (р.5 + р.6)	(-183661)	-19584	818
8. Загальна величина запасів (р.100+110+120+130+140)	33868	921	2908
9. Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів (р.3 – р.8)	(-1039259)	(-20778)	(-2093)
10. Надлишок (+), нестача (-) довгострокових джерел формування запасів (р.5–р.8)	(-236524)	(-20505)	(-2090)
11. Надлишок (+), нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів (р.7 – р.8)	(-217529)	(-20505)	(-2090)

платіжних засобів і платіжних зобов'язань за рахунок залучення тимчасово вільних джерел засобів (ТВД) в оборот підприємства;

4) кризовий фінансовий стан, коли підприємство знаходиться на межі банкрутства, за якого запаси і витрати більші величини власних оборотних коштів, кредитів під товарно-матеріальні цінності та залучених тимчасово джерел засобів. У цій ситуації рівновага платіжного балансу забезпечується за рахунок прострочених платежів з оплати праці, позичок банку, постачальників, бюджету. Це означає, що підприємство знаходиться в кризовій ситуації.

Більш детально аналіз фінансової стійкості підприємств можна розглянути за допомогою табл. 3.

На підприємстві «Харківські теплові мережі» загальна величина запасів становить 33 868 тис. грн., і вона більша за величини власних оборотних коштів (-1 005 391 тис. грн.), кредитів під товарно-матеріальні цінності та залучених тимчасово джерел засо-

бів. Така ж сама ситуація і на двох інших підприємствах. На підприємстві «Комунальне підприємство теплових мереж Харківського району Харківської районної державної адміністрації» величина запасів становить 921 тис. грн., а величина власних оборотних коштів – -19 857 тис. грн. На КП «Нововодолазьке підприємство теплових мереж» величина запасів становить 2 908 тис. грн., а величина власних оборотних коштів – 815 тис. грн.

**Висновки.** Для кращого розуміння проблемних аспектів діяльності об'єкта дослідження було проведено фінансово-господарський аналіз діяльності підприємств. На всіх досліджених підприємствах спостерігається кризовий фінансовий стан. Треба максимально швидко вирівнювати фінансовий дисбаланс підприємств теплоенергетики (бажано за рахунок запровадження стимулюючого тарифоутворення). Подальша бездіяльність лише поглибить кризовий технічний і фінансовий стан підприємств.

### Список літератури:

1. Димченко О.В. Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проектування, управління: [монографія] / О.В. Димченко; Харк. нац. акад. міськ. гос-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 356 с.
2. Управління дебіторською заборгованістю підприємств ЖКГ: особливості функціонування / О.В. Димченко, К.Ю. Демченко, К.Ю. Чуєва // Комунальне господарство міст. Серія «Економічні науки». – 2015. – Вип. 125. – С. 19–26.
3. Навчальні матеріали онлайн: аналіз фінансової стійкості підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/16011013/ekonomika/analiz\\_finansovoyi\\_stiykosti\\_pidpriyemstva](http://pidruchniki.com/16011013/ekonomika/analiz_finansovoyi_stiykosti_pidpriyemstva).
4. Стимулююче тарифоутворення: принципи та вигоди // Україна комунальна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jkg-portal.com.ua/ua/publication/one/stimuljujuche-tarifoutvorennja-principi-ta-vigodi-45532>.

**Пасько О.В.**, к. е. н.,  
доцент кафедри економічного контролю та аудиту  
*Сумський національний аграрний університет*  
**Мартей Е.М.**, аспірант кафедри економічного  
контролю та аудиту  
*Сумський національний аграрний університет*

## БАГАТОСТОРОННЯ ТЕОРІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

**Мартей Е.М., Пасько О.В. Багатостороння теорія корпоративного управління.** У статті здійснено аналіз наявних теорій корпоративного управління у світлі їх об'єднання в одну багатосторонню теорію корпоративного управління. У багатосторонній теорії корпоративного управління кожна окрема теорія корпоративного управління не суперечить одна одній, теорії розглядаються як різні складники одного цілого, що допомагає правильно описати практику корпоративного управління. Різні теорії покликані описати корпоративне управління на різних стадіях його розвитку та у різному середовищі, однак разом вони охоплюють усі можливі умови.

**Ключові слова:** корпоративне управління, теорія агентських відносин, теорія зацікавлених сторін, теорія ресурсної взаємозалежності, теорія опікунства, теорія гегемонії менеджерів, теорія інституційного тиску, багатостороння теорія корпоративного управління.

**Пасько О.В., Мартей Е.М. Многосторонняя теория корпоративного управления.** Осуществлен анализ действующих на сегодня теорий корпоративного управления в свете их объединения в одну многостороннюю теорию корпоративного управления. В многосторонней теории корпоративного управления каждая отдельная теория корпоративного управления не противоречит другой, теории рассматриваются как различные составляющие одного целого, помогают правильно описать практику корпоративного управления. Различные теории призваны описать корпоративное управление на различных стадиях его развития и в разной среде, однако вместе они охватывают все возможные условия.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, теория агентских отношений, теория заинтересованных сторон, теория ресурсной взаимозависимости, теория опекунов, теория гегемонии менеджеров, теория институционального давления, многосторонняя теория корпоративного управления.

**Pasko O.M., Martei E.M. All-encompassing theory of corporate governance.** All known to date theories of corporate governance have been analyzed. The main hypothesis of paper is that the theories though they often contradict each other help as all to depict reality to the most possible accuracy. We propose to align all theories under the auspices of all-encompassing theory of corporate governance. All theories are suitable for analysis there are only the choose we to be made what theory we have to utilize in given circumstances. In all-encompassing theory of corporate governance every single theory of corporate governance does not contradict each other – the theory are seen as different parts of one whole, which helps to describe the practice of corporate governance. Various theories designed to describe corporate governance at different stages of development and in different environments, but taken together they cover all possible conditions.

**Keywords:** corporate governance, Agency theory, Stewardship theory, Managerial hegemony theory, Resource dependency theory, Stakeholder theory, Institutional Theory, All-encompassing theory of corporate governance.

**Постановка проблеми.** Корпоративне управління як словосполучення дуже часто вживається у науковій літературі, причому дуже часто – у діаметрально протилежних контекстах. Пояснити широту тлумачення терміну корпоративного управління можна тим, що його застосовують представники різних напрямів досліджень та практики, а також різними підходами до людської природи, що їх застосовують дослідники. Різномічне вживання терміну «корпоративне управління» змушує поставити питання: чи можливе єдине розуміння корпоративного управління, щоб воно містило у собі всі можливі характе-

ристики всіх можливих підходів до його тлумачення й сприйняття? чи слід застосовувати той чи інший підхід (теорію) до корпоративного управління в різних ситуаціях? яка взаємозалежність послідовності застосування теорій, якщо ми застосовуємо останній варіант? Усі ці питання автори ставили собі постійно з того часу, як почали займатися цим питанням. Коли ми розглядаємо кожен окрему теорію корпоративного управління, то кожна окрема теорія нібито відповідає дійсності, ми відчуваємо, що це те, що відбувається. Однак знайомлячись із наступною теорією, ми так само відразу розуміємо, що вона містить в собі

раціональне зерно. Ми вважаємо, що всі теорії, що пояснюють корпоративне управління, описують його в певних аспектах, і тільки врахування всіх теорій дає можливість мати повну картину. Одним із підходів до об'єднання всіх теорій є поєднання їх в одній багатосторонній теорії корпоративного управління.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Роботи, присвячені проблемі дослідження, можна умовно поділити на кілька груп. Перша група авторів досить детально розглядає окремі теорії корпоративного управління, такі як теорія агентських відносин [4; 15; 17–19], теорію зацікавлених сторін [3; 8], теорію опікунства [5–7; 16], теорію менеджерської гегемонії [2; 20], теорію ресурсної залежності [12], теорію інституційного тиску [10]. Друга група авторів аналізує кілька теорій одночасно, здійснюючи їх порівняння [7; 13]. У працях третьої групи авторів можна помітити прагнення об'єднати різні теорії в одну і називають їх по-різному [1; 9; 14]. Автори третьої групи є прихильниками того, що називається в західній спеціалізованій літературі *multi-governance theory*. Зокрема, група авторів [1] досить удаю поєднує різні теорії на основі інституційної теорії, показуючи ліміт застосування теорій. Однак ці автори у своєму аналізі теорій не роблять помітних спроб конвергенції теорій, що відкриває значний обсяг для досліджень із цієї проблематики.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз наявних теорій корпоративного управління з точки зору їх застосування в практиці корпоративного розуміння та для її розуміння в контексті формування багатосторонньої теорії корпоративного управління, що включала б у себе всі теорії.

**Виклад основних результатів.** Корпоративне управління в Україні – порівняно нове явище, яке з'явилося кілька десятиріч тому, а почало по-справжньому застосовуватися тільки нещодавно. На нашу думку, дослідження щодо корпоративного управління в Україні перебувають у зародковому стані, що можна пояснити тим, що, власне, немає значної практичної потреби, щоб підштовхувало дослідження цього питання. Все це, з іншого боку, дає країні перевагу, оскільки можна від початку стартувати, маючи перед собою приклад інших та вчитися на їхніх помилках. У розвинутих країнах корпоративне управління як явище з'явилося десь на початку минулого століття і почало детально досліджуватися в науковій літературі десь із середини XX ст. Із того часу дослідження цього питання почали наростати подробицями, напрями дослідження почали дрібнитися. На сьогодні огляд літератури із цього питання дає нам змогу зупинитися на шістьох теоріях, що пояснюють корпоративне управління: 1) теорія агентських відносин; 2) тео-

Таблиця 1

Теорії корпоративного управління

Теорії корпоративного управління	Роль ради директорів	Основний зміст
Теорія агентських відносин	контрольна роль	Принципал віддає агенту повноваження діяти. Останній діє часто не в інтересах принципала, тому необхідний контроль над агентом
Теорія опікунства	стратегічна роль	Менеджери (вони чи він же – агенти за теорією агентських відносин) не є недобросовісними і жадібними, а навпаки, бажають проявити свої найкращі якості на користь компанії, тому їх не слід контролювати на кожному кроці, навпаки, слід дати їм свободу дій і довіряти їм
Теорія менеджерської гегемонії	підтримуюча роль	Ради директорів є не чим іншим як інструментом у руках менеджерів. Менеджери використовують їх, щоб ті тільки нібито ухвалювали рішення, вже прийняті менеджерами. Іншими словами, рада директорів легітимізує рішення менеджерів
Теорія ресурсної залежності	з'єднувальна роль	Компанії використовують директорів як засіб досягнення необхідних зв'язків, що можуть принести фінансову вигоду в майбутньому, а рада директорів, згідно із цією теорією, розглядається як інструмент поєднання нашої організації і зовнішнього середовища
Теорія зацікавлених сторін	координаційна роль	Корпорація не може діяти ефективно, якщо вона створює вартість тільки для акціонерів. Менеджери повинні діяти так, наче інтереси зацікавлених сторін мають таку саму цінність, як і інтереси акціонерів. Зацікавлена сторона визначається як будь-яка група осіб або окрема особа, які можуть впливати або інтереси яких можуть постраждати в результаті реалізації цілей організації
Теорія інституційного тиску	підтримувальна	Компанії обмежені соціальними правилами і слідує установленим звичаям, що формують їх форму поведінки. Подібний зовнішній тиск обмежує обсяг дій ради директорів і змушує їх не експериментувати, а зберігати статус-кво.

рія опікунства; 3) теорія менеджерської гегемонії; 4) теорія ресурсної залежності; 5) теорія зацікавлених сторін; 6) теорія інституційного тиску (табл. 1).

Основним предметом дослідників корпоративного управління є діяльність ради директорів, тому кожній теорії можна приписати роль ради директорів у ній. Слідуючи дослідженню Ханга [11], ми вважаємо, що кожній із теорій відповідає така функція (табл. 1).

Якщо додати до цього класифікацію впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, то ми можемо отримати типологію теорій корпоративного управління (рис. 1).

**Теорія агентських відносин.** Теорія агентських відносин представляє собою «новий *zeitgeist*» і «домінуючу інституційну логіку корпоративного управління» [19, с. 269], є «домінуючою теоретичною базою, звідси походить корпоративне управління» [13]. Теорія агентських відносин лежить в основі теорії акціонерів у корпоративному управлінні й є базою для розуміння корпоративного управління.

Теорія агентських відносин бере свій початок в економічній науковій думці. Основною передумовою цієї теорії є те, що одна сторона (принципал) залучає іншу сторону (агента) для виконання дій від імені принципала, у тому числі ухвалення рішень від імені принципала. Теорія агентських відносин зображає людей як опортуністичних осіб, орієнтованих на вигоди, навіть на шкоду іншим, які намагаються раціонально максимізувати свої власні вигоди. З огляду на таку природу агента, відділення власності від контролю призводить до конфлікту інтересів між власником (принципалом) та агентом (менеджерами).

**Теорія опікунства.** Теорія опікунства веде своє походження від школи людських відносин менеджменту та теорії організації, а також має коріння у соціології та психології. На відміну від апологетів теорії агентських відносин, які оперують економічною інтерпретацією відносин усередині фірми,

теоретики теорії опікунства звертають увагу на нефінансові мотиви управлінської діяльності, необхідність урахування прагнення менеджерів до суспільного визнання, задоволення від своєї роботи, досягнутого результату. Теорію опікунства деякі її представники називають «позитивною теорією агентських відносин» [5, с. 435]. Менеджерів, згідно з теорією опікунства, не слід контролювати на кожному кроці, навпаки, слід дати їм свободу дій і довіряти їм. «Стюарди корпорації старанно працюють, щоб досягти високого рівня прибутковості корпорації та прибутку акціонерів. Таким чином, фінансові результати діяльності компанії та показники прибутковості акціонерів будуть максимальними у разі розширення можливостей менеджерів, наділення їх необмеженими повноваженнями і відповідальністю» [7, с. 307]

Прихильники теорії опікунства використовують іншу «модель людини». Якщо теорія агентських відносин використовує похмуре уявлення про людську природу як про жадібну і себелюбну, то теорія опікунства робить наголос на всіх гарних якостях людей: щедрості, служіння суспільству.

Однак, як зазначають Дональдсон і Девіс [6], теорія агентських відносин і теорія опікунства не заперечують одна одну, проте вони повинні використовуватися на різних етапах. Автори вважають, що як тільки порушено «фундаментальну коаліцію організації» [6, с. 61], слід діяти в термінах теорії агентських відносин.

**Теорія менеджерської гегемонії.** Основний аргумент теорії менеджерської гегемонії полягає в тому, що ради директорів є не чим іншим як інструментом у руках менеджерів. Менеджери використовують ради директорів, щоб ті тільки нібито ухвалювали рішення, вже прийняті менеджерами. Іншими словами, рада директорів, відповідно до теорії гегемонії менеджерів, виступає в ролі офіційного органу, який легітимізує рішення менеджерів [2]. Теорія гегемонії менеджерів так само як і дві попередні теорії



Рис. 1. Типологія теорій корпоративного управління

Джерело: складено автором на основі літературних джерел, головним чином [11]

зосереджують свою увагу на ролі агентів, однак із точки зору організаційної структури. Теоретики цієї моделі припускають, що рада директорів не буде одноосібно, незалежно від менеджменту ухвалювати стратегічні рішення. Підкреслюється також «незначна роль» ради директорів в управлінні компанією [11], яка пояснюється кількома причинами. По-перше, менеджери призначають і перепризначають членів ради директорів фактично на свій розсуд. По-друге, як зазначається, особи, які розглядаються як такі, що можуть бути рекомендовані до виборів у раду директорів, як правило, мають «податливий характер» у «поєднанні із розумінням політики компанії» [14, с. 308]. По-третє, значні винагороди, що отримують директори, забезпечують значний стимул для них не порушувати статус-кво.

Отже, прихильники теорії гегемонії менеджерів вважають, що в корпоративному управлінні директори відіграють підтримуючу роль, фактично підпорядковуються менеджерам.

**Теорія ресурсної залежності.** Теоретики теорії ресурсної залежності під час звернення до корпоративного управління розглядають з'єднувальну роль, що відіграє рада директорів у стосунках з іншими організаціями. Х. Ханг описує теорію ресурсної залежності так: «Корпорації залежать одна від одної, щоб отримати доступ до цінних ресурсів, і, отже, прагнуть до встановлення зв'язків із метою регулювання такої взаємозалежності. Переплетення директорів є однією із форм поєднання у цьому ланцюжку зв'язків між організаціями» [11, с. 104]. Іншими словами, компанії використовують директорів як засіб досягнення необхідних зв'язків, що можуть принести фінансову вигоду у майбутньому, а рада директорів, згідно з цією теорією, розглядається як інструмент поєднання нашої організації і зовнішнього середовища.

**Теорія інституційного впливу.** Вплив інституціоналізованого зовнішнього тиску пояснюється теорією інституційного тиску. Подібний зовнішній тиск обмежує обсяг дій ради директорів і змушує їх не експериментувати, а зберігати статус-кво. Компанії обмежені соціальними правилами і слідує встановленим звичаям, що формують їх форму поведінки. Роль ради директорів, згідно з теорією інституційного впливу, полягає у формуванні компанії за зразком суспільства, в якому вона перебуває, що, своєю чергою, можливо тільки через аналіз і розуміння зовнішнього середовища компанії.

**Теорія зацікавлених сторін.** Теорія зацікавлених сторін (ТЗС) бере свій початок із теорії управління, а також права і в рамках дослідження корпоративного управління зосереджує свою увагу на координуючу роль ради директорів у задоволенні інтересів усіх зацікавлених сторін.

ТЗС підходить ширше до цього питання і стверджує, що корпорація не може діяти ефективно, якщо вона тільки створює вартість для акціонерів. Таке

неможливо, оскільки для створення вартості як мінімум потрібно торгувати з покупцями, які також є заінтересованими особами. ТЗС визначає заінтересованих осіб як «будь-яку групу осіб або окрему особу, які можуть впливати або інтереси яких можуть постраждати в результаті реалізації цілей організації» [8, с. 26].

ТЗС стверджує, що тільки поєднання інтересів акціонерів і заінтересованих осіб може бути сталим шляхом розвитку. «Теорія заінтересованих осіб не означає, що представники цих груп мають бути членами ради директорів фірми, також це не означає, що акціонери не мають жодних прав. Це означає, що інтереси цих груп є спільними і що для створення вартості, потрібно зосередити увагу на тому, як вартість створюється для кожної заінтересованої сторони» [8, с. 9]. При цьому проблеми вибору та преференція для заінтересованих осіб є ключовими для прихильників ТЗС: «Підхід теорії заінтересованих осіб до бізнесу полягає у створенні якомога більшої цінності для заінтересованих осіб, не вдаючись до компромісів» [8, с. 28].

ТЗС висуває припущення, що менеджери повинні діяти так, наче інтереси зацікавлених сторін мають таку саму цінність, як і інтереси акціонерів. Хоча зацікавлені сторони і не володіють акціями, однак вони є акціонерами «віртуально» [3]. «Віртуально», на думку автора, має дві ознаки. По-перше, у недалекому майбутньому, а по-друге, має передати значення того, що поведінка зацікавлених сторін аналізується гіпотетично [3, с. 43]. Таким чином, корпоративне управління, згідно із цією теорією, передбачає прийняття плюралістичного підходу до управління компанією.

Розглянувши всі викладені теорії, що пояснюють суть корпоративного управління, ми можемо сказати, що всі вони повідомляють нам певний зв'язок із реальністю, певну ознаку, за якою ми впізнаємо практику. Іншими словами, ми стверджуємо, що всі вони мають право на життя. Однак не можна також не помітити певний взаємозв'язок теорій із, по-перше, застосованою системою корпоративного управління, по-друге, відповідність переважаючої теорії у країні рівню її розвитку.

Ми підтримуємо багатосторонню теорію корпоративного управління, одним із тверджень якої є те, що ми повинні враховувати всі теорії, однак застосовувати їх залежно від умов. Ми стверджуємо, що такими умовами можуть бути, серед іншого: 1) використання залежно від інституційного розвитку країни й інституційної побудови; 2) залежно від системи корпоративного управління в юрисдикції; 3) за часом, історичною ретроспективою, настроями у суспільстві; 4) залежно від етапу розвитку корпорації.

Наприклад, розглянемо застосування теорій корпоративного управління залежно від систем корпоративного управління. Так, відповідно до одного із найбільш відомих на сьогодні досліджень щодо

систем корпоративного управління [22], виділяють такі системи: 1) англосаксонську (США, Великобританія, Канада, Австралія); 2) германську (Німеччина, Нідерланди, Швейцарія, Швеція, Австрія, Данія, Норвегія, Фінляндія); 3) латинську (Франція, Італія, Іспанія, Бельгія); 4) японську (Японія). Для нас англосаксонська модель асоціюється з теорією агентських відносин і ресурсної взаємозалежності, германська – із теорією зацікавлених сторін, латинська – із теорією менеджерської гегемонії, японська – із теорією опікунства. Усі ці системи, напевно, відчують на собі інституційний тиск згідно з теорією інституційного тиску, однак найбільше японська модель.

У країнах, де економіка більше ринкова, ніж регульована, переважає, як правило, теорія агентських відносин. У тих країнах, де економіка більш регульована, ніж ринкова, слід застосовувати теорію зацікавлених сторін. У розвинутих країнах, де інститути ринку діють добре, майже не застосовується теорія менеджерської гегемонії, принаймні до аналізу публічних компаній. У країнах, що розвиваються, а серед них слід назвати й Україну, теорія менеджерської гегемонії може бути однією з основних теорій.

У багатосторонній теорії корпоративного управління кожна окрема теорія корпоративного управління не суперечить одна одній, а розглядається як різні складники одного цілого, що допомагає правильно описати практику корпоративного управління. Різні теорії покликані описати корпоративне управління на різних стадіях його розвитку та в різ-

ному середовищі, однак разом вони охоплюють усі можливі умови.

Слід зауважити, що до переліку теорій, як нам видається, будуть додаватися нові теорії, адже практика корпоративного управління змінюється, змінюються умови функціонування корпоративного управління в системі. Утім, якщо розглядати кожну окрему теорію не як конкурента попередніх, а як нову лінзу, що допомагає нам розглянути детальніше і вивчити ближче нові явища, то багатостороння теорія корпоративного управління може бути серйозним інструментом у руках дослідника.

**Висновки.** Існування кількох теорій корпоративного управління призводить до значних непорозумінь і плутанини у визначенні того, що ми розуміємо під корпоративним управлінням. У ході дослідження нами було виділено шість теорій, що пояснюють корпоративне управління: 1) теорію агентських відносин; 2) теорію опікунства; 3) теорію менеджерської гегемонії; 4) теорію ресурсної залежності; 5) теорію зацікавлених сторін; 6) теорію інституційного тиску. Ми стверджуємо, що всі визначені теорії слід розглядати не з точки зору альтернативи, а з точки зору місця і часу використання теорії. Теорії хоча і суперечать у деяких аспектах одна одній, однак загалом спільне їх використання додає додану вартість у процес аналізу практик корпоративного управління. Ми пропонуємо використовувати їх під егідою багатосторонньої теорії корпоративного управління, яка покликана розглядати корпоративне управління в усіх його аспектах. Вибір тієї чи іншої теорії залежатиме від часу, місця й умов застосування.

### Список літератури:

1. Aguilera R.V., Filatotchev, I., Gospel, H., & Jackson, G. (2008), An organizational approach to comparative corporate governance: Costs, contingencies and complementarities. *Organization Science*, 19: 475–492.
2. Baker M. (2010), Re-conceiving managerial capture, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 23. – № 7. – P. 847–867.
3. Bonnafeus-Boucher M. (2005), Some philosophical issues in corporate governance: the role of property in stakeholder theory, *Corporate Governance*. – Vol. 5. – № 2. – P. 34–47.
4. Buchanan J., Chai D.H., Deakin S. (2014) Agency Theory in Practice: a Qualitative Study of Hedge Fund Activism in Japan *Corporate Governance: An International Review*. – 2014. – № 22(4). – P. 296–311.
5. Deutsch Y., (2005) The Impact of Board Composition on Firms Critical Decisions: A Meta-Analytic Review, *Journal of Management*. – 2005. – № 31(3). – P. 424–444.
6. Donaldson I. and Davis J. (1991) Stewardship or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns, *Australian Journal of Management*, 16. – 1991. – P. 49–64.
7. Donaldson L. and Davis J.H. (1994), Boards and company performance – research challenges the conventional wisdom, *Corporate Governance*. – Vol. 2. – № 3. – P. 151–160.
8. Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B., de Colle S. (2010) *Stakeholder Theory. The State of the Art*. New York: Cambridge University Pres.
9. Fuqiang Zhu. The Nature of Firm: From Unilateral Governance to Society Multi-governance [J]. *Academic Monthly* 12 (2007): 011.
10. Heugens P.P. M. A. R., Lander M.W. (2009) Structure! Agency! (and other Quarrels): a Meta-analysis of Institutional Theories of Organization, *Academy of Management Journal*. – 2009. – Vol. 52. – № 1. – P. 61–85.
11. Hung H. (1998) A typology of the theories of the roles of governing boards, *Corporate Governance Scholarly Research and Theory Papers*. – Vol. 6. – № 2. – P. 101–111.
12. Johannes M. Drees, Pursey P.M.A.R. Heugens (2013) Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory A Meta-Analysis, *Journal of Management*. – 2013. – Vol. 39. – № 6. – P. 1666–1698.
13. Judge W.Q. (2009). Editorial – Toward a global theory of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17: iii–iv.
14. L'Huillier B.M. (2014) What does «corporate governance» actually mean? *Corporate Governance*. – 2014. – Vol. 14. – № 3. – P. 300–319.

15. Raelin J.D., Bondy K. (2013) Putting the Good Back in Good Corporate Governance: The Presence and Problems of Double-Layered Agency Theory. *Corporate Governance: An International Review*. Volume 21, Issue 5, pages 420–435, September 2013.
16. Raymond K. Van Ness, Paul Miesing, Jaeyoung Kang (2009) Understanding Governance And Corporate Boards: Is Theory A Problem? *European Journal of Management*. – № 7(9). – P. 186–199.
17. Reza Zare, Hashem Kavianifard, Leila Sadeghi, Fatemeh Rasouli (2013) Examining the Relation between Corporate Governance Indexes and its Bankruptcy Probability from the Agency Theory Perspective, *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(10) October 2013. – P. 786–792.
18. Shapiro S.P. (2005). Agency theory. In K. S. Cook, & D. S. Massey (Eds.), *Annual review of sociology* (Vol. 31, pp. 263–284). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
19. Sternberg E. (2004) *Corporate Governance: Accountability in the Marketplace*. London: The Institute of Economic Affairs.
20. Tregidga H. (2013) Re-Conceiving Managerial Capture, *Social and Environmental Accountability Journal*, 33:2, 121–122.
21. Tylecote A., Visintin F. (2007), A New Taxonomy of National Systems of Corporate Governance, in Lars Mjøset, Tommy H. Clausen (ed.) *Capitalisms Compared* (Comparative Social Research, Volume 24) Emerald Group Publishing Limited. – P. 71–122.
22. Weimer J., and Pape J.C. (1999). A Taxonomy of Systems of Corporate Governance. *Corporate Governance: An international Review*, 7(2). – P. 152–166.

**Пермінова С.О.**, к. пед. н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Башкіна А.С.**, студентка  
факультету менеджменту та маркетингу  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

## УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ У КОНТЕКСТІ ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗБІЛЬШЕННЯ ВАРТОСТІ КОМПАНІЇ

**Пермінова С.О., Башкіна А.С. Управління інтелектуальним капіталом у контексті загальної стратегії збільшення вартості компанії.** У статті розглянуто основні елементи інтелектуального капіталу, що впливають на вартість компанії. Окреслено конкретні стратегічні цілі і завдання, які висувають різні вимоги до окремих компонентів інтелектуального складника. Проаналізована методика оцінки інтелектуального капіталу, яка дає змогу вимірювати цінність організації для здійснення адекватних інвестицій у розвиток, а також формувати довгострокову стратегію забезпечення безперервного зростання вартості і конкурентоспроможності компанії.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, управління інтелектуальним капіталом, загальна стратегія, ринкова вартість компанії.

**Перминова С.А., Башкина А.С. Управление интеллектуальным капиталом в контексте общей стратегии увеличения стоимости компании.** В статье рассмотрены основные элементы интеллектуального капитала, влияющие на стоимость компании. Намечены конкретные стратегические цели и задачи, которые предъявляют различные требования к компонентам интеллектуальной составляющей. Проанализирована методика оценки интеллектуального капитала, которая позволяет измерять ценность организации для осуществления адекватных инвестиций в развитие, а также формировать долгосрочную стратегию обеспечения непрерывного роста стоимости и конкурентоспособности компании.

**Ключевые слова:** интеллектуальный капитал, управление интеллектуальным капиталом, общая стратегия, рыночная стоимость компании.

**Perminova S.A., Bashkina A.S. The management of the intellectual capital in the context of an overall strategy of increasing the company's value.** The article describes the main elements of the intellectual capital that influence the value of the company and identified specific strategic objectives and tasks that make different demands on individual components of the intellectual capital. There have been analyzed methods of assessment of the intellectual capital, which allow to measure the value of an organization for making adequate investment in the development and to form long-term strategy to ensure continuous growth of value and competitiveness of the company.

**Keywords:** intellectual capital, management of the intellectual capital, overall strategy, market value of the company.

**Постановка проблеми.** Інтелектуальний капітал розглядається як фактор руху глобальної економіки і водночас як ключ до успіху компанії. Сьогодні більшість підприємств мають у своєму арсеналі значну кількість наукомістких технологій, тому основним джерелом конкурентних переваг стає саме інтелектуальний капітал, який є потужним ресурсом організації, необхідним для виробництва продукції або надання послуг.

Інтерес до інтелектуального капіталу зріс на ґрунті пошуку нових джерел створення вартості компанії, яка все більше залежить від нематеріальних чинників. Акумуляуючи важливі ресурси фірми, які не мають фізичного змісту, але мають

здатність додавати цінність організації, роблячи її більш ефективною порівняно з конкурентами, інтелектуальний капітал є найпотужнішим активом у створенні вартості підприємства та стратегічних переваг компанії на ринку. Усвідомлюючи ризик, якому можуть піддатися у разі втрати своїх інтелектуальних ресурсів, сучасні компанії розпочали активне формування інтелектуального капіталу шляхом розвитку його структурного складника (людського, організаційного та клієнтського капіталу). Однак без ефективного управління цим ресурсом неможливі вибір правильної стратегії розвитку конкурентних переваг і забезпечення економічної стійкості організації.

Світова практика доводить, що ефективне використання структурних компонентів інтелектуального капіталу значно допомагає компанії в досягненні успіху, проте неправильне управління цим процесом може призвести до враження і зниження вартості організації, саме тому дослідження особливостей управління інтелектуальним капіталом у контексті загальної стратегії збільшення вартості компанії є актуальним.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідження теоретичних аспектів інтелектуального капіталу знайшли відображення у працях Д. Белла, Дж. Гелбрейта, Л. Абалкіна, О. Грішньої, О. Кендюхова, А. Чухна та ін. Концепція та механізм управління інтелектуальним капіталом стали об'єктом вивчення вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема М. Армстронга, Е. Брукінга, Т. Стюарта, В. Іноземцева, М. Мелоуна, В. Базилевича, О. Бутнік-Сіверського та ін. Незважаючи на значний науковий доробок, питання управління інтелектуальним капіталом щодо збільшення ринкової вартості організації залишається актуальним і потребує вивчення.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження процесу управління інтелектуальним капіталом у контексті загальної стратегії збільшення вартості компанії.

**Виклад основних результатів.** Сучасна ринкова економіка орієнтована здебільшого на вираження прямих фінансових надходжень, проте зараз усе більшого значення набуває нематеріальний актив, який становить значну частину ринкової вартості компанії, оскільки основу прибутковості сучасної організації становить інтелектуальний капітал організації. Збільшення вартості підприємства є однією з основних стратегій у конкурентній боротьбі.

Ринкову вартість сучасної організації створюють такі види капіталу:

- фінансовий капітал, представлений грошовими коштами, у формі готівки та цінних паперів;
- інтелектуальний капітал, представлений у вигляді компетенцій людини, організаційних знань, що використовуються для створення матеріальних цінностей підприємства та зовнішніх зв'язків і цінності відносин у рамках організації.

За М. Армстронгом інтелектуальний капітал складається із запасу і руху корисних для організації знань. Ці знання можна розглядати як нематеріальні ресурси, які разом із матеріальними становлять ринкову або загальну вартість підприємства [1, с. 64].

Людський капітал створюється працівниками за рахунок їх уроджених і набутих знань, умінь, навичок, здібностей і компетенцій. Його розглядають як динамічний показник і дуже важливий фактор для процвітання організації. На відміну від фізичного капіталу людський капітал невіддільний від індивіда, невідчужуваний, не може бути власністю компанії та виступає скоріше тимчасово залученим елементом, подібним до боргових зобов'язань. Оскільки люд-

ський капітал є нематеріальним, він не піддається традиційним вартісним оцінкам [2, с. 431].

Організаційний капітал формується зі створених організацією знань, які зберігаються в базах даних, інструкціях, із норм організації, технологічних процесів, ноу-хау, брендів, ліцензій, авторських прав, патентів та ін. У компанії цей різновид капіталу виконує функції нагромадження знань і прискорення руху інформації.

Споживчий (клієнтський) капітал передбачає створення передусім тісних зв'язків підприємства з економічними контрагентами (постачальниками, споживачами, посередниками, кредитно-фінансовими установами, органами влади та ін.), налагодження з ними взаємовигідних відносин, які побудовані на довірі, що є ключовим фактором успіху для сучасної організації. Клієнтський капітал збільшується за рахунок приросту кількості постійних клієнтів, зміцнення торгової марки, бренду організації [3, с. 186].

Усі ці складники інтелектуального капіталу організації знаходяться в тісному взаємозв'язку. Людський капітал є потенціалом підприємства, який за відповідних умов може перетворитися у дохід. Однак щоб це сталося, повинен також існувати організаційний капітал, завдяки якому можна трансформувати знання в прибуток підприємства. Цей різновид капіталу включає основні активи, тобто інфраструктуру підприємства і торгові активи. У результаті цього відбувається рекомбінація ресурсів, або використання комбінації різних ресурсів шляхом максимізації їх ефективності і збільшення результатів для підприємства. Таке поєднання робить можливим перетворення інновацій, що виникають на підприємстві, на вимірний показник, а саме прибуток, і дає повну картину інтелектуального потенціалу організації.

Компетенції (людський капітал) повинні підтримуватися відповідною корпоративною інфраструктурою (організаційний капітал), а також мають бути налагоджені зв'язки з клієнтами (клієнтський капітал). Поєднання всіх компонентів впливає на збільшення продуктивності та поліпшення фінансових показників підприємства. Високі фінансові показники, безумовно, будуть цікаві для інвесторів, які мають намір вкладати гроші у цю компанію; своєю чергою, це також буде стимулювати зростання цін на акції та збільшення вартості фірми, тому для примноження та збільшення прибутку організації доцільним є інвестування в усі складові частини інтелектуального капіталу.

Оскільки покращення ринкових позицій організації представляє собою дуже складний процес, сьогодні стає очевидним той факт, що вибір правильної стратегії розвитку конкурентних переваг і забезпечення економічної стійкості організації є неможливим без ефективного управління інтелектуальним капіталом. Цей процес орієнтований на збільшення вартості компанії на основі ефективного викори-

стання його структурних складників, і оскільки він не існує окремо від інших структур фірми, управління інтелектуальним капіталом має бути тісно пов'язане із загальною системою стратегічного управління, здійснюватися на всіх рівнях менеджменту та в усіх структурних підрозділах організації.

Управління інтелектуальним капіталом передбачає охоплення всіх процесів внутрішнього середовища, а саме [4]:

- у сфері кадрів управління інтелектуальним капіталом реалізується через навчання персоналу, формування та управління кадрового потенціалу, забезпечення системи ефективних комунікацій між компанією і працівниками;

- у сфері організації відбувається створення структури управління інтелектуальним капіталом, зміна загальної структури підприємства для найбільш ефективного управління, створення робочих груп і команд;

- у виробничій сфері проводиться аналіз і відбувається використання нових технологій, упровадження сучасних досягнень у виробництво, захист інформації;

- у сфері маркетингу здійснюється робота із зовнішнім середовищем, координація інформаційних потоків, створення і підтримання внутрішньо-корпоративних інформаційних ресурсів, розроблення творчих концепцій рекламних кампаній і заходів;

- у фінансовій сфері все спрямовано на забезпечення прибутковості та створення інвестиційних можливостей.

Для вибору правильної стратегії розвитку конкурентних переваг і забезпечення економічної стійкості організації управління її інтелектуальним капіталом має реалізуватися згідно із цілями і завданнями функціонування підприємства у визначених напрямках.

Спочатку шляхом інвентаризації відбувається виділення зі складу загальних ресурсів інтелектуальних, а далі ці ресурси піддаються оцінці як в абсолютних показниках (у грошовому вираженні), так і у відносних (у коефіцієнтах) за спеціальною методикою.

Далі здійснюється оцінка значущості інтелектуального капіталу шляхом зіставлення стратегії (з її рушійними факторами інтелектуальної вартості) на стратегічній карті створення вартості. Відображення ключових чинників вартості на візуальній карті має дві основні функції: забезпечення комплексної і послідовної реалізації стратегії з усіма рушійними факторами вартості інтелектуального капіталу; сприяння простій комунікації всередині стратегії та значимості інтелектуального капіталу в її реалізації. Карта створення вартості об'єднує три ключові елементи організаційної стратегії, а саме його ціннісну пропозицію, основні напрями діяльності, а також стимулюючі стратегічні елементи і рушійні фактори продуктивності [5].

Наступний крок передбачає отримання корисної управлінської інформації шляхом вимірювання продуктивності інтелектуального капіталу, яка може бути використана для аналізу динаміки продуктивності, розвитку творчих ідей, безперервного навчання, обґрунтованого прийняття управлінських рішень та управління ризиками.

Для того щоб оцінити вплив інтелектуальних ресурсів на вартість підприємства, аналізуються процеси, яким піддаються елементи інтелектуального капіталу в ході управління [6, с. 691]:

- безперервний процес приросту вартості інтелектуальних активів;

- мережевий ефект;

- перетворення інтелектуального капіталу в грошову форму (готівкові гроші);

- вплив на зростання виручки підприємства;

- важіль інтелектуального капіталу.

Процес приросту вартості інтелектуальних активів виникає на основі їх подільності, а також на базі підвищення ефективності відповідно до збільшення їх використання. Інтелектуальні активи можуть бути використані в декількох місцях одночасно, що мінімізує витрати, крім того, їх експлуатація не несе за собою зносу, тобто витрат на амортизацію, тому додаткові інвестиції в інтелектуальні активи, як правило, мають інвестиційний характер, а не відтворний.

Мережевий ефект є ще одним фактором, що визначає вартість інтелектуальних активів і, як наслідок, збільшує вартість компанії. Переваги випливають із членства організації в мережі реляційних зв'язків. Реляційний капітал, який є потенційною конкурентною перевагою і, таким чином, визначає вартість активів, – це відносини між підприємствами та зовнішніми зацікавленими сторонами, здебільшого між постачальниками і клієнтами.

Процес перетворення інтелектуального капіталу в готівку полягає в перетворенні наявного інноваційного капіталу в джерела доходу. Вплив інтелектуального капіталу на зростання виручки компанії пов'язаний з характером впливу окремих елементів нематеріальних активів на основну діяльність компанії. На практиці важко визначити, яка частка майна відповідає за генерацію певної частини доходів, також ускладнює визначення ступеню їх впливу те, що нематеріальні активи не мають матеріального виразу. Тим не менш, прослідковується, що поліпшення в окремих галузях господарської діяльності підприємства, тобто управління людьми, управління взаємовідносинами з партнерами і клієнтами можуть сприяти збільшенню доходів і зниженню витрат бізнесу.

Ефект важеля інтелектуального капіталу вказує на те, що інтелектуальний капітал має вплив на збільшення прибутковості фірми через створення нових продуктів, послуг та бізнес-процесів. Ця функція нагадує явище фінансового важеля, де за допомогою використання додаткових джерел фінан-

сування збільшуються повернення від власного вкладеного капіталу.

У процесі оцінки інтелектуального капіталу підприємства використовують різні методики, однак найбільш ефективним методом вважається система збалансованих показників, в якій враховується взаємна відповідність змісту заходів, що плануються, і змісту та рівня цільових показників (клієнтів, фінансів, персоналу, внутрішніх бізнес-процесів тощо).

Для ефективного використання цієї системи в організації існує певна послідовність [7, с. 27]:

1) стосовно прийнятої управлінської стратегії основна увага акцентується на персоналі, його знаннях і вміннях;

2) уточнюються цілі й оперативні завдання щодо роботи з персоналом;

3) плануються цільові показники та заходи щодо розвитку інтелектуального капіталу;

4) поліпшення показників продажів та ефективна організація внутрішніх бізнес-процесів за рахунок підвищення комерційного потенціалу інтелектуальних продуктів зумовлюють покращення фінансових показників;

5) поліпшення фінансових показників безпосередньо веде до збільшення ринкової вартості підприємства.

Система збалансованих показників надає нові можливості управління вартістю підприємства і вимірювання того, як поліпшення цільових показників в одній із функціональних сфер менеджменту (зокрема, у сфері управління персоналом та інтелектуальною власністю), будучи збалансованою, покращує ключові для вартості підприємства фінансові показники і тим самим збільшує його ринкову вартість. Використання системи збалансованих показників позитивно впливає на збільшення темпу зростання обсягу продажів, зниження витрат, підвищення рентабельності інвестованого капіталу, покращення структури капіталу підприємства, яке зумовлене збільшенням комерційного потенціалу інтелектуальних продуктів. Орієнтація методу на адаптацію показників оцінки для кожного конкретного випадку дає змогу комплексно підходити до фінансової та нефінансової оцінки активів, що дає

можливість довгострокового планування створення вартості і розвитку організації в цілому [8].

Вітчизняні компанії, володіючи значним потенціалом із різних компонентів інтелектуального капіталу, не мають навичок по їх узагальненому вимірюванню, оцінці та комплексному й ефективному управлінню цим ресурсом, наслідком чого є незбалансованість структурних складників інтелектуального капіталу, а також показники, які не включені в стратегію розвитку бізнесу, що в цілому не сприяє зростанню конкурентоспроможності та вартості активів організацій.

**Висновки.** В умовах сучасного бізнесу все більш важливим фактором у процесі створення економічної вартості підприємств стає інтелектуальний капітал у зв'язку зі зростанням ролі нематеріальних активів. Для того щоб позитивно вплинути на майбутні успіхи організації, необхідно ефективно керувати інтелектуальними ресурсами, які лежать в основі створення цінності компанії. Грамотно побудована система управління знаннями та формування інтелектуального капіталу в компанії є запорукою успіху прийняття ефективних рішень, націлених на максимізацію вартості бізнесу та отримання конкурентних ринкових переваг.

Здатність провідних компаній ефективно використовувати наявні нематеріальні активи, видобуваючи з них максимальні економічні вигоди, та примножувати свій інтелектуальний капітал дає їм змогу повною мірою реалізувати стратегію підвищення вартості організації шляхом створення значних фінансових показників. У зв'язку із цим інтелектуальний капітал особливо цінний для організації як об'єкт залучення інвестицій, оскільки інвесторів передусім цікавлять компанії з високими фінансовими результатами, які збільшуються за допомогою інтелектуальних ресурсів.

Сьогодні виграють ті підприємства, які розробляють удачі стратегії на основі створення, накопичення, використання знань, примноження інтелектуального капіталу та успішно їх реалізують, що призводить до підвищення ефективності бізнесу, сталого розвитку та зростання конкурентоспроможності компанії.

### Список літератури:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; 8-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 832 с.
2. Базилевич В.Д. Інтелектуальна власність: креативи метафізичного пошуку / В.Д. Базилевич, В.В. Ільїн. – Київ: Знання, 2008. – 687 с.
3. Bhatti W. The Role of Intellectual Capital in Creating and Adding Value to Organizational Performance: A Conceptual Analysis / W. Bhatti, A. Zaheer // Electronic Journal of Knowledge. – 2014. – № 3. – Р. 187–194.
4. Кораблина Л.Е. Управление интеллектуальным капиталом предприятия / Л.Е. Кораблина // Сайт Российского государственного заочного аграрного университета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://edu.rgazu.ru/file.php/1/vestnik\\_rgazu/data/20140519154659/010.pdf](http://edu.rgazu.ru/file.php/1/vestnik_rgazu/data/20140519154659/010.pdf).
5. Marr B. Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital / Bernard Marr // The Society of Management Accountants of Canada, the American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants. – 2008 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.journalofaccountancy.com/content/dam/jofa/archive/issues/2008/09/mag-intcapital-eng.pdf>.

6. Rzepała J. Kapitał intelektualny jako element wartości przedsiębiorstwa / J. Rzepała, A. Rzepała // *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*. – 2014. – № 66. – P. 687–694.

7. Барашкина В.В. Интеллектуальный капитал как фактор стоимости компании / В.В. Барашкина. // *Экономика. Менеджмент. Инновации*. – 2013. – № 6. – С. 25–31.

8. Ястремська О.М. Інтелектуальний капітал підприємства: проблеми визначення та оцінки / О.М. Ястремська, В.В. Волюков, Д.О. Ріпка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/723/9.pdf?sequence=1>.

УДК 338.984

**Пінчук Т.А.**, старший викладач  
кафедри менеджменту та маркетингу  
*Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова*

## ЩОДО ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**Пінчук Т.А. Щодо принципів управління програмами розвитку підприємства.** У статті досліджено, узагальнено та систематизовано теоретичні аспекти щодо принципів управління програмами розвитку підприємства. Показано, що розроблення та реалізація програми розвитку підприємства є необхідною умовою для його ефективного функціонування та розвитку. Доведено, що визначення оптимальної ідеї виявляється неможливим, тому що це пов'язано з постійною зміною внутрішнього та зовнішнього середовища. Як наслідок, її вибір зазвичай пов'язаний із програмними цілями розвитку в контексті стратегічного плану. Запропоновано основні елементи стратегічного планування підприємства.

**Ключові слова:** підприємство, принципи, програма розвитку, соціально-економічний розвиток, управління.

**Пинчук Т.А. О принципах управления программами развития предприятия.** В статье исследованы, обобщены и систематизированы теоретические аспекты относительно принципов управления программами развития предприятия. Показано, что разработка и реализация программы развития предприятия является необходимым условием для его эффективного функционирования. Доказано, что определение оптимальной идеи оказывается невозможным, так как это связано с постоянным изменением внутренней и внешней среды. Как следствие, ее выбор обычно связан с программными целями развития в контексте стратегического плана. Предложены основные элементы стратегического планирования предприятия.

**Ключевые слова:** предприятие, принципы, программа развития, социально-экономическое развитие, управление.

**Pinchuk T.A. About program management principles of the company's development.** In the article the theoretical aspects regarding the management of programs of enterprise development principles, as well as their generalization and systematization are provided. It is shown that the development and implementation of program development is a prerequisite for the efficient functioning and development. Proved that determine the optimal idea is impossible because it is due to the constant changing internal and external environment. As a result, her choice is usually associated with software development goals in the context of the strategic plan. In the context of this study suggested basic elements of strategic planning company.

**Keywords:** enterprise, the principles of the program of socio-economic development, management.

**Постановка проблеми.** Довготривала ефективна робота підприємства та його економічне зростання визначаються достовірним вибором стратегічних орієнтирів, що дають змогу найкращим чином реалізувати його потенціал – технічний, людський, фінансовий, ресурсний тощо.

У сучасних умовах важливим є здійснення такого управління, яке забезпечувало би адаптацію підприємства до швидко мінливих умов ведення підприємницької діяльності. Водночас прискорення змін

у підприємницькому середовищі, зростання вимог і зміна попиту споживачів до продукції (послуг, робіт), зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація та поява нових можливостей для підприємницької діяльності, що відкриваються досягненнями науки й техніки, розвиток інформаційних мереж, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також низка інших причин призвели до різкого зростання значення формування програм розвитку підприємства. Природно,

що нестабільність фінансово-економічних умов, характерних для ринкового середовища, зумовлює необхідність переходу управління підприємствами всіх форм власності під час формування програм на проектно-орієнтований принцип розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми основних принципів управління програмами розвитку на підприємствах розглядалися такими вченими-економістами, як М. Асланов, Н. Бабаєв, Л. Богданов, Ю. Бурименко, О. Вайсман, В. Верба, І. Дрогобицький, В. Калюжний, В. Кузнєцов, Ю. Макаров, В. Рач та ін. [1–9]. Проте дані теоретичні дослідження потребують постійного розгляду з урахуванням змін підприємницького середовища.

Особливо актуальним є дослідження та систематизація загальних принципів управління програмами розвитку підприємства, що пов'язано з безперервною зміною внутрішніх та зовнішніх факторів.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення та систематизація теоретичних аспектів щодо принципів управління програмами розвитку підприємства.

**Виклад основних результатів.** Розроблення та реалізація програми розвитку підприємства є необхідною умовою для ефективного функціонування та його розвитку. Програма розвитку підприємства визначає стратегію підприємства, мету її діяльності, основні цілі та напрями реалізації. Реалізація програми можлива за рахунок стратегічного планування, яке задає перспективні напрями розвитку підприємства, визначає основні види його діяльності, дає змогу пов'язати в єдину систему маркетингову, проектну, виробничу та фінансову діяльність.

Одним з елементів стратегічного планування на підприємствах є програмно-цільовий підхід, який характеризує застосування окремих елементів програмно-цільового планування в практиці прийняття планових рішень щодо економічного та соціального розвитку об'єкта управління (особливо на початкових етапах розроблення планів під час формування цілей і визначення основних шляхів їх досягнення) [8]. Зокрема, програмно-цільовий підхід може бути використаний не тільки під час розроблення комплексних цільових програм, але й у бізнес-плануванні, довгострокових і середньострокових планах підприємства.

Аналізуючи останні публікації з проблем проектного управління програмами соціально-економічного розвитку підприємств, можна дійти висновку, що у даний час ще не завершено процес формування теоретико-методологічних та науково-методичних основ проектного управління програмами розвитку. Ці основи базуються на фундаментальних принципах загальної теорії систем та системного аналізу [10–12]. Виявленню основних принципів проектного управління програмами соціально-економічного розвитку підприємства, що впливають із загального формального стратегічного плану розвитку, присвячені роботи [10–12].

Проте цей принцип полягає у систематичному розробленні та реалізації науково обґрунтованих програм соціально-економічного розвитку, спрямованих на активізацію діяльності, що забезпечує поступальне, стійке та швидке досягнення стратегічних цілей розвитку.

Фактично йдеться про проектне управління програмами соціально-економічного розвитку підприємства. Таке управління ставить високі вимоги до технологічної зрілості управлінського персоналу підприємства в галузі управління програмами (проектами):

- володіти основами науки управління;
- мати знання та навички в галузі стратегічного управління, маркетингу, інновацій, інвестицій, управління персоналом та виробництвом.

Із позиції проектного управління програма соціально-економічного розвитку являє собою систему цілеспрямованих програм (проектів), ефективне управління якими вимагає обліку та оптимізації психологічних, економічних, фінансових, технологічних, організаційних, юридичних та інших факторів. В основі кожної програми (проекту) розвитку лежить якась ідея (задум). Слід зауважити, що визначення оптимальної ідеї виявляється неможливим, що пов'язано з постійною зміною внутрішнього та зовнішнього середовища. Як наслідок, її вибір зазвичай пов'язаний із програмними цілями розвитку в контексті стратегічного плану.

У контексті даного дослідження пропонуємо основні елементи стратегічного планування підприємства, який наведено на рис. 1.

Із рис. 1 бачимо, що етап «формування стратегії» є центральним, який пов'язаний із тою обставиною, що сутність стратегії визначається набором довгострокових програм розвитку, якість яких визначається закладеними в них принципами управління.

Як наслідок, це обґрунтовує два основних принципи, які мають загальний характер:

- продуктивність програм розвитку через управління системою цінностей, що впливають зі стратегічних цілей;
- додання матеріального й духовного життя підприємства, колективного імпульсу, зростання через активну та творчу участь кожного члена колективу в управлінні програмами розвитку.

Через те, що кожна довгострокова програма розвитку або портфель програм формують стратегію розвитку підприємства, це є досить складною системою, що обґрунтовує формування та систематизацію принципів програм розвитку підприємства.

Слід зазначити, що до них найчастіше зараховують такі принципи, як: кінцева мета, стійкість, єдність й зв'язність, вимірність, функціональність, децентралізація та невизначеність [8; 13]. Проте вони прийняті у системному аналізі, але їх можна використовувати під час управління програмами розвитку як загальні.

Стосовно управління програм розвитку підприємства ці принципи відносимо до стратегії програм розвитку, які означають таке:

1. Принцип кінцевої мети. Він задає абсолютний пріоритет стратегічній меті розвитку, її першочерговому з'ясуванню, що дає змогу співвіднести цілі з можливостями програм розвитку, показники якості та критерії оцінки.

2. Принцип стійкості. Полягає в тому, що програми розвитку під час проектного управління за рахунок виключно власних внутрішніх властивостей здатні забезпечити досягнення стратегічних цілей в умовах внутрішніх та зовнішніх збурень.

3. Принцип єдності і зв'язності. Полягає у розгляді програм розвитку як єдиного цілого та як сукупності частин (проектів), з виявленням зв'язків між програмами (проектами) та зовнішнім середовищем. Остання обставина вимагає розглядати програми розвитку як частину якоїсь зовнішньої більшої системи, у рамках якої функціонує підприємство.

4. Принцип вимірності. Про якість виконання програм стратегічного розвитку можна судити тільки по оцінних критеріях стосовно внутрішнього стану підприємства та його властивостей щодо зовнішньої системи.

5. Принцип функціональності. Полягає у забезпеченні структурою підприємства виконання програмних функцій стратегічного розвитку. Організаційно-управлінська структура підприємства має бути адекватною не лише до поточних функцій, а й до нових, дедалі ширших відповідно до розроблених програм розвитку. Оскільки виконувані функції являють собою процеси, то доцільно провести аналіз різних видів потоків, що визначають процеси: фінансовий, матеріальний, інформаційний, енергетичний, зміни станів.

6. Принцип децентралізації. Управління стратегічними програмами розвитку має бути достатньою мірою децентралізовано. При цьому слід мати на увазі, що надмірна децентралізація збільшує час

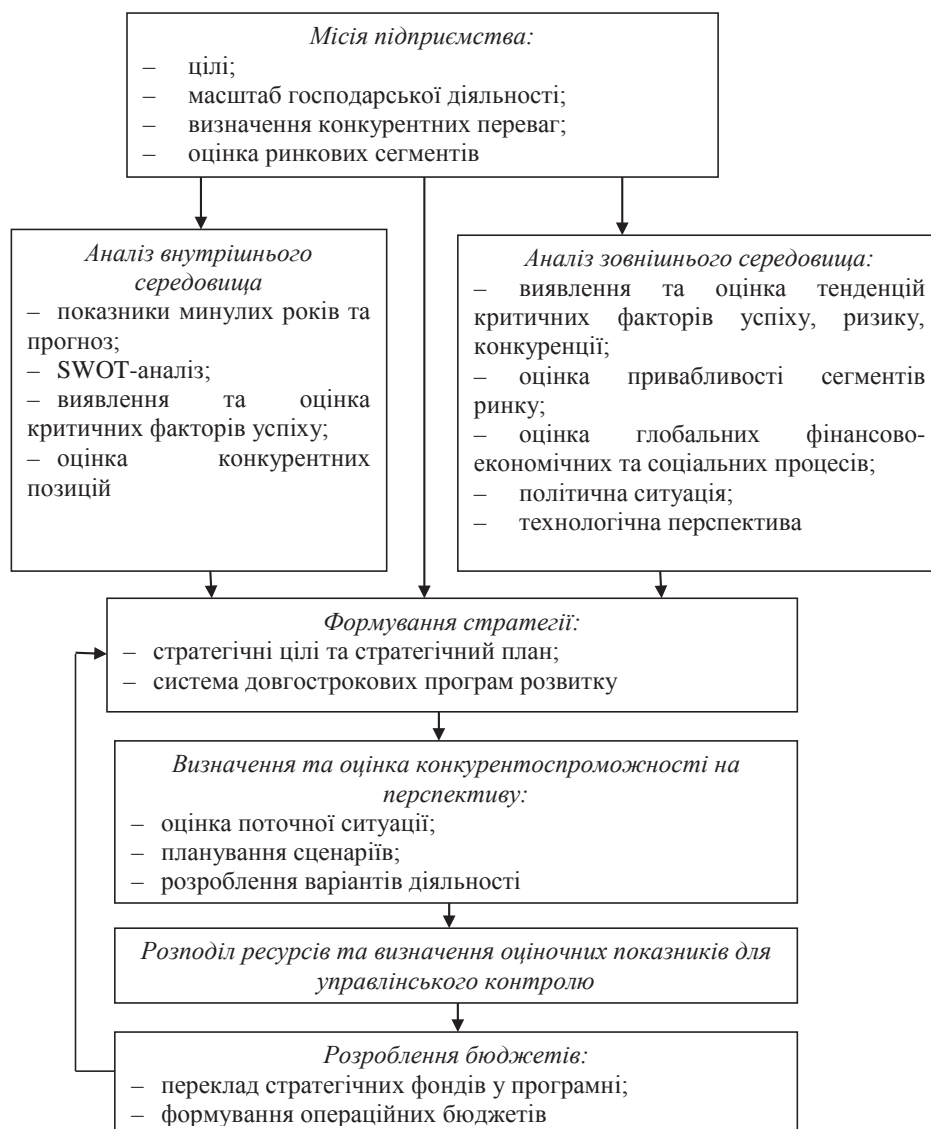


Рис. 1. Елементи стратегічного планування підприємства

Джерело: складено за [10–13]

адаптації програм розвитку до змін середовища. Це негативно позначається на процесі реалізації програми розвитку у швидко мінливих умовах. У такій ситуації більш ефективним виявляється централізоване управління, що дає змогу швидко реагувати на зміни. Разом із тим централізоване управління має суттєвий недолік – необхідність аналізувати великий потік інформації, що надходить на верхній рівень управління, необхідний для прийняття рішення.

7. Принцип невизначеності. Програми стратегічного розвитку підприємства у процесі реалізації піддаються впливу безлічі факторів внутрішнього та зовнішнього характеру, які не можуть бути повністю визначені. Проте враховувати ці невизначеності необхідно за наявності інформації про ймовірнісні характеристики факторів (закони розподілу та їх характеристики). Фактори, що впливають на програми розвитку, не завжди підпорядковуються ймовірнісним законам. У цих випадках для оцінки їх впливу на досягнення стратегічних цілей розвитку використовується широкий арсенал методів операційного дослідження, викладених у роботі.

**Висновки.** Узагальнюючи вищесказане визначимо, що за систематизованими принципами має функціонувати і система управління розвитком підприємства.

Управління розвитком підприємства орієнтоване на досягнення визначених цілей (завоювання більшої частки ринку, збільшення прибутку в поточному

періоді чи в перспективі, забезпечення високих темпів сталого економічного розвитку та ін.) в умовах конкурентного середовища, коли цілі інших підприємств можуть із ними не збігатися (і, як правило, не збігаються). Це протиріччя слід належним чином ураховувати, узгоджуючи намічені цілі з можливостями їхнього досягнення.

У масштабах ринку таке узгодження цілей та інтересів господарюючих суб'єктів відбувається за допомогою ринкових механізмів (механізму рівноваги виробництва і споживання, механізму конкуренції і ринкового ціноутворення, механізмів економічних циклів), організаційно-економічного механізму підприємства, а також механізмів державного і регіонального регулювання і підтримки.

Варто зазначити, що дані дослідження потребують більш детального дослідження з урахування специфіки галузі, особливо в телекомунікаційній сфері, яка всебічно розвивається та працює в режимі реального часу й охоплює всі країни і стимулює більш швидкий розвиток економічних процесів. Як наслідок, «приватні» принципи управління програмами розвитку підприємств у телекомунікаційній сфері сприяють формуванню процесу управління програмами, яка спрямована на її формування, реалізацію (досягнення програмних цілей розвитку) та об'єднання задумів проектів програми, їх архітектури та елементів управління при реалізації програм.

### Список літератури:

1. Богданов Л.М. Анализ инвестиционных проектов / Л.М. Богданов. – М.: Дело, 2008. – 285 с.
2. Бабаев И.А. Управление программами развития организаций на основе генетической модели проекта / И.А. Бабаев. – К.: Науковий світ, 2005. – 164 с.
3. Бурименко Ю.И. Некоторые аспекты проектно-ориентированной политики развития социально-экономических систем в переходной период / Ю.И. Бурименко, Н.Ю. Воронная, Т.Л. Шапарец // Міжн. наук-практ. конф. «Іноваційний розвиток на основі технологічної зрілості в управлінні проектами» (Київ, 24–25 червня 2004 р.). – К.: КНАБА, 2004. – С. 17–19.
4. Бурименко Ю.И. Некоторые аспекты формирования адаптивных структур социально-экономических систем / Ю.И. Бурименко // Междунар. науч-практ. конф. «Научные исследования и их практическое применение. Современное состояние и пути развития 2009» (Одесса, 5–17 октября 2009 г.). – Т. 8. Экономика. – Одесса, 2009. – С. 74–77.
5. Вайсман В.О. Моделі, методи та механізми створення і функціонування проектно-керованої організації: [монографія] / О.В. Вайсман. – К.: Наук. світ, 2009. – 146 с.
6. Верба В.А. Проектный анализ: [підручник] / В.А. Верба, О.А. Загородник. – К.: КНЕУ, 2000. – 322 с.
7. Дрогобыцкий И.М. Системный анализ в экономике: [учеб. пособ.] / И.М. Дрогобыцкий. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 512 с.
8. Системный анализ и принятие решений в деятельности учреждений реального сектора экономики, связи и транспорта / М.А. Асланов, В.В. Кузнецов, Ю.Н. Макаров [и др.]; под ред. В.В. Кузнецова. – М.: Экономика, 2010. – 406 с.
9. Рач В.А. Інновації в проектній діяльності та закономірності «провалів» продуктів проектів / В.А. Рач, В.В. Калюжний // Управління проектами та розвиток виробництва. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2007. – № 3(23). – С. 31–41.
10. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.
11. Норкорт Д. Принятие инвестиционных решений / Д. Норкорт; пер. под ред. А.Н. Шохина. – М.: Банки и кредит, 1997. – 247 с.
12. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом / А.А. Пересада. – К.: Лібра, 2002. – 472 с.
13. Системный анализ предприятий святы: [учеб. пособ.] / Н.В. Захарченко, Н.А. Князева, С.Б. Горелкина, Е.Н. Стрельчук. – Одесса: УГАС, 1996. – 63 с.

Радкевич Л.А., к. е. н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу  
Одеський національний політехнічний університет

## МЕДІАПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: АНАЛІЗ ЕТИМОЛОГІЧНИХ КОНСТРУКЦІЙ

**Радкевич Л.А. Медіапланування в системі рекламного менеджменту: аналіз етимологічних конструкцій.** У статті висвітлено поняття медіапланування як базової частини рекламного менеджменту. З'ясовано, що воно є складною категорією, що викликає неоднозначність його тлумачення. Визначено підходи до тлумачення медіапланування та побудовано етимологічні конструкції на основі авторських підходів. Обґрунтовано та вдосконалено поняття «медіапланування» на основі процесного підходу. Визначено, що в основі даного поняття міститься синтетична етимологічна конструкція. Побудовано ітераційний цикл медіапланування відповідно до визначених процесів.

**Ключові слова:** медіапланування, рекламний менеджмент, етимологічна конструкція, процесний підхід, ітераційний цикл медіапланування.

**Радкевич Л.А. Медиапланирование в системе рекламного менеджмента: анализ этимологических конструкций.** В статье исследовано понятие медиапланирования как базовой части рекламного менеджмента. Выявлено, что оно является сложной категорией, что способствует неоднозначности его толкования. Выделены подходы к толкованию медиапланирования, построены этимологические конструкции на основе авторских подходов. Обосновано и усовершенствовано понятие «медиапланирование» на основе процессного подхода. Определено, что в основе данного понятия находится синтетическая этимологическая конструкция. Построен итерационный цикл медиапланирования в соответствии с выявленными процессами.

**Ключевые слова:** медиапланирование, рекламный менеджмент, этимологическая конструкция, процессный подход, итерационный цикл медиапланирования.

**Radkevych L.A. Mediaplanning in advertising management system: An analysis of etymological constructions.** The paper studied the concept of media planning as a basic part of advertising management. It was revealed that the concept of media planning is a complex category, which contributes to the ambiguity of its interpretation. Obtained approaches to intelligent media planning, built etymological constructions based on copyright approaches. Substantiated and perfected the concept of media planning on the basis of the process approach. It was determined that underlying concepts of media planning is a synthetic etymological construction. An iterative cycle of media planning in accordance with the process of identification.

**Keywords:** media planning, advertising management, etymological constructions, process approach, an iterative cycle of media planning.

**Постановка проблеми.** Прагнення підприємств до оптимізації витрат на маркетинг висуває на передній план пильну увагу саме до витрат на рекламу та комунікаційні заходи. Одним із напрямів рекламного менеджменту є планування видатків на реалізацію рекламної стратегії будь-якого підприємства. Відповідно, набуває значення саме медіапланування як інструмент ефективності та як джерело оптимізації рекламних витрат. Окрім практичного значення медіапланування як системи ефективного витрачання коштів, формування теорії медіапланування в системі рекламного менеджменту знаходиться у процесі становлення. Це підкреслює необхідність обґрунтування та систематизації певних теоретичних категорій медіапланування на основі сучасної практики рекламного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зважаючи на зростання практичного значення розвитку

системи медіапланування як складової частини рекламного менеджменту, відзначається посилення уваги зарубіжних та українських учених до теоретичного обґрунтування окремих категорій медіапланування та систематизації практичних інструментів, а також поширення досвіду використання саме системи медіапланування як вагомого складника рекламного менеджменту підприємства. Загальним проблемам та окремим питанням медіапланування як частини рекламного менеджменту приділяється увага вченими різних країн та практиками: А. Балабановим, Р. Батрою, В. Бузіним, О. Вдовіченою, О. Виноградовим, Н. Голда, І. Гридчук, В. Євстафьевим, І. Ковшовою, А. Кочетковою, М. Маклюєном, О. Назайкіним, С. Селівановим, Дж. Сіссорсом, Н. Скригун, О. Тарасовою, В. Ясоновим та ін. Однак слід зазначити, що медіапланування як окремий напрям практичної діяльності у сфері рекламного менеджменту виділи-

лося не так давно, існують певні проблемні питання у площині обґрунтування окремих теоретичних категорій, їх узагальнення та систематизації. До того ж розвиток медіапланування в Україні на тлі перманентних турбулентних та кризових станів економіки країни ініціює вдосконалення наявних інструментів та їх подальший розвиток. Отже, проблема поглиблення, вдосконалення та систематизації теорії медіапланування в системі рекламного менеджменту з урахуванням сучасних реалій зумовлює необхідність проведення даного дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження різних підходів до тлумачення поняття «медіапланування» для наповнення та структуризації його як точки відліку побудови системи рекламного менеджменту. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання: систематизовано та досліджено поняття «медіапланування», конкретизовано місце та значення медіапланування в системі рекламного менеджменту, визначено та систематизовано проблеми теорії та практики медіапланування як складової частини рекламного менеджменту, вдосконалено поняття «медіапланування».

**Виклад основних результатів.** Сам термін «медіапланування» виник у 60-ті роки у США. Як зазначено в [1], «у 1964 році американський журналіст та рекламист Роджер Бартон здійснив цілу низку досліджень, які були спрямовані на підвищення ефективності рекламних акцій різних компаній, які ними проводилися». У своїх дослідженнях Р. Бартон дійшов висновку, що просування будь-яких товарів або послуг буде ефективнішим, якщо маркетингові заходи будуть розроблятися у взаємозв'язку з планом роботи з різними каналами розповсюдження рекламних звернень. Окрім того, план роботи з медіаканалами містив не тільки звичайні операції з розміщення рекламних оголошень, але й започатковував формування своєрідної стратегії, яка дала змогу використовувати ЗМІ з певною результативністю. Саме від цього періоду почався розвиток медіапланування як складової частини рекламного менеджменту.

Збільшення рекламної активності підприємств призвело до усвідомлення необхідності впровадження у діяльність такий інструмент, як медіапланування. Проте поступове розширення завдань, які спроможне реалізувати медіапланування, призвело до необхідності впровадження цілої системи рекламного менеджменту. У зв'язку із цим слід зазначити, що впровадження та поширення практики рекламного менеджменту в підприємствах України і в країнах пострадянського простору починалося «знизу», тобто з упровадження саме медіапланування, або, як це мало назву на початку 2000-х років, графіку подання рекламних звернень та контролю їх ефективності. Як зазначає Д. Грибков, «перші моделі медіапланування, які використовували деякі агенції, були достатньо простими та враховували декілька факторів: чисельність насе-

лення, площу міста та насиченість ринку (кількість конструкцій)» [2, с. 10]. Нагальність більш системного застосування медіапланування була викликана тим, що відбувалося поступове зростання кількості медіаканалів, де розміщувалися рекламні звернення. Так, коли у медіакампанії було задіяно 30–40 суб'єктів із загальною кількістю рекламних конструкцій 1000–2000, то це було виправдане, але коли кількість суб'єктів зросла до 150–200, то питання ефективного медіапланування набуло нового значення. Воно почало перетворюватися з інструменту на певну комплексну систему. І нині виникла ситуація, коли теорія медіапланування має «наздоганяти» практику медіапланування, що позначається на систематизації, узагальненні та вдосконаленні наявних категорій у теорії медіапланування.

Дослідження доцільно почати з того, що треба визначитися з побудовою терміну «медіапланування», який складається з двох частин – «медіа» (англ. – media) та «планування» (англ. – planning). Якщо звернутися до Вікіпедії, то термін «медіа» означає засоби комунікації залежно від контексту, але це сукупність різних видів даних, які містять текстову, звукову та візуальну інформацію: графіку, відео, анімацію (якщо вони поєднані в одному інформаційному матеріалі, то до нього можна застосовувати назву «мультимедіа»). Цей термін виник у XX ст. від латинського слова «медіа» (medium) перекладається як «засіб, посередник») та означає засоби комунікацій у цілому [3]. Слід підкреслити внесок М. Мак-Люена у започаткування теорії медіапланування в цілому і в теорію створення електронних ЗМІ зокрема, який поділив засоби виробництва та передачі інформації на основі стрімко зростаючої інтерактивності на традиційні засоби масової комунікації (ЗМК, масмедіа) та «нові медіа» (засоби комунікації, що використовують цифрові та мережні технології комунікації) [4].

Щодо «планування», то це досить стале поняття, яке має загальнонаукове значення. «Планування – це заздалегідь намічений порядок дій, необхідних для досягнення поставленої цілі. Планування – оптимальний розподіл ресурсів для досягнення поставленої мети» [5]. Слово «план» походить від латинського слова *planum* – площа, рівне місце. Спочатку цей термін використовувався для позначення креслення (рисунка), що характеризує певну ділянку в масштабі площини. Потім його стали застосовувати для визначення (опису) проектів, реалізація яких передбачає систему взаємозв'язаних завдань, показників та розрахунків.

Таким чином, поняття «медіапланування» є синтетичним, яке базується на похідних поняттях «медіа» та «планування», а отже, матиме дослівний переклад як заздалегідь намічений порядок дій стосовно засобів комунікацій, необхідних для досягнення встановленої цілі. Але зараз маємо те, що практична діяльність підприємств у сфері медіапланування значно

розширила розуміння цього терміну та привнесла певні складники, що і привело к значним розбіжностям у тлумаченні. Для дослідження та систематизації поняття «медіапланування» було застосовано етимологічно-структурний та критичний аналіз, що дало змогу з'ясувати змістовну частину самого поняття «медіапланування» з точки зору предмету, об'єкту та процесів у тлумаченні різних авторів.

Для проведення дослідження поняття «медіапланування» було зібрано авторські тлумачення, які належать науковцям та практикам у сфері медіапланування.

Аналіз визначених понять дав змогу об'єднати їх у шість груп:

- медіапланування як діяльність (О. Тарасова, О. Виноградов, К. Тендіт, В. Бузін);
- медіапланування як рішення або/та дії (Д. Шевчук, А. Кочеткова);
- медіапланування як процес (А. Назайкін, С. Мішанін, А. Баландін);
- медіапланування як план або складання плану (В. Євстаф'єв, В. Ясонов);
- медіапланування як механізм (А. Буренок, Н. Скригун);
- медіапланування як частина розроблення рекламної кампанії (А. Назайкін).

Для поглиблення аналізу здійснимо дослідження тлумачень у межах кожної групи. Одне з найпоширеніших тлумачень поняття «медіапланування» базується на тому, що це діяльність (рис. 1).

Для з'ясування етимології скористуємося поняттям «діяльність». Згідно з Вікіпедією, «діяльність – це процес взаємодії людини з довкіллям, завдяки чому вона досягає свідомо поставленої мети, яка виникла внаслідок появи потреби» [24].

Крім того, людська діяльність – процес (процеси) активної взаємодії суб'єкта з об'єктом, під час якого суб'єкт задовольняє будь-які свої потреби, досягає мети [24]. У загальному вигляді діяльність можна розділити на певні етапи: процес залучення в діяльність, процес цілепокладання, процес проектування дій, процес здійснення дій, процес аналізу результатів дій і порівняння їх із поставленими цілями.

Із цього можна казати, що діяльність – це сукупність процесів. Дослідження етимологічної конструкції поняття «медіапланування» показує, що з точки зору діяльності, воно містить процеси та об'єкти.

О. Тарасова концентрує увагу на тому, що сутність медіапланування полягає у доставці інформації певним соціальним групам [6], і ця позиція також підтримується В. Бузіним (рис. 1). Проте більш характеризує процеси у складі медіапланування визначення О. Виноградова: «вибір – розміщення» [7].

Якщо проектувати етапи діяльності саме на медіапланування, то вони набувають такого характеру:

- 1) процес актуалізації та усвідомлення необхідності медіастратегії;
- 2) процес визначенні цілей та завдань медіастратегії;

Визначення	Етимологічна конструкція	Група
О.Тарасова: Медіапланування - це вид управлінської діяльності в області засобів масової комунікації, який спрямований на своєчасну і точну доставку інформації певним соціальним групам і мінімальне розповсюдження цієї інформації серед інших соціальних груп, яким ця інформація не призначена [6].	діяльність – доставка інформації – соціальні групи	Медіапланування як діяльність
О.Виноградов: Медіапланування- діяльність з вибору оптимальних інструментаріїв розміщення рекламного матеріалу [7]	діяльність – вибір - розміщення	
К.Тендіт: Медіапланування – діяльність по створенню медіа плану [8, с.4]	діяльність – медіа-план	
В.Бузін: Медіапланування — це управлінська діяльність в галузі засобів масової комунікації, спрямована на своєчасну та точную доставку інформації певним соціальним групам та мінімальне розповсюдження цієї інформації в інших соціальних групах, яким ця інформація не призначена, за умов оптимізації встановлених медіапоказників [9]	діяльність – доставка інформації – соціальні групи - медіапоказники	

Рис. 1. Визначення поняття «медіапланування» як діяльності та його етимологічні конструкції

Визначення	Етимологічна конструкція	Група
Д.Шевчук: Медіапланування – це сукупність рішень та дій, спрямованих на ефективне доведення рекламного звернення до споживачів [10]	Рішення / дії – рекламне звернення – споживачі	Медіапланування як рішення та дії
А.Кочеткова: Медіапланування – комплекс дій, який відображає взаємозв'язок між часом, витраченим на рекламу, та її масштабом, для досягнення в короткі терміни встановлених маркетингових або рекламних завдань [11]	Комплекс дій – реклама – реалізація завдань	

Рис. 2. Визначення поняття «медіапланування» як рішення і/або дії та його етимологічні конструкції

3) процес планування залучення медіаканалів (із складанням графіку подання рекламних звернень та бюджету);

4) процес комунікації з визначеними медіаканалами;

5) процес контролю та аналізу реалізації графіку та бюджету.

Таким чином, медіапланування можна розглядати як діяльність, яка базується на ключових процесах, з яких і складається ця діяльність.

Інший підхід до трактування медіапланування концентрується на тому, що це рішення і/або дії. Прихильниками цієї позиції є Д. Шевчук та А. Кочеткова (рис. 2).

Щоб дослідити цю точку зору, звернемося до тлумачення поняття «рішення»: «Рішення – розумова діяльність із визначення майбутнього стану певного об'єкту або справи; результат такої дії; офіційний документ, в якому зафіксовано такий результат. Рішення є результатом вибору з кількох альтернатив, який фіксується письмово чи усно [25].

За своїми базовими функціями медіапланування (вибір медіаканалів та план роботи з ними) є рішенням, але зазначимо, що це надто вузьке трактування, яке залишає поза контекстом ще багато функцій, які реалізуються під час організації та реалізації медіапланування.

Наступний підхід до трактування поняття «медіапланування» базується на тому, що це процес, і це деяким чином перегукується із підходом до медіапланування як до діяльності (як визначено вище, це сукупність процесів). Зазначимо, що цей підхід має більше прихильників як серед науковців, так і серед практикуючих фахівців (рис. 3). Але ж знову таки підкреслимо, що медіапланування здебільшого це не стільки процес, скільки система процесів. Якщо

подивитися на визначені етимологічні конструкції понять (рис. 3), то можна побачити, що в основі медіапланування лежить декілька взаємопов'язаних процесів, які і забезпечують реалізацію загальної медіастратегії (або ж рекламної стратегії).

Звернемося до самого тлумачення поняття «процес». У Вікіпедії надано декілька варіантів тлумачення: «Процес (лат. processus – рух, англ. process) – послідовна зміна предметів і явищ, що відбувається закономірним порядком; сукупність низки послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату; послідовна зміна станів об'єкту в часі» [26]. Стосовно медіапланування як процесу, то найбільш влучним та відображаючим сутність є тлумачення процесу як сукупності послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату. Отже, як уже зазначалося, медіапланування – це система процесів (або сукупність дій).

Узагальнюючи етимологічні конструкції, визначені на рис. 3, зазначимо, що загальними процесами є: вибір (аналіз, дослідження як передумови вибору), розміщення (розповсюдження, розподіл). Але якщо узагальнити всі досліджені етимологічні конструкції, то вимальовується синтетична етимологічна конструкція: дослідження (аналіз) – вибір – розподіл – розміщення – контакт – контроль – аналіз. Цю конструкцію можна представити у вигляді ітераційного циклу, який і буде визначати саму сутність медіапланування (рис. 4).

Таким чином, можна казати, що медіапланування є ітераційною системою процесів. Отже, доцільно сформулювати більш чітко визначення медіапланування на основі процесного підходу.

Медіапланування – це ітераційна система процесів дослідження медіаносіїв, вибору найбільш доцільних із них, розподіл рекламного бюджету за

Визначення	Етимологічна конструкція	Група
А.Назайкін: Медіапланування – процес вибору засобу, місця, часу, розміру та частоти розміщення реклами [12, с.6].	Вибір - розміщення	Медіапланування як процес
С.Мішанін, А.Баландин: Медіапланування – процес формування каналів розповсюдження реклами [10].	Формування - розповсюдження	
Медіапланування – це процес вибору оптимальних для розміщення реклами медіа носіїв та розподіл між ними засобів рекламного бюджету [14]	Вибір – розподіл	
Медіапланування – процес пошуку найкращих засобів та способів доставки рекламних звернень потенційним клієнтам, процедура складання оптимального плану розміщення реклами у ЗМІ на основі даних маркетингових та медіа досліджень [15]	Дослідження - пошук – план - розміщення	
Медіапланування – це процес розробки та аналізу так званих медіа планів, тобто розкладу демонстрації рекламних матеріалів певному цільовому споживачу або аудиторії споживачів у цілому [16]	Розробка – аналіз	
Медіапланування (media planning) — стратегічний процес розробки рекламної активності бренду, товару або послуги, в результаті якого обираються найбільш відповідні встановленим цілям канали комунікації, оптимізується бюджет, складається комунікаційний план бренду; це процес, що дозволяє ефективно керувати контактом аудиторії з брендом [17]	Розробка – вибір – оптимізація - контакт	

Рис. 3. Визначення поняття «медіапланування» як процесу та його етимологічні конструкції

обраними медіаносіями та розповсюдження рекламного звернення через них на основі максимізації контакту із цільовою аудиторією.

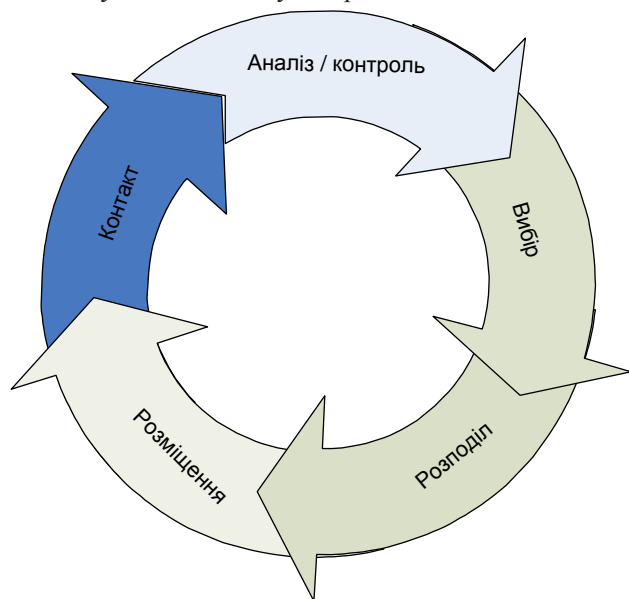


Рис. 4. Ітераційний цикл медіапланування як системи процесів (розробка автора)

Ще одним поширеним підходом є підхід до тлумачення медіапланування як плану (або складання медіаплану). Одразу зазначимо, що таке тлумачення відображає тільки одну, хоча й вагому, функцію, і в такому сенсі постає як технічний засіб реалізації медіастратегії в системі загального рекламного менеджменту. Розглянемо ці авторські підходи та етимологічні конструкції (рис. 5). Але спочатку з'ясуємо, що таке план, звернувшись до Вікіпедії: «План (англ. plan, layout, design, drawing, outline, project, scheme) – програма роботи; план (управління проектами) – фіксація системи цілей, завдань і засобів, які передбачають спрямовану зміну ситуації за передбаченого стану середовища» [27].

Проте звернувшись до етимологічних конструкцій, поданих на рис. 5 тлумачень, можна побачити, що в їх основі знову ж таки лежать процеси. І ці процеси тотожні тим, які лежать в основі тлумачення

медіапланування як процесу (рис. 3): вибір – розміщення – контакт. А план сам по собі є технічним засобом реалізації та засобом контролю ефективності медіапланування.

Існує ще два менш поширених підходи до тлумачення медіапланування. Так, А. Буренок та Н. Скригун стверджують, що «медіапланування – це механізм, який дає змогу зробити висновок про ефективність реклами на основі точного розрахунку» [22]. Слід зазначити, що таке визначення є занадто загальним і не дає чіткого уявлення про таке медіапланування і у чому його сутність. До того ж якщо казати про механізм, то він являє собою сукупність процесів: «Механізм (грец. μηχανή *mechané* – машина) (принцип) у переносному значенні – система функціонування будь-чого, сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ» [28]. І знову ми повертаємося до того, що медіапланування є системою (сукупністю) процесів.

Але якщо казати про механізм, то за допомогою цього поняття краще тлумачити саме рекламний менеджмент, який за своєю сутністю може бути механізмом забезпечення ефективності, звичайно, за результативного виконання певних функцій.

Менш поширеним є тлумачення медіапланування як частини проведення рекламної кампанії [20; 23]. Тобто медіапланування розглядається як «планування рекламних кампаній, у відповідності з чим сенс процесу зводиться до вибору оптимальної програми розміщення рекламного матеріалу» [23], «складання плану проведення рекламних кампаній на офлайн-носіях та в онлайн-середовищі (Інтернет-реклама)» [20]. Так тлумачення значно звужує спектр завдань та функцій медіапланування. Раціональним є те, що за своєю сутністю медіапланування є базовим складником рекламного менеджменту, за допомогою якого здійснюються функції менеджменту – і планування, і організація, і контроль у сфері маркетингових комунікацій.

**Висновки.** Таким чином, з'ясовано, що поняття «медіапланування» є складною категорією, що викликає неоднозначність його тлумачення. Проте так чи інакше більшість авторів вкладає у нього

Визначення	Етимологічна конструкція	Група
В.Євстаф'єв, В.Ясонов: Медіапланування — складання медіапланів (розклад показів рекламних матеріалів), планування рекламних кампаній, основа якого у виборі медіаносіїв (ТБ, преса, радіо, зовнішня реклама, інтернет) для доставки рекламного звернення, а також оптимізації розміщення за охопленням, вартості та інших показниках [18, с.6].	Вибір – доставка - оптимізація	Медіапланування як план
Медіапланування – це складання медіа планів (розкладу показів рекламних матеріалів), планування рекламних кампаній, основа якого міститься у виборі медіа носіїв для доставки рекламного звернення, а також оптимізації розміщення за охопленням, вартості та іншим характеристикам [19].	Вибір – доставка - розміщення	
«... поняття медіапланування полягає в складанні медіаплану, який враховує розміщення реклами в засобах масової інформації з урахуванням досягнення максимальної його ефективності» [21]	Розміщення – досягнення – ефективність	

Рис. 5. Визначення поняття «медіапланування» як плану та його етимологічні конструкції

розуміння його як процесу, хоч іноді й не називає це. Обґрунтовано, що медіапланування – це ітераційна система процесів дослідження медіано-сіїв, вибору найбільш доцільних із них, розподіл рекламного бюджету за обраними медіаносіями та розповсюдження рекламного звернення через них на основі максимізації контакту із цільовою аудиторією. Визначено, що в основі поняття «медіа-

планування» міститься синтетична етимологічна конструкція, яка включає в себе процеси. Згідно із цим, побудовано ітераційний цикл медіапланування, який містить ці процеси. Крім того, дослідження авторських підходів та побудова етимологічних конструкцій дали змогу усвідомити, що медіапланування є системою процесів, які лежать в основі рекламного менеджменту.

### Список літератури:

1. Медиапланирование и его роль в стратегическом развитии предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://xn----7sbkdfm2b1j.xn--p1ai/catalog/marketing-i-logistika/288/>.
2. Грибков Д. Практическое медиапланирование / Д. Грибков // OutdoorMedia. – 2000. – № 10. – С. 10–11.
3. Медиа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Медиа>.
4. Мак-Люен М. Понимание медиа: расширение человека / М. Мак-Люен [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-reading.club/book.php?book=102820>.
5. Планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Планування>.
6. Тарасова О. Медиапланирование: как приумножить ожидаемый для бренда результат / О. Тарасова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.telekritika.ua/rinok/2013-07-25/83589>.
7. Виноградов А. Эффективное медиапланирование: non-TV каналы коммуникации / А. Виноградов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.apteka.ua/articl/35559](http://www.apteka.ua/articl/35559).
8. Тендит К.Н. Основы медиапланирования: [учеб. пособ.] / К.Н. Тендит. – Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «КНАГТУ», 2013. – 90 с.
9. Бузин В.Н. Медиапланирование как социально-управленческая технология повышения эффективности информационной кампании / В.Н. Бузин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/mediaplanirovanie-kak-sotsialno-upravlencheskaya-tehnologiya-povysheniya-effektivnosti-info#ixzz4TJ8DpTER>.
10. Шевчук Д. Реклама и рекламная деятельность / Д. Шевчук [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.books.google.com.ua](http://www.books.google.com.ua).
11. Кочеткова А.В. Медиапланирование / А.В. Кочеткова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.evatrism.narod.ru/text10/17/htm](http://www.evatrism.narod.ru/text10/17/htm).
12. Назайкин А.Н. Медиапланирование на 100% / А.Н. Назайкин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 301 с.
13. Мишанин С., Баландин А. Рекламное дело / С. Мишанин, А. Баландин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.books.google.com.ua](http://www.books.google.com.ua).
14. Что такое медиапланирование? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.ametist.com.ua/mediaplanirovanie.html](http://www.ametist.com.ua/mediaplanirovanie.html).
15. Маркетинг. Большой толковый словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.marketing.academic.ru/81/медиапланирование](http://www.marketing.academic.ru/81/медиапланирование).
16. Медиапланирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.prmaster.ru/terms/mediaplanirovanie-angl-media-planning\\_115.html](http://www.prmaster.ru/terms/mediaplanirovanie-angl-media-planning_115.html).
17. Медіапланування в рекламі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://faqukr.ru/marketing/94221-mediaplanuvannja-se-mediaplanuvannja-v-reklam.html>.
18. Евстафьев В.А., Ясонов В.Н. Введение в медиапланирование. Учебное пособие для начинающих медиапланеров / В.А. Евстафьев, В.Н. Ясонов. – М.: РИП-холдинг, 2001. – 81 с.
19. Медіапланування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.wikipediya/медіапланування/](http://www.wikipediya/медіапланування/).
20. Принципы медиапланирования в Интернете [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://freshit.net/blog/internet-marketing/principy-mediaplanirovaniya-v-internete/>.
21. Как проходит медиапланирование в компании? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/mediastrategiya/mediaplanirovanie/>.
22. Буренок А.О., Скригун Н.П. Медіапланування та показники, що визначають його ефективність / А.О. Буренок, Н.П. Скригун [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/8\\_NND\\_2010/Economics/60149.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/60149.doc.htm).
23. Основные показатели медиапланирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.marketing.by/mnenie/osnovnye-pokazateli-mediaplanirovaniya](http://www.marketing.by/mnenie/osnovnye-pokazateli-mediaplanirovaniya).
24. Діяльність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/діяльність>.
25. Рішення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
26. Процес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
27. План [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
28. Механізм [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.

Рашман Б.Г., аспірант кафедри міжнародної економіки  
Національний університет водного господарства та природокористування

## НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ

**Рашман Б.Г.** Науково-методичне забезпечення формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції. У статті обґрунтовано необхідність розгляду підприємства з позиції об'єкту і процесу прийняття рішень. Визначено основні підходи до формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції. Уточнено місце процедури прийняття рішень у формуванні комплексної моделі. Запропоновано підхід до обґрунтування вибору сценарію формування комплексної моделі. Основними сценаріями для використання рекомендовано трансформацію, інтеграцію, модифікацію та інновацію.

**Ключові слова:** інформаційна модель, організаційна модель, маркетингова агенція, витрати, втрати, ефективність, інтеграція, трансформація, модифікація, інновація.

**Рашман Б.Г.** Научно-методическое обеспечение формирования комплексной организационной и информационной модели маркетингового агентства. В статье обоснована необходимость рассмотрения предприятия исходя из позиции объекта и процесса принятия решений. Определены основные подходы к формированию комплексной организационной и информационной модели маркетингового агентства. Уточнено место процедуры принятия решений в формировании комплексной модели. Предложен подход к обоснованию выбора сценария формирования комплексной модели. Основными сценариями рекомендованы такие, как трансформация, интеграция, модификация и инновация.

**Ключевые слова:** информационная модель, организационная модель, маркетинговое агентство, затраты, потери, эффективность, интеграция, трансформация, модификация, инновация.

**Rashman B.G.** Scientific and methodological support for formation of complex organizational and information model of marketing agency. The need to consider the enterprise based on the object position and the decision-making process is justified. The main approaches to the formation of complex organizational and informational models of marketing agency are identified. Location of decision-making in the formation of an integrated model is updated. The approach by justifying the choice of script development of an integrated model is proposed. The main recommended scenarios are transformation, integration, modification and innovation.

**Keywords:** information model, organizational model, a marketing agency, costs, losses, efficiency, integration, transformation, modification, innovation.

**Постановка проблеми.** Інтенсифікація розвитку господарських відносин в Україні та активна інтеграція країни у світові ринкові комунікації висуває принципово нові вимоги до прийняття маркетингових рішень на підприємствах. Передусім зазначена проблем пов'язана з відносною ізольованістю виробника товарів і послуг від кінцевого споживача, що може викликати значні формаційні викривлення під час обміну інформацією між виробником та споживачем із приводу бажаних та необхідних характеристик продукції, випуск та продаж якої забезпечує, з одного боку, повну міру задоволення споживачьких потреб, з іншого – стає підґрунтями для відшкодування здійснених витрат на виробництво та збут і отримання бажаного прибутку для забезпечення подальшого розвитку підприємства. У цьому нагальним завданням маркетингової агенції є негайний відклик на запити споживача маркетингової послуги в такий спосіб, щоб скороти час на виконання запиту та представити у формі, затребуваної споживачем.

Отже, виникає необхідність розроблення науково-методичних основ інтеграції організаційної та інформаційної структури маркетингової агенції для утримання поточних клієнтів, актуалізації потенційних клієнтів, активного залучення клієнтів конкуруючих агенцій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Слід зауважити, що проблеми підвищення ефективності маркетингу в цілому та установ, що надають маркетингові послуги, достатньо широко висвітлено в науковій літературі. Передусім слід відзначити сучасні наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних фахівців-маркетологів [1–4]. Проте більшість досліджень орієнтована переважно на побудову організаційних або інформаційних моделей прийняття рішень без урахування комплексної їх взаємодії, що не дає змоги повною мірою врахувати та поєднати різноспрямовані інтереси та вимоги споживачів та виробників маркетингової інформації [5–7]. Окрім того, необхідним є посилення уваги до проблеми

взаємообумовленості специфіки побудови організаційної моделі маркетингової агенції залежно від особливостей інформації, що необхідна для функціонування підприємства, та правил організації функціонування інформаційної моделі залежно від рівня організації діяльності.

**Постановка завдання.** У цих умовах важливим є розроблення основних науково-методичних принципів трансформації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції, які дадуть змогу здійснити інтегроване управління діяльністю підприємства для задоволення споживацьких потреб на якісному рівні та забезпечити реалізацію місії продуцента маркетингових послуг за максимізації прибутку, що є запорукою довгострокового функціонування.

**Виклад основних результатів.** Міра успішності функціонування сучасних підприємств значною мірою зумовлюється низкою умов та факторів, чіткість розпізнавання яких та інтерпретація у кількісних та якісних вимірниках, що характеризують економічні процеси та результати господарської діяльності, стає запорукою прийняття обґрунтованих та ефективних господарських рішень. Прийняття рішень вимагає чіткого розподілення обов'язків і функцій між виконавцями, що орієнтує на проведення досліджень у сфері покращення якості формування та використання організаційної моделі діяльності підприємства. Враховуючи, що взаємовідносини між елементами організаційної структури вимагає залучення, обробки та виробництва інформації для наступного обміну, то важливістю набувають питання дослідження правил та умов формування інформаційної моделі.

Підприємство з урахуванням специфіки функціонування повинно бути представлено як об'єкт і як

процес. Як об'єкт підприємство може бути охарактеризоване через організаційну структуру, що засновується на наданні чіткості структуру керованої підсистеми, взаємодії її складових частин і зв'язку із зовнішнім середовищем функціонування. Елементи організаційної структури є відповідальними за здійснення функцій управління: мотивацію, планування, організацію, контроль та регулювання. Управління за своєю сутністю є інформаційним процесом і передбачає наявність замкнутого інформаційного контуру, що формується у системі прямих та зворотних зв'язків, які існують між елементами організаційної структури. Якщо організаційна модель підприємства представляється у вигляді організаційної структури, що характеризує склад і взаємозв'язки відділів, посад, ключових виконавців, залучених до процесу прийняття рішень, то функціональна модель підприємства описує підсистему у вигляді набору взаємодіючих і взаємопов'язаних блоків, яка відображає процеси, операції, дії, що пов'язані з реалізацією окремих функцій механізму його функціонування. Основу таких блоків становлять виробничі процеси, управлінські процеси, інформаційні потоки, потоки фінансових коштів тощо. Інформаційна модель відображає інформаційні процеси і потоки, що формують інформаційний простір підприємства. Для інформаційної моделі підприємства повинні бути сформовані фундаментальні поняття. Передусім об'єктом інформаційної моделі підприємства є центри відповідальності та центри витрат, за ключовими параметрами яких стає можливим оцінити економічну ефективність функціонування підприємства. Атрибутом підприємства у межах інформаційної моделі є базові властивості підприємства, що проявляється у спроможності випускати

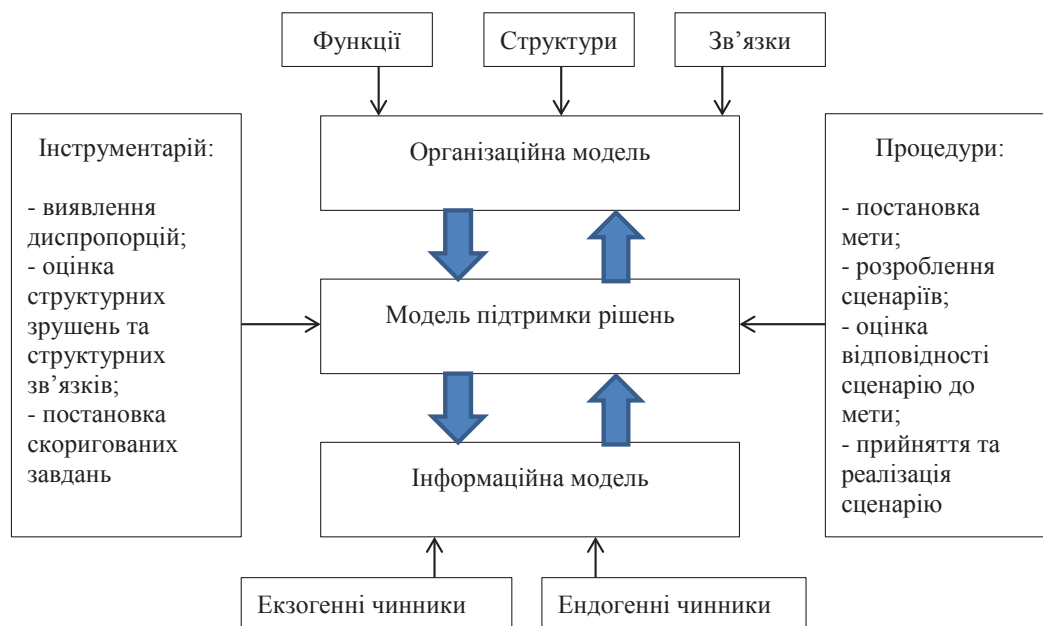


Рис. 1. Зв'язок інформаційної та організаційної моделей підприємства з моделлю прийняття рішень (авторська розробка)

продукцію відповідно до місії підприємства. Значеннями атрибуту в інформаційній моделі підприємства мають бути асортимент та номенклатура продукції, що випускається.

Як правило, для комплексного опису керованої підсистеми використовують сукупність організаційної, функціональної та інформаційної моделей. Узагальнено зв'язок між інформаційною та організаційною моделями підприємства з моделлю прийняття рішень можна представити в так (рис. 1).

Поєднуючи висвітлені особливості організаційної та інформаційної моделі підприємства, можна зробити висновок, що комплексна модель підприємства повинна бути заснована на низці універсальних та специфічних принципів формування, метою дотримання яких є забезпечення ефективної діяльності підприємства. Безпосередній процес формування інформаційної та організаційної моделей підприємства є пов'язаним із необхідністю прийняття управлінських рішень, що характеризуються в межах підприємства нескінченним вибором із безлічі альтернатив досягнення цілей діяльності, головною ознакою успішності яких є отримання прибутку.

Науково-методичне забезпечення формування комплексної організаційної та інформаційної моделі необхідно розглядати як процес постійного підвищення якості функціонування маркетингової агенції на основі прогнозування та досягнення максимізації прибутку та попередження негативних проявів, інструментарієм чого є виявлення диспропорцій, оцінка структурних зрушень та структурних зв'язків, постановка скоригованих завдань. Використання даного інструментарію дає змогу попередити настання негативних наслідків через невизначеність та ризик впливу ендегенних та екзогенних чинників, що формуються під впливом середовища, що постійно змінюється, або зменшити наслідки настання кризових явищ у вигляді збільшення витрат та падіння норми прибутку. Для умов функціонування маркетингової агенції даний аспект господарювання набуває пріоритетного значення під час прийняття управлінських рішень, оскільки даний тип підприємницької діяльності відрізняється багатопрофільністю послуг, що надаються, а організація діяльності передбачає формування робочих груп, відповідальних за конкретний бізнес-процес, створений для конкретного клієнта. Невизначеність та ризик має як внутрішню, так і зовнішню природу походження. Внутрішня природа невизначеності та ризику зумовлена необхідністю постійної перебудови структури та складу робочої групи, делегуванням повноважень та перерозподілом сфер відповідальності відповідно до специфіки виконуваного бізнес-процесу, що забезпечує гнучкість та адаптивність маркетингової агенції до змінних умов. Зовнішня природа зумовлена динамікою змін затребуваних послуг клієнтами маркетингової агенції, що вимагає від робочих груп побудови такої системи взаємовідносин, які мали б оптимальні

як для замовників, так і виконавців за часом, вартістю та якістю характеристики.

Параметри ефективності формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції повинні включати параметри економічної ефективності за основними показниками; параметри конкурентоспроможності. Критерії визначаються залежно від обраних параметрів:

- за критеріями конкурентоспроможності – порівняно з компаніями-аналогами (частка ринку, кількість клієнтів, варіативність послуг тощо);

- за економічними критеріями – за загальновизнаними значеннями, що включають порівняння абсолютних показників діяльності (доходів, витрат та прибутків) та похідних (рентабельність, строк окупності тощо) [8–11].

У цьому сенсі основні етапи формування комплексної моделі повинні забезпечити поступовий перехід від діючої моделі бізнесу через трансформацію до ідеальної моделі бізнесу. Як ідеальну модель бізнесу в контексті діяльності маркетингової агенції слід розуміти таку модель, яка забезпечує зайняття та зростання бажаної частки ринку маркетингових послуг за збереження або нарощування обсягів прибутку та норми прибутковості. У цьому контексті як діючу модель слід розуміти модель, за якої частка ринку та отримуваний фінансовий результат не відповідає уявленню керівництва про повну реалізацію потенціалу маркетингової агенції або його недостатнє значення для забезпечення ефективної діяльності. Для кожного етапу повинні бути сформовані унікальні критерії прийняття рішень, орієнтовані на вибір сценарію, який забезпечуватиме бажаний рівень ефективності за конкурентоспроможністю та економічними параметрами господарської діяльності [12–14]. Залежно від фінансово-економічних, соціальних, інституціональних, ринкових та інших умов функціонування маркетингової агенції можливі такі сценарії формування комплексної організаційної та інформаційної моделі: трансформація, інтеграція, модифікація або оновлення.

Необхідність використання сценарію трансформації організаційної та інформаційної моделей маркетингової агенції викликана нагальністю подолання протиріч між постійним збільшенням інформацій, що поступає із зовнішнього середовища, зниженням її якості і збільшенням часу на сортування, обробку та використання відповідно до місії. В умовах посилення конкурентної боротьби маркетингові агенції зіштовхуються з необхідністю підвищення якості надання послуг, орієнтованих на підвищені вимоги кінцевих споживачів, що стає запорукою досягнення цілей відповідно до встановлених критеріїв. Основним прийомом трансформації є внесення змін до діючої моделі маркетингової агенції структурного, системного та функціонального характеру. Структурні зміни передбачають виявлення зв'язків між інформацією в межах діючої інформаційної моделі та способами її обробки

та інтерпретації в межах діючої організаційної моделі з подальшою оптимізацією за часом, вартістю та потенційними доходами. Системні зміни орієнтовані на підвищення ступеня сталості зв'язків і дають змогу сформувати комплексну модель у вигляді нової системи, якій притаманні унікальні характеристики ієрархічності структурних елементів, їх множинність та різновиди, цілісність як відношення до систем більш високого рівня (відношення до галузі, конкурентів, ринку споживача). Зміст функціональних змін полягає у формуванні таких відносин між структурними елементами та способами їх зв'язку, за яких зміни в одному елементі викликають зміни в іншому. Для умов діяльності підприємства, у тому числі маркетингової агенції, існує небезпека набуття змінами статусу латентності, що не дає змоги формалізувати зв'язки та кількісно їх визначити. При цьому трансформація вимагає мінімального фінансування, адже спирається передусім на пошук та імплементацію нової послідовності розподілу та обробки інформації.

Реалізація необхідності трансформації комплексної організаційної та інформаційної моделей маркетингової агенції означає у загальному вигляді більш глибоке проникнення, посилення взаємодії та взаємообумовленого впливу один на одного елементів кожної з моделей у межах системи управління підприємством. Загальним методичним принципом трансформації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції є кількісна та якісна конкретизація зв'язків, що є вираженням трансформації відповідно до потреб зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства.

Більш складною формою є реалізація сценарію інтеграції, яка передбачає усунення формальних меж між інформаційною та організаційною моделями маркетингової агенції, що проявляється у набутті бізнес-процесами ознак інформаційної та організаційної діяльності одночасно. Основною вимогою до реалізації даного сценарію є досягнення сумісності у виконанні інформаційних та організаційних функцій підрозділами маркетингової агенції, а економічними наслідками є досягнення ефекту економії на масштабі виробництва за перевищення темпів збільшення обсягів виконуваних функцій над темпами збільшення оплати за їх виконання. Слід розрізняти певні типи інтеграції, які за рівнем елімінування меж між інформаційною та організаційною моделями можуть характеризуватися як повна, помірна та мінімальна інтеграція.

Повна інтеграція передбачає формування комплексної моделі, в якій формальні межі інформаційної та організаційної моделей відсутні, а робоча група під час виконання функцій відповідно до завдання керується неформальними правилами розподілу функціональних обов'язків. Це забезпечує гнучкість та динамічність делегування функцій, що свідчить про максимальну адаптивність і гарантує мінімальний час виконання завдань. Водночас слід констатувати мож-

ливу небезпеку повної інтеграції, за якої схильність до ухиляння від виконуваної функції максимізується, адже прагнення передачі обов'язків та відповідальності за відсутності фіксованих меж виконання трудової функції кожного з представника робочої групи посилюється внаслідок зростаючої демотивації.

Більш контрольованою для оцінки ефективності роботи маркетингової агенції слід уважати помірну інтеграцію, яка передбачає об'єднання окремих функцій у межах бізнес-процесу за збереження відокремленості виконання функцій у межах інформаційної та організаційної моделей, що дає змогу підвищити рівень контролю за часом та якістю.

Мінімальна інтеграція доцільна у разі необхідності досягнення короткострокових економічних вигадів у вигляді економії на витратах за разового об'єднання частин виконуваних функцій.

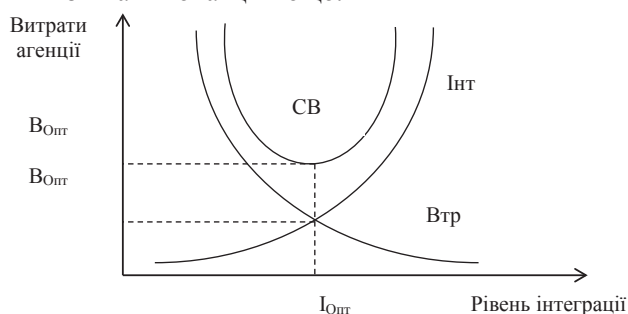
Кількісна конкретизація інтеграції полягає у встановленні оптимальних обсягів витрат ресурсів, термінів та ступеню відповідності планових і фактично досягнутих показників господарської діяльності через обсяги наданих маркетингових послуг, виручки, собівартості та інших фінансово-економічних параметрів. Якісна конкретизація досягається шляхом виміру ступеня задоволеності споживачів, його максимізації за одночасного збереження або підвищення норми прибутку. Крім того, важливості для якісної оцінки набуває рівень прозорості взаємозв'язків та взаємодії елементів інформаційної та організаційної систем, що дасть змогу оперативно виявити надлишковість зв'язків, зростання витрат на дію маркетингової агенції внаслідок надлишковості взаємозв'язків та взаємодії. Слід зауважити, що проміжне місце між якісною та кількісною конкретизацією займають параметри ефективності, що у загальному вигляді представляють співвідношення між результатами та витратами. Кількісний складник у цьому проявляється через вимір перевищення результатів над витратами. Але сама міра перевищення, що залежить від суб'єктивного сприйняття необхідності та достатності даного перевищення, є однозначно якісним складником.

Графічну інтерпретацію залежності якісного та кількісного складників трансформації інформаційної та організаційної моделей маркетингової агенції наведено на рис. 2. Особливістю даного підходу до оцінювання оптимальних параметрів інтеграції є врахування можливих утрат унаслідок виникнення критичних ситуацій за недосконалої інтеграції, які зростатимуть за надлишкової інтеграції.

Модифікація комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції представляє сценарій, що вимагає збільшення обсягів фінансування, спричиненого необхідністю докорінної зміни певних функцій або структурних елементів. Ураховуючи, що типовими відділами маркетингової агенції можуть бути відділ по роботі з клієнтами, креативний відділ, виробничий підроз-

діл, відділи PR та бізнес-адміністрування, то модифікація може торкатися таких функцій, зміни в яких стосуються набуття даними структурними підрозділами нових властивостей, що проявляється в розширенні кола функцій за збереження місії функціонування кожного з підрозділів:

- зміна послідовності виконання функцій та бізнес-процесів;
- зміна способу виконання функцій;
- зміна способу представлення результатів;
- зміна ресурсів, що використовуються, на альтернативні;
- зміна виконавців тощо.



**Рис. 2. Визначення оптимальних витрат та інформаційної моделі маркетингової агенції** (СВ – лінія сукупних витрат; Інт – витрати на інтеграцію; Втр – можливі втрати внаслідок виникнення критичних ситуацій за недосконалості інтеграції;  $V_{\text{опт}}$  – оптимальний рівень витрат;  $I_{\text{опт}}$  – оптимальний рівень інтеграції) (авторська розробка)

Більш невизначеним за наслідками та рівнем ризику є сценарій оновлення комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції на засадах упровадження інновацій. Інновація під час формування комплексної моделі означає побудову принципово нового утворення, яке не має аналогів на відміну від наявних моделей маркетингової агенції, що викликає значущі зміни у глобальній практиці надання маркетингових послуг. Як результат, маркетингова агенція стає так званим

«взірцем» реалізації бізнес-процесів, що, своєю чергою, стає принципово новою ланкою господарської діяльності з точки зору ринкового розповсюдження набутого досвіду серед партнерів та конкурентів. Така інновація набуває рис унікальної стратегічної бізнес-одиниці, що стає предметом продажу та нової сфери бізнесу для маркетингової агенції і формує нове джерело доходів. Небезпека запровадження такого сценарію полягає в організаційному аспекті (пов'язана із невідповідністю кваліфікації підприємств, що запозичують передовий досвід, та порушенням строків виконання бізнес-процесів унаслідок некерованості наслідків внесення змін), у технічному аспекті (відсутність резерву потужностей та достатнього обсягу ресурсів виконання нових функцій, подовження часу виконання функцій унаслідок необхідності адаптації та набуття відповідного досвіду і навичок для вирішення завдань) та у фінансово-економічному аспекті (адже величина витрат та доходів від імплементації інноваційної комплексної моделі є унікальною характеристикою, яка притаманна кожному з підприємств, що унеможливорює стандартизацію фінансово-економічних характеристик запровадження та використання придбаної інноваційної моделі маркетинговою агенцією).

**Висновки.** Проведене дослідження свідчить, що вибір сценарію формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції повинен базуватися на співставленні потенційних економічних вигадів, можливих утрат та необхідних обсягів фінансування змін. У цьому аспекті модель прийняття рішень повинна бути представлена комплексом умов, що дають змогу оцінити успішність реалізації місії маркетингової агенції, з урахуванням динамічності змін середовища функціонування маркетингової агенції. Подальші наукові пошуки повинні бути спрямовані на розроблення критеріїв вибору сценаріїв формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції, їх кількісне визначення та оцінку доцільності запровадження кожного із сценаріїв для успішної реалізації місії маркетингової агенції.

### Список літератури:

1. Bernardo M. How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study / M. Bernardo, M. Casadesurs, S. Karapetrovic, I. Heras // *Journal of Cleaner Production*. – 2009. – № 17(8). – С. 742–750.
2. Illiashenko S.M. Customer orientation management concept as the innovative way for Ukrainian enterprises / S.M. Illiashenko, E.O. Golisheva // *MIND*. – 2016. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-16/customer\\_orientation\\_management\\_concept\\_as\\_the\\_innovative\\_way\\_for\\_ukrainian\\_enterprises.pdf](https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-16/customer_orientation_management_concept_as_the_innovative_way_for_ukrainian_enterprises.pdf).
3. Ильяшенко Н.С. Отличительные особенности маркетинга образования от классического маркетинга / Н.С. Ильяшенко, Ю.Н. Мельник // *Маркетинг образовательных услуг: [монография]* / Под общ. ред. д-ра экон. наук, профессора О.В. Прокопенко. – Ruda Śląska: Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium, 2016. – С. 40–47.
4. Olefirenko O. Methodic tools to optimize marketing expenses of the innovatively active industrial enterprises in Ukraine / O. Olefirenko // *Problems and Perspectives in Management International Research Journal*. – 2016. – Vol. 14, Iss. 1. – P. 44–50.
5. Метеленко Н.Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства / Н.Г. Метеленко // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2009. – № 10. – С. 46–49.
6. Продіус І.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства / І.П. Продіус, М.П. Пріступа // *Економіка: реалії часу*. – 2012. – № 3–4(4–5). – С. 17–22.

7. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С.А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – № 1(3). – Т. 2. – С. 245–252.
8. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф; пер. с англ. – М.: Прогресс, 2005. – 372 с.
9. Булеев И.П. Предприятие в системе общественных отношений: институциональный аспект: [монография] / И.П. Булеев. – Донецк, 2006. – 424 с.
10. Лепа Н.Н. Моделирование процессов управления развитием предприятий: [монография] / Н.Н. Лепа, Р.Н. Лепа, А.И. Пушкар. – Донецк: Юго-Восток, Лтд, 2005. – С. 281–305.
11. Лысенко Ю.Г. Поиск эффективных решений в экономических задачах: [монография] / Ю.Г. Лысенко, А.Ю. Минц, В.П. Стасюк – Донецк: ДНУ, 2009. – 100 с.
12. Ігнат'єва І.А. Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління / І.А. Ігнат'єва, В.С. Кудлай, О.Ю. Євлах // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 3. – Т. 2. – С. 108–111.
13. Моделювання структури життєздатних соціально-економічних систем: [монографія] / Л.Н. Сергєєва [та ін.]. – Запоріжжя: КПУ, 2009. – 200 с.
14. Кравченко О.С. Інтеграція еволюційного і революційних механізмів управління змінами як основа ефективного управління бізнес-процесами підприємства / О.С. Кравченко, Л.А. Габрієлян // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 2. – Т. 1. – С. 34–38.

УДК 334.722(1-87)(477)

**Рижко О.В.**, аспірант  
ПВНЗ «Європейський університет»

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ

**Рижко О.В. Зарубіжний досвід функціонування малого бізнесу.** У статті на основі ґрунтовного вивчення передумов визначено і систематизовано фактори, що визначають рівень підприємницького середовища в регіоні. Здійснено ранжування на чинники макро- та мікросередовища, в їх структурі визначено внутрішні специфічні, до яких належать рівень безпеки в країні і в регіоні та рівень кадрового і консультаційного забезпечення. Дослідження факторів, що визначають розвиток малого підприємництва в регіоні, дає змогу зробити висновок, що основними є фактори фінансово-кредитної групи.

**Ключові слова:** мале підприємство, основні проблеми, рішення, зарубіжний досвід.

**Рыжко А.В. Зарубежный опыт функционирования малого бизнеса.** В статье на основе глубокого изучения предпосылок определены и систематизированы факторы, определяющие уровень предпринимательской среды в регионе. Осуществлено ранжирование на факторы макро – и микросреды, в их структуре определены внутренние специфические, к которым относятся уровень безопасности в стране и в регионе и уровень кадрового и консультационного обеспечения. Исследование факторов, определяющих развитие малого предпринимательства в регионе, позволяет сделать вывод о том, что основными являются факторы финансово-кредитной группы.

**Ключевые слова:** малое предприятие, основные проблемы, решения, зарубежный опыт.

**Ryzhko A.V. Foreign experience of functioning of small business.** In article on the basis of in-depth study of the prerequisites defined and systematized the factors which determine the level of entrepreneurial environment in the region, carried out by ranking the factors, macro and micro, in their internal structure violinen specific, which include the security situation in the country and the region and the level of staffing and consultancy support. A study of the factors determining the development of small entrepreneurship in the region, allows to conclude that the main factors are financial and credit group.

**Keywords:** small enterprise, main problems, solutions, international experience.

**Постановка проблеми.** Малий бізнес є складовою частиною розвинутої економіки. Він повинен виконувати низку функцій, які дають економіці змогу гармонійно розвиватися. Саме малий бізнес є провідником ефективних інновацій у масове виробництво. За рахунок невеликого парку устаткування і немасового випуску продукції підприємства сфери

малого бізнесу витрачають незначний обсяг фінансових коштів і часу на зміну технологічного процесу, ніж великі, таким чином, виявляються найбільш ефективні інновації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням питання про зарубіжний досвід для України займалися такі українські вчені, як: Ревер-

чук С.К., Вовчак А.Д., Цимбал Л.Л., Кіцак В.Я. Але на сьогодні це питання є недостатньо розглянутим у науковому і практичному аспектах, тому потребує подальшого вивчення і вдосконалення.

**Постановка завдання.** Мета дослідження – вивчення основних проблем розвитку і функціонування малих підприємств в Україні, пошук шляхів вирішення цих проблем на основі зарубіжного досвіду.

**Виклад основних результатів.** Малі та середні підприємства в розвинених країнах становлять найважливіший сектор національної економіки. Якщо крупні підприємства визначають рівень науково-технічного і виробничого потенціалу країни, то мале і середнє підприємництво, будучи масовою формою ділового життя, забезпечує соціально-економічну стабільність зростання суспільного виробництва. У розвинених країнах частка малого і середнього бізнесу в обсязі валового внутрішнього продукту в 2015 р. становила 40–60%, в Україні – 11% (табл. 1).

Таблиця 1

## Підприємства малого і середнього бізнесу

Країна	Кількість підприємств малого і середнього бізнесу		Частка працюючих у малому і середньому бізнесі в загальній кількості зайнятих, %	Частка у ВВП країни, %
	всього, тис. од.	на 1 000 жителів		
Великобританія	2630	46	49	50-53
Німеччина	2290	37	46	50-54
Італія	3920	68	73	57-60
Франція	1980	35	54	55-62
Країни ЄС	15770	45	72	63-67
США	19300	74,2	54	50-52
Японія	6450	49,6	78	52-55
Росія	836,2	5,65	10	10-11
Україна	380	8,2	29	11,0

Джерело: складено на основі [1–3]

В окремих сферах економіки багатьох країн малі підприємства домінують: на їхню частку в оптовій торгівлі припадає до 86% валового продукту приватного сектора, у сфері обслуговування – до 81%, у будівництві – до 80%, у фінансовій сфері – до 60%, у роздрібній торгівлі – до 55%, у переробній промисловості – до 21%.

Особливо важливу роль малий бізнес відіграє у вирішенні проблеми зайнятості: у 90-ті роки у США 80% усіх нових робочих місць було створено дрібними фірмами. Більше 100 млн. американців заробляють кошти для існування саме завдяки малому бізнесу, держава ж отримує значні доходи у вигляді податків на його прибуток.

Досвід низки країн із розвинутою ринковою економікою і найбільш успішних східноєвропейських держав показує, що найефективніше державна політика підтримки та розвитку малого підприємництва реалізується за умови спеціалізованої урядової організації, яка має достатні ресурсні можливості та повноваження. У Великобританії, наприклад, такою організацією виступає «Національне агентство з обслуговування малого бізнесу», створене у 2000 р. у складі Міністерства торгівлі та промисловості; у Німеччині у складі Федерального міністерства економіки і технологій створено Генеральний директорат малого і середнього бізнесу, ремісництва, послуг і вільних професій; в Японії – Агентство малого і середнього підприємництва; в Угорщині – Національна рада з розвитку підприємництва; у Польщі – Департамент ремісництва, малого і середнього підприємництва у складі Міністерства економіки. Частина виконавчих повноважень може делегуватися іншим організаційним структурам (профільним міністерствам, контрольно-ревізійним службам, департаментам, банкам, фондам тощо) [4]. Функції всіх зазначених організацій багато в чому схожі, відмінності полягають у формах підпорядкування, принципах взаємодії з іншими відомствами, з партнерськими і суспільними організаціями, у масштабах діяльності.

Зростаюча роль малих і середніх підприємств виявилася надзвичайно важливим чинником соціальної стабільності і фінансових доходів у Китаї. В Адміністративному управлінні промисловості і торгівлі КНР зареєстровано понад 10 млн. малих і середніх підприємств. Вони створюють 60% валової продукції і 40% прибутку в промисловості, їхня продукція становить 60% загального обсягу експорту. Із 1990-х років понад 75% доданої вартості валового промислового виробництва припадає на малі і середні підприємства, які забезпечують 75% робочих місць у містах і селищах, активно використовуючи міграційні процеси із сільської місцевості в містя.

Найбільший розвиток малі та середні підприємства отримали в трудомістких галузях, будучи ємною сферою суспільного працевлаштування і значним джерелом місцевих фінансових надходжень. Завдяки кількісному збільшенню цих підприємств у китайській економіці в період реформ не виникло серйозних проблем у сфері зайнятості.

Останніми роками завдяки структурній перебудові китайської економіки державні підприємства вимушені були скоротити кількість своїх працівників. Саме малі і середні підприємства стали місцем їх працевлаштування. У 2005 р. у недержавному секторі знайшли собі нову роботу 4,18 млн. звільнених із держпідприємств робітників і службовців.

Малі та середні підприємства наближені до ринку, до споживача, вони активні в тих сферах, де ще не працюють або не можуть працювати великі підприємства. До того ж собівартість продукції на

малих і середніх підприємствах нижча, ніж на великих, процедури їх організації досить прості.

У Канаді певною особливістю функціонування малих підприємств є вмiле і ненав'язливе регулювання державою їх діяльності (згідно з канадським законодавством, малим підприємством вважається фірма з кількістю зайнятих не більше 100 осіб і річним оборотом не вище 2 млн. дол.) [4]. Малий бізнес відрізняється життєво важливим значенням для країни, що активно приймає іммігрантів. До початку 80-х років мале підприємництво не вважалося вигідним для канадської економіки, але його пристосованість до криз, які повторювалися і під час яких малі підприємства менше втрачали працівників, переконала канадських скептиків. У кінці 90-х років у сфері малого бізнесу працювало майже 99% всіх зайнятих у приватному секторі. Більше того, канадські малі підприємства здебільшого не ліквідовуються, а продаються іншому господарю. Малі підприємства часто створюються «на вирощування», коли їх господар спочатку орієнтується на перехід у майбутньому у велику фірму. Але найбільш ефективні вони з кількістю персоналу 20–100 осіб. Проте останні роки відзначаються зростанням кількості підприємств, де працюють не більше п'яти осіб. Незважаючи на те що в них зайнято всього 7–8% від кількості працюючих у малому бізнесі, вони створюють майже половину всіх нових робочих місць.

Федеральна влада Канади надає серйозну підтримку малому підприємництву. Для цього створений Федеральний банк розвитку бізнесу – державна корпорація, яка має більше 100 відділень, що надають не тільки фінансову і консультаційну допомогу. Банк за скромну плату виступає для нього гарантом у приватних банках, в окремих випадках гарантії кредиту забезпечують суттєву частину вартості експорту.

В Японії більше 90% фірм – це малі і середні підприємства, на яких працюють 77% зайнятого населення. Основна стратегія уряду Японії – перехід від захисту малого бізнесу до сприяння його розвитку. Відмінність між підтримкою бізнесу і його розвитком японські економісти вбачають в тому, що недостатньо захищати малий бізнес від монополістів, треба підвищувати ефективність використання технічної і фінансової допомоги, розвивати і підтримувати конкурентоспроможність на ринку, створювати оптимальні правила ринкової поведінки для всіх. Вивчаючи тенденції розвитку малих і середніх підприємств у післявоєнній Японії, бачимо, що за останні 25 років поява на ринку нових фірм різко зменшилася. Японські дослідники спробували пояснити це скорочення, досліджуючи чинники, від яких, на їхню думку, залежить рішення підприємця відкрити нову фірму або утриматися від вступу на ринок. Вони прийшли до висновку, що наявні програми державних кредитів не сприяють організації нових виробництв, оскільки в прийнятій формі вони укріплюють становище вже діючих фірм [5].

Чинником, що сприяє виходу нових малих і середніх фірм на японський ринок, є можливість укладання контрактів на виконання субпідрядних робіт. Наявна система відкрита для тих фірм, що знаходяться на стадії становлення, і допомагає їм закріпитися на ринку. Більшість крупних фірм залежить від забезпечення їх запасними частин та іншими необхідними виробничими засобами. Виробництво в Японії конкурентоздатних автомобілів, електронних приладів та іншої техніки ґрунтується саме на ефективно працюючій системі субпідрядів, частиною якої є малі і середні форми. Вони займають міцні позиції в низці регіональних виробничих груп, що є невід'ємною частиною суспільного виробництва.

Інтенсивно розвивається малий і середній бізнес на Заході. Можна виділити загальні основні причини швидкого зростання. По-перше, новим імпульсом цього стала поява і широке розповсюдження нової компактнішої техніки (від міні-тракторів до обладнання для міні-заводів із виробництва найрізноманітнішої продукції), а також персональних комп'ютерів.

По-друге, зростаюча потреба у розвитку сфері послуг, кращим засобом задоволення якої став розвиток малого і середнього бізнесу, здатний у багатьох випадках швидше організовувати їх виробництво, ніж великі підприємства. Побутове обслуговування, а також послуги у сфері консультацій, навчання, туризму, медицини, громадського харчування та ін. – усім цим активно займаються малі і середні підприємці.

По-третє, зміна структури потреб населення Західної Європи. Зі зростанням освітнього рівня, з підвищенням доходів зростає попит споживачів на різні товари та послуги, потреби людей переключаються з масових продуктів на індивідуальні вироби і послуги. Задовольнити запити такого «нового споживача» багато в чому можуть тільки малі і середні фірми, які готові враховувати найменші вимоги своїх замовників. Більше того, саме в такому максимально індивідуальному підході багато з них і вбачають своє основне завдання, на цьому будують свою бізнес-стратегію.

По-четверте, підвищення трудової активності жінок, зростання їх бажання працювати у сфері суспільної діяльності також вплинуло на розвиток малого та середнього підприємництва. З одного боку, жіноча робоча сила, як правило, приваблива для великих компаній. З іншого боку, досить часто самих жінок не влаштовує робота саме у великих фірмах. Малий бізнес з його гнучким графіком роботи, можливістю роботи вдома та іншими перевагами дав можливість працевлаштування значної частини жінок. Окрім того, серед засновників малих середніх компаній досить багато жінок.

Досвід країн із ринковою економікою із розвитку та ефективного використання можливостей малого підприємництва має вагомe значення для України, особливо з точки зору вироблення довготривалої стратегії його розвитку і підтримки. Його вивчення

неабиякою мірою сприяє правовому, організаційному забезпеченню політики підтримки малого підприємництва на державному та регіональному рівнях [4].

Значущість малого бізнесу для країн із розвинутою економікою підтверджується кількістю малих підприємств на 10 тис. жителів: у країнах ЄС – 450 підприємств, у США – 742 (в Україні цей показник дорівнює 57); у частці зайнятих на МП у країнах ЄС цей показник становить 72%, у США – 54% (в Україні – 24,3%) [6]. Окрім того, у розвинених країнах малий бізнес виробляє не менше 50% ВВП, тоді як у країнах із перехідною економікою даний показник не перевищує 10–15%. Такі показники розвитку малого бізнесу в розвинених капіталістичних країнах були досягнуті за активної підтримки держави, а також цілеспрямованого розвитку територіальної та організаційної структур малих підприємств.

У стаціонарній економіці на базі крупних підприємств мала підприємницька діяльність найчастіше виникає у вигляді таких форм:

1. інтрапренерство (утворення невеликого, часто тимчасового, колективу для реалізації деякої цілі або для розроблення деякої ідеї, необхідної для підвищення технічного рівня крупного підприємства);
2. інкубаторство («виращування» малої форми, надання різної допомоги на етапах її становлення);
3. сателітна фірма (різні дочірні фірми, що зберігають зв'язки з «батьком», юридично самостійні, проте економічно тісно пов'язані з корінною структурою).

У США широко поширені спеціальні фірми-інкубатори, де «виращуються» малі підприємства. Створені місцевими органами влади і крупними асоціаціями промисловців, фірми-інкубатори допомагають встати на ноги малому бізнесу [5].

Сателітна форма взаємодії малих і крупних структур у стаціонарній економіці переважно реалізується на основі субконтрактації. Субконтрактація як різновид ділового партнерства передбачає таку кооперацію дрібних і навіть найдрібніших підприємств (зокрема, міні-фірм, сімейного підряду тощо), за якого крупне підприємство на основі договору (контракту) розміщує замовлення, визначає специфікацію виробів, надає сировину або напівфабрикат для подальшої переробки тощо, а виконавці (малі фірми) здійснюють часткову або завершальну обробку наданого матеріалу. Крупне підприємство може укласти контракт або на виробництво готового виробу, без власної участі в його виробництві (комерційний варіант), або на участь малих фірм в окремих стадіях технологічного процесу (виробничий варіант). На умовах субконтрактації може здійснюватися і реалізація продукції крупного підприємства.

Корпоративна структура в малому підприємстві виникає тоді, коли кооперація малих підприємств, що утворюють мережеву структуру, розширює сферу своєї діяльності й обслуговує вже не одне, а кілька крупних підприємств (корпорацію). Як свідчить практика, саме до таких мережеских і

корпоративних структур найбільше зацікавлення виявляє іноземний капітал. При цьому для малого підприємництва така іноземна участь – один з ефективних шляхів проникнення на світові ринки.

За допомогою вищезазначених видів інфраструктурної бази і технологій фінансування суб'єкти малого бізнесу в розвинених капіталістичних країнах вийшли на провідні позиції у низці галузей економіки і стали незамінними у формуванні цивілізованого ринку трудових ресурсів та створенні нових робочих місць.

Стисло розглянемо деякі новітні особливості регіонального та галузевого розвитку малого підприємництва.

Управління у справах малого бізнесу в США визначає підприємство як мале, якщо на ньому працює не більше 500 осіб, при цьому в основних галузях економіки велика частина підприємств належить до середніх або малих. Так, у переробній промисловості тільки 49,0 тис. із 380,0 тис. підприємств уважаються великими. Проте саме ця частина підприємств виробляє значну частину продукції галузі. Малим підприємствам в економіці США відведена роль, і, на нашу думку, абсолютно справедливо, двигунів науково-технічного прогресу і генераторів інноваційних ідей, оскільки у виробництві серійної промислової продукції, передусім у зв'язку з розвиненою інфраструктурою та економією витрат на масштабі, малі підприємства не в змозі конкурувати з крупними компаніями.

Роль малих підприємств у розробленні нововведень у різних галузях промисловості особливо яскраво відбивається під час порівняння цього показника їх діяльності з показником крупних компаній.

У багатьох галузях перевага малих підприємств перед великими досить відчутна. Варто зазначити, що серед цих галузей фігурує виробництво електронно-обчислювального обладнання і приладів, що контролюють технологічні процеси, а також конструкторських і наукових приладів, тобто найбільш складних і наукоємних галузей промисловості.

У питанні розвитку малого підприємництва на державному рівні значну роль відіграла цільова Програма інноваційних розробок у малому бізнесі (SBVP), яка була прийнята Конгресом США в 1984 р. Згідно з Програмою, кожна державна установа, яка приймає в ній участь, повинна виділяти з бюджету на проведення НДДКР кошти на оплату контрактів, які укладаються з малими підприємствами. Мандат розповсюджується і на Міністерство оборони, і на Національний інститут здоров'я, і на Національну наукову організацію, і на Міністерство енергетики, і на Національне управління з аеронавтики космічного простору. Варто зазначити, що Закон про розвиток нових методів виробництва і нових продуктів зобов'язує організації, в яких бюджет на проведення НДДКР третіми організаціям становить 100 млн. доларів і більше, забезпечувати виділення

програмі SBIR 0,2% власного бюджету. Крім того, Законом передбачаються щорічні збільшення відрахувань аж до найвищої межі, що становить не менше 1,25% бюджету цих організацій. Передбачається, що в 2010 р. загальна ціна контрактів із малими підприємствами становитиме 1,4 млрд. доларів.

Для більшості країн, що розвиваються, мале підприємництво, незважаючи на очевидні мінуси цього сектора виробництва (величезні тіньові доходи та ухиляння від сплати податків), є свого роду панацеєю, використовуваною для вирішення проблем зайнятості населення і розвитку високотехнологічних галузей виробництва. Найбільш яскравим прикладом позитивного, а іноді вирішального впливу малого підприємництва на розвиток економіки є нові індустріальні країни Південно-Східної Азії, зокрема Індонезія та Малайзія.

Суттєвий вплив на підвищення ефективності діяльності малих підприємств, які нині займають провідні позиції в легкій промисловості та виробництві побутової електроніки, частина якої спрямовується на експорт, має субпідряд, завдяки якому малі підприємства Південно-Східної Азії змогли успішно інтегруватися у промислові сектори Японії і Південної Кореї. Завдяки цьому обсяг експорту продукції малих підприємств Індонезії збільшився з 137 млн. доларів у 2012 р. до 2,1 млрд. доларів у 2013 р. А частка

малих підприємств в експорті товарів збільшилася з 10% до 13,2% [3]. В експортних поставках тканин, одягу і взуття частка малих підприємств становила 60%. Зростання експорту було досягнуте, головним чином, завдяки пошуку нових ринкових ніш і пристосуванню ціни та якості товару до вимог ринку. Отже, існує два рівні розвитку малого підприємництва, що має ринкову і комерційну значимість. З одного боку, є рівень інноваційного розвитку, поширений у більшості країн Європейського Союзу, Японії, США та Канаді. У цих країнах малі підприємства відіграють значну роль у виробництві новітніх технологій та інновацій у промисловості і секторі послуг, які надалі починають застосовуватися крупними фінансово-промисловими групами.

**Висновки.** Таким чином, мале підприємництво є органічним структурним елементом ринкової економіки, провідним сектором господарської діяльності регіону, одним із найважливіших діючих чинників економічного розвитку суспільства, що спирається на ринкові методи господарювання. Малий бізнес і ринкова економіка виступають взаємозалежними чинниками. З одного боку, ефективність і динаміка розвитку ринкової економіки певним чином залежить від успішного функціонування малого бізнесу, з іншого – справжній ринковий механізм господарювання сприяє формуванню підприємницької активності.

#### Список літератури:

1. Квасний Л.Г. Малое предпринимательство в Украине: проблемы и перспективы / Л.Г. Квасний // БИЗНЕС ИНФОРМ. – 2009. – № 4(1). – С. 69–72.
2. Жаліло Я.А. Малий і середній бізнес у пошуках місця в стратегії економічного зростання в Україні / Я.А. Жаліло. – К., 2002 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/table.html>.
3. Рибчак В.І. Світовий досвід державного регулювання підприємств малого бізнесу / В.І. Рибчак // Науковий вісник НЛТУ України. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2006. – Вип. 16.1. – С. 235–238.
4. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ier.kiev.ua>.
5. Основні положення законодавства Європейського Союзу щодо визначення та оподаткування малих та середніх підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tax.vsem.com.ua/embed/opo-datkyvanna.doc>.
6. Кішак В. Розвиток малого та середнього підприємництва: досвід Польщі, Угорщини, Чехії / В. Кішак, І. Кішак [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua>.

Сазонова С.В., старший викладач  
кафедри менеджменту  
Державний університет телекомунікацій (м. Київ, Україна)

## АДАПТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ДО УМОВ КРИЗОВОЇ ЕКОНОМІКИ

**Сазонова С.В. Адаптація організаційно-економічного механізму управління телекомунікаційними підприємствами до умов кризової економіки.** У статті розглянуто основні підходи до визначення особливостей формування організаційно-економічного механізму управління телекомунікаційними підприємствами за змін зовнішнього середовища функціонування підприємств та підвищення ризиковості діяльності підприємств.

**Ключові слова:** організаційно-економічний механізм, підприємства, ризик, криза, телекомунікаційні послуги.

**Сазонова С.В. Адаптация организационно-экономического механизма управления телекоммуникационными предприятиями к условиям кризисной экономики.** В статье рассмотрены основные подходы к определению особенностей формирования организационно-экономического механизма управления телекоммуникационными предприятиями при изменениях внешней среды функционирования предприятий и повышении рискованности деятельности предприятий.

**Ключевые слова:** организационно-экономический механизм, предприятия, риск, кризис, телекоммуникационные услуги.

**Sazonova S.V. Adaptation of the organizational and economic mechanism of telecom companies to a crisis economy.** In the article the basic approaches to determining the features of formation of organizational and economic mechanism of enterprises in the telecommunications environment changes the functioning of enterprises and increasing riskiness of enterprises.

**Keywords:** organizational and economic mechanism, enterprise, risk, crisis telecommunications services.

**Постановка проблеми.** Аналіз теоретичних досліджень українських та зарубіжних вчених, оцінка господарської практики останніх років чітко показали, що будь-яка економічна система не може скільки завгодно довго розвиватися стабільно, без кризових спадів і підйомів. Циклічність коливань може бути різною, але кризи обов'язково наздоганяють будь-яку економічну систему. У зв'язку з цим виникає закономірне питання про те, чи можуть господарський механізм економіки, система управління її різними галузями, підприємствами, процесами залишатися незмінним. Чи повинні підприємствами змінювати свою систему управління залежно від змін зовнішнього середовища? Ми вважаємо, що саме адаптація організаційно-економічного механізму управління підприємствами є абсолютно необхідною в умовах підвищення ризиковості діяльності телекомунікаційних підприємств, саме система управління з об'єктивною неминучістю вимагає адаптації до нових соціально-економічних реалій. Діяльність підприємств телекомунікацій останніми роками відбувається під впливом активного розвитку інформатизації суспільства, в якому відбувається вся сукупність суспільних відносин у різних сферах людської діяльності на засадах широкого використання сучасних інформаційно-комунікацій-

них технологій (далі – ІКТ), що дає змогу кожному створювати інформацію, накопичувати знання та мати вільний доступ до них, можливості для їхнього розповсюдження і використання з метою суспільного прогресу та особистого інтелектуального зростання. Згідно з даними Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum) у 2015 році за Індексом мережевої готовності (WEF Networked Readiness Index) Україна посіла 71 місце зі 143 країн світу (у 2014 році – 81 з 148 країн). За Індексом технологічної готовності у 2015 році (WEF Technological Readiness Index) Україна посіла 86 місце із 140 країн (у 2013 році – 94 місце із 148 країн) [6].

За Індексом розвитку електронного уряду ООН (The UN Global E-Government Development Index), який оцінює готовність і можливості національних державних структур у використанні ІКТ для надання громадянам державних послуг, у 2014 році Україна посіла 87 місце у світі серед 193 країн-членів ООН (у 2012 році в рейтингу Україна посідала 68 місце із 190 країн). За Індексом розвитку Інтернету у 2014 році (The Web Index), що розраховується міжнародною організацією «World Wide Web Foundation» (на підставі статистичних даних міжнародних організацій, таких як, наприклад, ООН, Міжнародний союз електрозв'язку (далі – МСЕ),

Світовий банк, Світовий економічний форум, Фонд «Wikimedia», а також результатів експертного опитування, проведеного в країнах, що стали об'єктами дослідження), Україна посіла 46 місце із 86 країн світу. Цей індекс розроблений у 2012 році та є комплексним показником, що характеризує рівень впливу Інтернету на різні сфери суспільного життя за різними параметрами, об'єднаним в чотири основні групи: проникнення, свобода і відкритість, якість контенту, права та можливості. У минулих роках Україна не включалась до списку країн світу, що брали участь у рейтингу [6].

За Індексом розвитку ІКТ, відповідно до Звіту МСЕ «Вимірювання інформаційного суспільства – 2015», Україна посіла 79 місце зі 167 країн (відповідно до Звіту МСЕ за 2014 рік – 73 місце зі 166 країн світу). За даними цього Звіту частка користувачів мережі Інтернет в Україні складає 43,4%; частка домогосподарств, що мають комп'ютери, – 52,4%; частка домогосподарств, які використовують Інтернет, – 43,0%.

Сьогодні за експертними даними сукупний обсяг світового ринку ІТ перевищує два трильйони доларів США, а загальний обсяг українського ІТ-ринку у 2015 році склав приблизно 850 млн. дол. США (без урахування послуг аутсорсінгових компаній, які надають послуги зарубіжним клієнтам).

За оцінками аналітичної компанії IDC внутрішній ІТ-ринок України, який у минулому році скоротився на 48%, продовжує падати і зараз. Постачання обладнання (без урахування смартфонів і телефонів) впало на 46%, продаж програмного забезпечення – на 32%, ІТ-послуг – на 29%. Згідно з прогнозами у 2016 році буде відбуватися поступове відновлення ІТ-ринку, який зростає на 21%, а в 2017 році – ще на 23%. Одним з найвагоміших досягнень країни у сфері ІТ за останні кілька років вважається розвиток ІТ-аутсорсінгу. Сьогодні це – найбільш розвинена сфера порівняно з іншими сегментами. Більше 80% всіх аутсорсінгових ІТ-компаній України працюють на зовнішні ринки. Більшість компаній-клієнтів виходять на українських розробників з Європи (67,7%) і Північної Америки та Австралії (56,7%) [6].

За різними оцінками в Україні нараховується до 4 000 ІТ-компаній. 85% компаній – це малі та середні компанії з чисельністю персоналу менше 80 осіб. Основна частина компаній розташована у великих містах України: Києві (44,9%), Харкові (18,7%), Львові (9,3%), Дніпропетровську (8,2%) і Одесі (5,5%).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній і зарубіжній літературі докладно вивчені проблеми прояву загальнонаціональної економічної кризи. На рівні окремих підприємств досліджені проблеми господарсько-фінансової діяльності, виявлено причини банкрутств підприємств і їх виробничо-фінансової стійкості. Особливу увагу зазначеним проблемам приділено в працях таких вчених, як, зокрема, Л.І. Абалкін, Є.І. Богданов [1], А.В. Єфремов, А. Кульман [2], А.А. Чухно [5]. Однак теоретичні питання подолання системних кризових проявів на рівні підприємства досліджені недостатньо і потребують більш докладного наукового обґрунтування.

**Постановка завдання. Мета статті** полягає в обґрунтуванні необхідних корективів організаційно-економічного механізму діяльності телекомунікаційних підприємств, що сприяють успішному подоланню кризи на мікроекономічному рівні.

**Виклад основних результатів.** Організаційно-економічний механізм економічної системи – це органічна єдність виробничих, фінансових, соціальних, технологічних і організаційних зв'язків, що приводяться в рух з метою безперервного задоволення зростаючих і суперечливих потреб особистості, колективів, груп, регіонів і суспільства загалом. Слід сказати про два ключові поняття в такому визначенні організаційно-господарського механізму: органічна єдність взаємозв'язків різних видів і їх рух до мети, організований за допомогою господарського механізму.

Як органічні взаємозв'язки в економічних процесах виступають об'єктивні закони. Економічні закони – це найбільш суттєві повторювані, об'єктивні причинно-наслідкові зв'язки між економічними явищами. Вони складають об'єктивне ядро господарського механізму.

Суб'єктивною складовою організаційно-економічного механізму є управлінська діяльність менеджерського складу на всіх рівнях економічної системи. Управлінська діяльність людей полягає у використанні різних способів, прийомів, важелів впливу на об'єкт управління для надання процесу розвитку бажаного напрямку і досягнення раніше поставленої мети. «Управління в широкому сенсі – процес підтримки функціонування або переведення системи з одного стану в інший за допомогою цілеспрямованого впливу на об'єкт управління з метою зміни його стану» [4, с. 644].

Відповідно до теорії менеджменту в системі управління виділяють суб'єкти управління, об'єкти управління, структуру і механізм управління. У телекомунікаційних підприємствах як суб'єкт управління виступає менеджерський склад підприємств. Крім того, управлінський вплив здійснюють місцеві та відомчі органи державної влади. Результативність їх спільного управлінського процесу визначає, зрештою, ефективність всієї системи управління телекомунікаційних підприємств. Об'єкт управління діяльністю в ІТ-сфері надзвичайно різноманітний. Він включає всі елементи (як за основною, так і за додатковими операціями обслуговування ІТ-сфери). Створення ІТ-послуг, організаційні, фінансові, технологічні та інші операції щодо їх забезпечення – все стає об'єктом управління. Нарешті, механізм управління – це сукупність методів, способів або прийомів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою надання йому бажаної спрямованості роз-

витку і отримання запланованого результату. Серед компонентів механізму управління виділяють економічні, нормативно-правові, адміністративні, організаційні, технологічні, інформаційні та ідейно-виховні методи управління.

Таким чином, вся структура організаційно-економічного механізму може бути представлена у вигляді схеми, відображеної на рис. 1.

Проблема адаптації організаційно-економічного механізму телекомунікаційного підприємства полягає в найкращому і ефективному використанні всього механізму управління, в застосуванні найбільш дієвих методів, прийомів і способів впливу суб'єктів управління на об'єкти з метою подолання кризових проявів і з урахуванням мінливих умов. Чим активніше здійснюється процес оновлення механізму управління відповідно до об'єктивних законів розвитку економіки та суспільства, найбільшою мірою адекватності мінливих внутрішніх і зовнішніх умов ринку IT-послуг, тим стійкішою і ефективною буде діяльність підприємств.

Питання адаптації системи управління телекомунікаційними підприємствами до змін зовнішніх факторів включає поліпшення структури всього ринку телекомунікаційних послуг. Більш досконала структура представляє оптимальне співвідношення всіх його складових елементів, що поділяються за галузеву, технологічну, інституційною ознаками, що сприяє загальному соціально-економічному та екологічному прогресу регіону. Механізм управління телекомунікаційними підприємствами включає різноманітність взаємопов'язаних методів і важелів впливу суб'єктів управління на об'єкти з метою досягнення поставлених завдань, зокрема завдань щодо подолання кризових явищ. Палітра використаних методів надзвичайно різноманітна. У згрупованому вигляді вони складаються з економічних, адміністративних, нормативно-правових, організаційних та технологічних методів.

Вплив зовнішніх факторів носить надмірно нестійкий характер і в малому ступені залежить від керівництва телекомунікаційного підприємства.

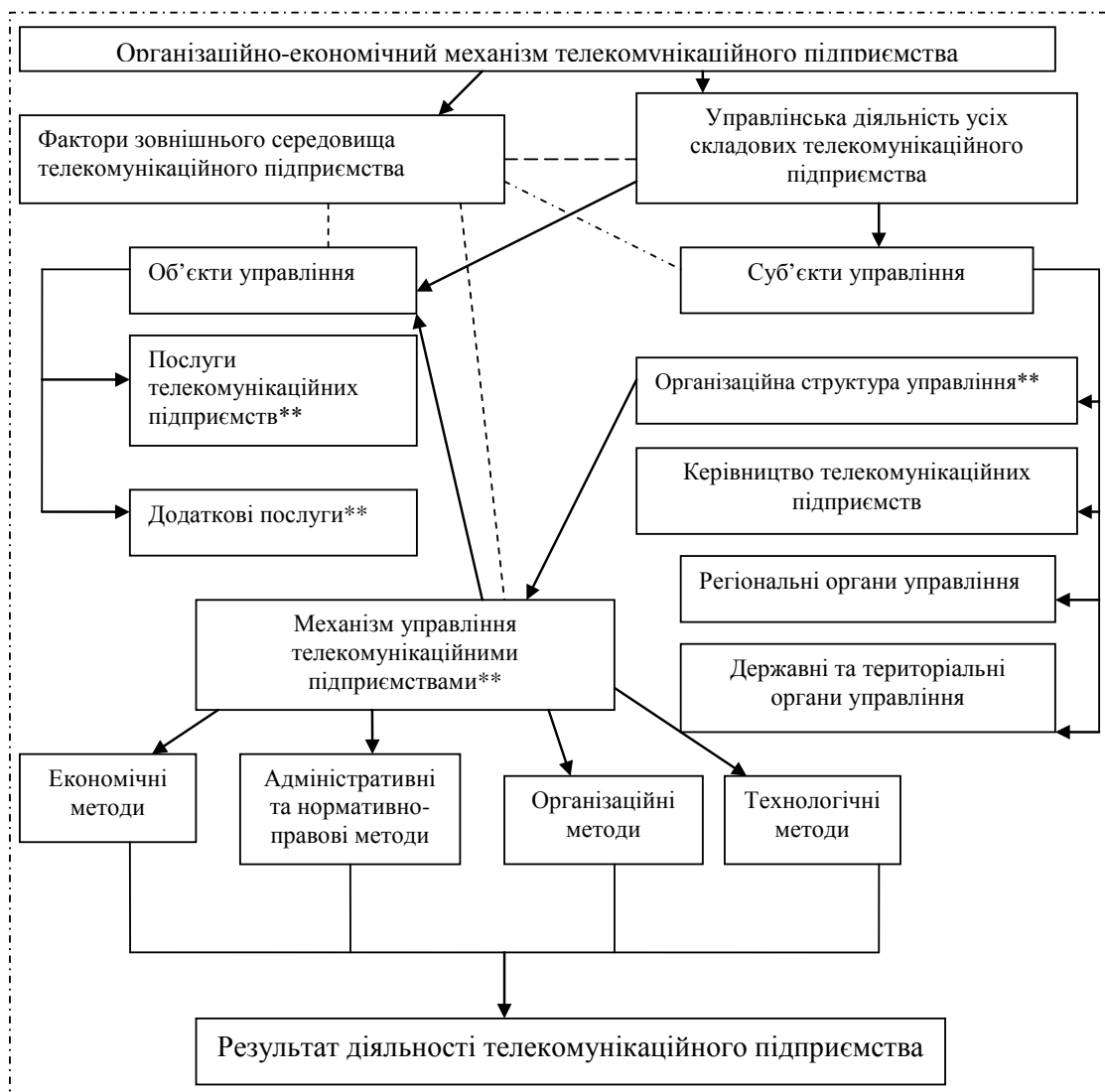


Рис. 1. Схема організаційно-економічного механізму телекомунікаційного підприємства і його елементи, що підлягають адаптаційним перетворенням в умовах кризи (відзначені \*\*)

Ця обставина лише посилює вимоги до керівників підприємства в прояві гнучкості прийняття рішень, творчого і осмисленого підходу, високої компетентності, обґрунтованого ризику і рішучих дій. У відомій праці М.Х. Мескон і Ф. Хедоурі зазначається: «Керівник не має права очікувати <...> однорідності у своїй роботі. Швидше, характерними для нього будуть короткочасність, різноманітність і фрагментарність здійснюваної діяльності» [3, с. 36].

Не будучи в силах змінити негативний вплив зовнішніх чинників, досвідчені керівники пристосовуються до їх впливу, змінюють механізм внутрішніх методів управління, адаптують їх до нових зовнішніх умов. Професійно підготовлені керівники телекомунікаційного підприємства формують внутрішні компенсатори негативного впливу зовнішнього оточення. Залежно від характеру і сили впливу кожного фактору прямого і непрямого впливу на телекомунікаційне підприємство менеджмент повинен виробити і використовувати інструменти адаптації, вбудовані у внутрішній організаційно-економічний механізм управління, перетворити структуру і процес управління підприємством з метою забезпечення стабільного та ефективного розвитку підприємства.

Адаптація управління телекомунікаційним підприємством є процесом пристосування всіх еле-

ментів системи управління до нових зовнішніх умов шляхом застосування відповідних компенсаторів з метою досягнення стійкої і ефективної роботи організації в тривалому періоді. Тривалість адаптаційного процесу повинна відповідати тривалості факторного впливу в зміненому вигляді, проте стартовий момент адаптаційного процесу повинен випереджати майбутні зміни в характері наявних факторів.

**Висновки.** Адаптаційні перетворення механізму управління як системи взаємопов'язаних методів і важелів впливу на об'єкти управління обґрунтовані у формі вдосконалення ряду традиційних методів (на прикладах цін на послуги телекомунікаційних підприємств, податкових важелів тощо), інноваційних методів в управлінні ІТ-процесами (на прикладах диверсифікації виробництва ІТ-послуг, аутсорсингу тощо). Отримано висновок про необхідність адаптаційних змін у всіх структурних елементах організаційно-економічного механізму. Сукупність отриманих результатів підтвердила необхідність розгляду адаптації організаційно-господарського механізму управління телекомунікаційними підприємствами в період кризових проявів до змін зовнішніх факторів навколишнього середовища ринку телекомунікацій.

### Список літератури:

1. Хозяйственный механизм санаторно-курортного комплекса: [монография] / [Е.И. Богданов, О.А. Никитина, А.С. Гаценбиллер]. – СПб.: Изд-во СПбГАСЭ, 2004. – 243 с.
2. Кульман А. Экономические механизмы / А. Кульман; пер. с фр. под общ. ред. Н.И. Хрустальной. – М.: Прогресс; Универс, 1993. – 92 с.
3. Основы менеджмента / [М.Х. Мэскон, М. Альберт, Ф. Хедоури]; пер. с англ. – М.: Дело, 1993. – 702 с.
4. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия / Е.Е. Румянцева. – 2-е изд. – М.: Инфра-М, 2006. – 810 с.
5. Чухно А.А. Хозяйственный механизм и пути его совершенствования на современном этапе / А.А. Чухно // Экономика Украины. – 2007. – № 4. – С. 36–41.
6. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації: офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nkrzi.gov.ua>.

Сахно А.А., к. е. н., доцент,  
доцент кафедри фінансів  
Вінницький фінансово-економічний університет

## ОЦІНЮВАННЯ ЗУСИЛЬ З ДОЛАННЯ МОТИВАЦІЇ РУЙНУВАННЯ МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

**Сахно А.А.** Оцінювання зусиль з долання мотивації руйнування машинобудівними підприємствами. У статті проведено оцінювання зусиль з долання мотивації руйнування. Запропоновано рейтинг підприємств, мотивованих на руйнування. Визначено обсяг зусиль на долання руйнувань. Обґрунтовано доцільність витрачання зусиль на долання руйнувань.

**Ключові слова:** машинобудування, руйнування, мотивація, ефективність, основні засоби, фінансовий результат.

**Сахно А.А.** Оценивание усилий по преодолению мотивации разрушения машиностроительными предприятиями. В статье проведена оценка усилий по преодолению мотивации разрушения. Предложен рейтинг предприятий, мотивированных на разрушение. Определен объем усилий на преодоление разрушений. Обоснована целесообразность расходования усилий на преодоление разрушений.

**Ключевые слова:** машиностроение, разрушение, мотивация, эффективность, основные средства, финансовый результат.

**Sakhno A.A.** Evaluation of efforts to overcome motivation destruction machine-building enterprises. In the article the evaluation of efforts to overcome motivation destruction. A rating companies motivated to destruction. The amount determined efforts to overcome the devastation. The necessity of spending efforts to overcome the devastation.

**Keywords:** engineering, demolition, motivation, efficiency, fixed assets, profit or loss.

**Постановка проблеми.** Головною проблемою України є те, що у спадок було отримано величезний комплекс машинобудівних підприємств, значення яких у ринковій економіці було втрачено. Сьогодні, в умовах посилення боротьби на ринку (гіперконкуренції), виникають нові підприємства, що є досить гнучкими та конкурентоспроможними, однак присутня також значна кількість підприємств часів планово-адміністративної системи. Частина останніх зуміла налаштуватися у нових умовах, однак інша частина мотивована до руйнування економічної діяльності.

**Постановка завдання.** Метою статті є оцінка середовища функціонування машинобудівних підприємств Вінницької області шляхом визначення зусиль для долання наявних тенденцій мотивації руйнувань. Для реалізації поставленої мети із 58 машинобудівних підприємств області за результатами діяльності у 2014 році було виокремлено 22, що мотивовані на руйнування, та побудовано їх рейтинг за коефіцієнтом К/У (К – вартість капіталу (основних засобів), У – чистий дохід від реалізації продукції).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основою авторської розробки є положення про гіперконкуренцію Річарда Д'Авені [1] та Манфреда Бруна [2], а також метод аналізу середовища функціонування Фаррелла [3] та Чарнеса [4].

**Виклад основних результатів.** Мотивацію руйнування як потребу перетворення підприємства у ресурс пропонуємо розглядати як потребу руйну-

вання виду діяльності, у якому воно працює. Виходячи з результатів економічної діяльності машинобудівних підприємств Вінницької області за 2014 рік, розглянемо можливості долання вмотивованості на руйнування у подальші роки незалежно від ступеня руйнування (початкове, обмежене та повне).

Рейтинг машинобудівних підприємств, мотивованих на руйнування (табл. 1), дає змогу оцінити за ступенем зростання коефіцієнту К/У інші показники, що характеризують економічну діяльність, а саме фінансовий результат (ФР), середню кількість працівників (Ч), оборотні активи (ОА), інші доходи (ІД), собівартість реалізованої продукції (С/В), інші витрати (ІВ).

Найбільше значення коефіцієнту К/У характеризує ефективність ПрАТ «Вороновицьке спеціалізоване підприємство «Агромаш» (табл. 1). Загалом вмотивованість 22 підприємств на руйнування за підсумками діяльності у 2014 році дає змогу виділити 3 групи вмотивованості їх економічної діяльністю:

1) підприємства, у діяльності яких неможливо визначити К/У (2 підприємства) через відсутність чистого доходу від реалізації продукції у мотивуванні економічної діяльності;

2) підприємства, у діяльності яких  $0 < К/У < 1$  (3 підприємства), однак відсутні витрати на оплату праці найманих працівників, тобто  $L = 0$ ;

3) підприємства, у діяльності яких  $К > У$  (17 підприємств).

Остання група характеризується рівнем мотивації підприємств до перевищення рівня вартості капіталу (основних засобів) над обсягом доходу від реалізації продукції. Для 7 підприємств виконується умова  $1 < K/Y < 2$ ,  $10 - 2 < K/Y < 223,3$ .

Основна проблема машинобудівних підприємств, що мотивуються руйнуванням, полягає у падінні обсягу реалізованої продукції, що призводить до зменшення чистого доходу від реалізації продукції. Результатом цього є ситуація, коли  $K/Y > 1$ .

У такому випадку найбільш важливим питанням для підприємства стає здатність зберегти капітал,

використати його та забезпечити можливість для продовження економічної діяльності. Розрахунки К/У показують (табл. 1), що для 17 підприємств цей коефіцієнт знаходиться у межах від 1,08 до 223,2. Величина, більша за 1, є величиною руйнування, що характеризує зусилля, яке підприємство повинно докласти для подолання збитковості та збільшення обсягу реалізації продукції.

Рівень зусилля підприємства – це реалізація потреб у мотивованому капіталі. Мотивований капітал підприємства визначається, виходячи з норми мотивації капіталу (основних засобів). Виходячи із визначення

Таблиця 1

## Рейтинг машинобудівних підприємств, мотивованих на руйнування, з орієнтацією на К / У

№	Назва підприємства	К/У	ФР, тис. грн.	Ч	О.А., тис. грн.	І.Д., тис. грн.	С/В, тис. грн.	І.В., тис. грн.
1	ПрАТ «Науково-дослідний інститут відеотермінальної техніки»	–	-29	2	150,4	327,7	326,6	30,1
2	ПрАТ «Кальницьке спеціалізоване підприємство «Агромаш»	–	-180,9	1	6,6	113,0	–	293,9
3	ПрАТ «Вінницьке підприємство «Ремприлад»	0,05	38,1	10	337,8	27,6	483,2	492,3
4	ПрАТ «Рахнянське спеціалізоване підприємство «Агромаш»	0,12	13,1	5	45,3	48,5	93,4	193,4
5	ПрАТ «Уланівський Агромаш»	0,32	-63,2	15	544,6	228,6	1 872,3	222,7
6	ПрАТ «Козятинське районне підприємство «Агромаш»	1,08	-5,6	6	2,1	–	40,5	62,1
7	ТДВ «Брацлав»	1,2	-695,0	167	16 737,0	5 665,0	17 331,0	9 128,0
8	ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш»	1,25	-2 708,0	58	679,0	124,0	2 503,0	2 188,0
9	ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»	1,3	101,0	8	833,0	–	288,0	464,0
10	ПрАТ «Ладизинський ремонтно-механічний завод»	1,36	-21,9	9	96,8	1,8	318,2	190,3
11	ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод ім. С.М. Кірова»	1,72	-6 912,0	546	10 856,0	991,0	21 552,0	14 715,0
12	ПАТ «Вінницький інструментальний завод»	1,95	-1 033,0	10	10 419,0	5 741,0	2 872,0	7 266,0
13	ПрАТ «Автоелектроапаратура»	2,25	462,0	132	31 181,0	4 284,0	8 190,0	2 443,0
14	ПАТ «Бершадське районне підприємство «Агромаш»	2,74	-385,0	2	859,0	36,0	787,0	90,0
15	ЗАТ Науково-виробнича фірма «Електрокомс»	3,18	0,3	4	2 011,1	318,3	1 129,6	39,7
16	ПАТ «Могилів-Подільський завод газового устаткування та приладів»	5,57	-2 412,0	102	2 505,0	258,0	2 717,0	2 697,0
17	ПрАТ «Агромашкомплект»	7,72	-48,5	7	1 335,8	–	508,2	287,3
18	ВАТ «Чечельницьке районне підприємство «Агромаш»	18,9	-167,0	28	1 161,0	353,0	8,0	572,0
19	ПрАТ «Вахнівське спеціалізоване підприємство «Агромаш»	28,72	-34,5	1	5,0	–	39,0	35,9
20	ПАТ «Брацлавське спеціалізоване підприємство «Агромаш»	32,14	-152,0	6	104,0	–	162,0	12,0
21	ПАТ «Немирівське районне підприємство «Агромаш»	49,3	-92,0	8	78,0	206,0	221,0	131,0
22	ПрАТ «Вороновицьке спеціалізоване підприємство «Агромаш»	223,2	-55,5	2	109,0	–	–	58,8
Разом			-14 380,6	1 129	80 056,5	18 723,5	61 442	41 612,5

мотивованого капіталу як показника зусиль підприємства, можемо сказати, що норма мотивованого капіталу ( $s_k$ ) визначається так:  $K/Y-1$  (табл. 2).

Лише одне із досліджуваних підприємств, а саме ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш», не має достатньо зусиль для подолання мотивації руйнування завдяки мотивації капіталу, оскільки навіть у ситуації впливу середовища функціонування збиток складе 2 125 тис. грн.

Пропонуємо не вважати суб'єктами середовища функціонування 7 підприємств, що мають місця у нижчій частині рейтингу (табл. 1):

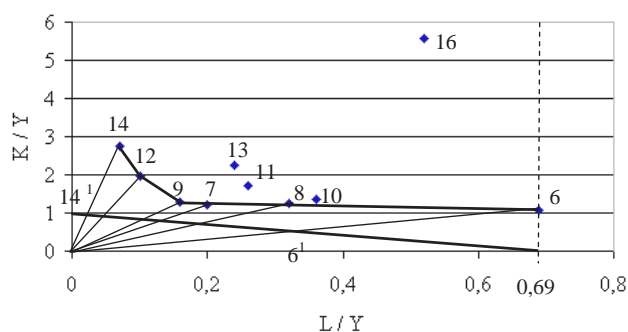
– ПрАТ «Агромашкомплект», ПрАТ «Вахнівське спеціалізоване підприємство «Агромаш» та ЗАТ НВФ «Елекомс» як такі, у яких відсутні витрати на оплату, що свідчить про ознаки формального або часткового існування підприємства на етапі мотивації повного руйнування;

– ВАТ «Чечельницьке районне підприємство «Агромаш», ПАТ «Брацлавське спеціалізоване підприємство «Агромаш», ПАТ «Немирівське районне підприємство «Агромаш», ПрАТ «Вороновицьке спеціалізоване підприємство «Агромаш» як такі, показники яких по  $L/Y$  та  $K/Y$  не дають змогу у середовищі функціонування знайти мотивуючий вплив для інших підприємств.

Таким чином, 12 машинобудівних підприємств Вінницької області є підприємствами, або мотивація яких вичерпана внаслідок повного руйнування з точки зору відсутності потреб у виді економічної діяльності (8 підприємств), або які не можуть мотиву-

вати інші підприємства середовища функціонування (4 підприємства) внаслідок значного перевищення показника вартості капіталу (основних засобів) над чистим доходом від реалізації продукції.

Особливість середовища функціонування для руйнованих підприємств полягає у тому, що наслідком позиціонування є не коригування лінії ефективності для визначення норми прибутку, а побудова лінії мотивації долаття руйнувань. Середовище функціонування для 10 руйнованих підприємств (рис. 1) дає змогу визначити лінію ефективності (14-12-9-7-8-6) та провести лінію мотивації долаття руйнувань підприємствами (1-0,69).



**Рис. 1. Лінія мотивації долаття руйнувань технічно ефективними підприємствами у середовищі функціонування руйнованих підприємств**

Лінія мотивації долаття руйнувань з орієнтацією на  $K/Y$  знаходиться у межах від 0 до 1, тобто чистий

Таблиця 2

**Наслідки можливого витрачання зусиль машинобудівних підприємств у економічній діяльності через мотивування капіталу (основних засобів)**

№	Назва підприємства	$s_k$	$K*s_k$ , тис. грн.	ФР у МК, тис. грн.	ФР 2014
1	ПрАТ «Козятинське районне підприємство «Агромаш»	0,08	8,4	2,8	3
2	ТДВ «Брацлав»	0,2	4 844,6	4 149,6	3
3	ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш»	0,25	583,0	-2 125,0	3
4	ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»	0,3	333,0	232,0	П
5	ПрАТ «Ладизинський ремонтно-механічний завод»	0,36	237,7	215,8	3
6	ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод ім. С.М. Кірова»	0,72	35 044,6	28 132,6	3
7	ПАТ «Вінницький інструментальний завод»	0,95	6 244,3	5 211,3	3
8	ПрАТ «Автоелектроапаратура»	1,25	19 165,0	18 703,0	П
9	ПАТ «Бершадське районне підприємство «Агромаш»	1,74	2 176,74	1 791,74	3
10	ЗАТ Науково-виробнича фірма «Елекомс»	2,18	5 899,1	5 898,8	П
11	ПАТ «Могилів-Подільський завод газового устаткування та приладів»	4,57	69 834,17	67 422,17	3
12	ПрАТ «Агромашкомплект»	6,72	38 742,8	38 694,3	3
13	ВАТ «Чечельницьке районне підприємство «Агромаш»	17,9	20 298,6	20 131,6	3
14	ПрАТ «Вахнівське спеціалізоване підприємство «Агромаш»	27,72	32 158,0	32 123,5	3
15	ПАТ «Брацлавське спеціалізоване підприємство «Агромаш»	31,14	22 016,0	21 864,0	3
16	ПАТ «Немирівське районне підприємство «Агромаш»	48,3	128 574,6	128 482,6	3
17	ПрАТ «Вороновицьке спеціалізоване підприємство «Агромаш»	222,2	163 694,7	163 639,2	3

дохід від реалізації продукції підприємств перевищує вартість капіталу (основних засобів). Вона побудована шляхом з'єднання координат (0,69; 0) та (0; 1). Точка 0,69 є відображенням позиції (6) підприємства «Козятинське районне підприємство «Агромаш» по осі L/Y як найвіддаленішої із усіх підприємств середовища.

Перетин відрізків 0-14, 0-12, 0-9, 0-7, 0-8, 0-6 з лінією мотивації додання руйнувань 1-0,69 дає змогу на останній знайти нові позиції з орієнтацією на K/Y у межах від 0 до 1 (табл. 3).

Таблиця 3

**Позиції мотивування додання руйнувань технічно ефективних підприємств у середовищі функціонування**

П/П	Назва підприємства	Лінія мотивації додання руйнувань	
		L/Y	K/Y
8	ПрАТ Вінницький завод «Будмаш»	0,18	0,65
12	ПАТ «Вінницький інструментальний завод»	0,04	0,85
14	ПАТ «Бершадське районне підприємство «Агромаш»	0,02	0,95
6	ПрАТ «Козятинське районне підприємство «Агромаш»	0,32	0,50
9	ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»	0,1	0,80
7	ТДВ «Брацлав»	0,13	0,70

Для 6 ефективних підприємств реалізація потреб з додання руйнувань знаходиться у межах площі 14<sup>1</sup>-14-12-9-7-8-6-6<sup>1</sup>, причому чим ближче позиція підприємства у цій площі по відповідному відрізу до лінії 1-0,69, тим більша ймовірність подолати руйнування. Площа трикутника 14<sup>1</sup>-0-6<sup>1</sup> – площа

досягнення мотиваційної гнучкості раніше зруйнованими підприємствами. Враховуючи значення капіталу (основних засобів) за результатами діяльності підприємств у 2014 році, можна розрахувати мотивований обсяг чистого доходу від реалізації продукції у середовищі функціонування. Наприклад, для ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» розрахунок проводиться за такими показниками:  $K/Y = 0,65$  (табл. 3);  $K = 2\,332$  тис. грн. Отримаємо із коефіцієнта K/Y, що  $Y = 2\,332 / 0,65 = 3\,587,7$  тис. грн., хоча згідно з підсумками діяльності підприємства у 2014 році  $K = 1\,859$  тис. грн.

Аналогічно визначається мотивований обсяг чистого доходу від реалізації продукції для усіх підприємств, що дасть змогу порівняти отримане значення з фактичним значенням за 2014 рік, а також фінансовим результатом у мотивованому капіталі (табл. 4).

Мотивований обсяг чистого доходу від реалізації продукції (ОЧДРП) є результатом реалізації потреб у середовищі функціонування, що забезпечить його досягнення у наступні роки після 2014 року. Найбільш важливо порівняти для цих підприємств показники ОЧДРП з їх фінансовими результатами у мотивованому капіталі (ФР у МК).

Виходячи з отриманих результатів (табл. 4), бачимо такі випадки:

– ОЧДРП > ФР у МК; для ПрАТ «Козятинське районне підприємство «Агромаш» обсяг чистого доходу від реалізації продукції більше за прибуток у мотивованому капіталі у 75 разів, ТДВ «Брацлав» – у 8,3 рази, ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш» – у 6 разів, ПАТ «Вінницький інструментальний завод» – у 1,5 рази; чим менший розрив між значеннями ОЧДРП та ФР у МК, тим більша потреба у доданні руйнувань шляхом мотивування економічної діяльності через зменшення як собівартості, так і інших витрат;

– ОЧДРП < ФР у МК; для ПАТ «Бершадське районне підприємство «Агромаш» прибуток у мотивованому капіталі у 1,4 рази більше обсягу чистого доходу від реалізації продукції; таким чином, моти-

Таблиця 4

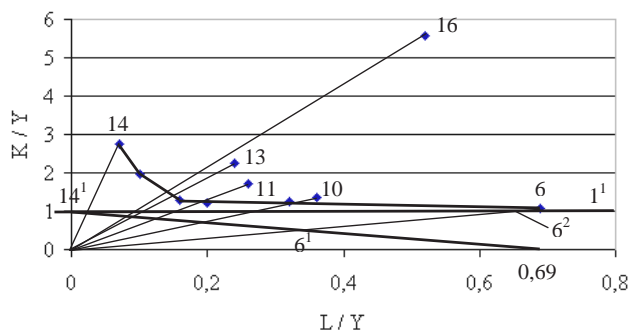
**Обсяг чистого доходу від реалізації продукції у мотивації додання руйнувань технічно ефективних підприємств середовища функціонування**

П/П	Назва підприємства	Мотивований ОЧДРП, тис. грн.	ОЧДРП у 2014 році, тис. грн.	ФР у МК, тис. грн.
8	ПрАТ Вінницький завод «Будмаш»	3 587,7	1 859,0	-2 125,0
12	ПАТ «Вінницький інструментальний завод»	7 732,9	3 364,0	5 211,3
14	ПАТ «Бершадське районне підприємство «Агромаш»	1 316,8	456,0	1 791,74
6	ПрАТ «Козятинське районне підприємство «Агромаш»	210	97,0	2,8
9	ПАТ «Вінницьке спеціалізоване підприємство «Ремтехсільмаш»	1 387,5	853,0	232,0
7	ТДВ «Брацлав»	34 604,3	20 099,0	4 149,6

вований капітал цього підприємства дає змогу реалізувати його потреби у 1,4 рази більше, ніж можливості у середовищі функціонування від мотивації зростання чистого доходу від реалізації продукції;

– ОЧДРП > ФР у МК < 0; для ПрАТ Вінницький завод «Будмаш» мотивування капіталу не є ефективним зусиллям у діяльності підприємства, а тому досягнення прибутку можливе у разі орієнтування у середовищі функціонування на мотивування чистого доходу від реалізації продукції. Слід врахувати, що підприємство має можливість у подальші роки отримати чистий дохід від реалізації продукції на 1 728,7 тис. грн. більше (3 587,7-1 859,0), ніж у 2014 році.

Технічно неефективними є підприємства позицій 10, 13, 16 та 11 (рис. 1). Мотивація зусиль цих підприємств через середовище функціонування руйнованих підприємств полягає не у вимірі рівня технічної ефективності, а у розміщенні у площі 14<sup>1</sup>-14-12-9-7-8-6-6<sup>1</sup>. Наведену площу ділить на дві частини лінія 1-1<sup>1</sup>, що проведена з координати (0; 1) паралельно осі L/Y (рис. 2).



**Рис. 2. Лінія мотивації додання руйнувань технічно неефективними підприємствами у середовищі функціонування руйнованих підприємств**

Для неефективних підприємств у середовищі функціонування найбільш важливою у мотивуванні додання руйнувань є площа 1-6<sup>2</sup>-6<sup>1</sup>. Виходячи з довжини відрізків 0-10, 0-13, 0-16, 0-11, що перетинають цю площу, можна визначити у середовищі функціонування мотивований ОЧДРП для неефективних підприємств.

Виходячи із розташування чотирьох неефективних підприємств у середовищі функціонування (рис. 2), можна визначити усі наведені коефіцієнти (табл. 5).

Для ПрАТ «Ладжинський ремонтно-механічний завод» додання мотивації руйнувань таке:  $0,17+0,26=0,43$ . Враховуючи, що  $K_{\text{мд}} = K_{\text{пр}} + K_{\text{ер}} = 0,43$ , можна зробити висновок, що мотивація додання руйнувань повністю компенсується результатом досягнення ефективності. Це свідчить про існування 50% ймовірності за наведених умов розвитку середовища функціонування, додання мотивації руйнування завдяки докладеним підприємством зусиллям.

Діяльність інших підприємств характеризується умовою  $K_{\text{пр}} + K_{\text{ер}} > K_{\text{мд}}$ . ПАТ «Могилів-Подільський завод газового устаткування та приладів» потребує найбільш суттєвих зусиль у доданні руйнувань серед інших у середовищі функціонування:  $0,85+0,10=0,95$ , причому можливість досягнення ефективності складає лише 0,01. Відповідно, розрахунок  $0,01-0,95=-0,94$  свідчить про те, що зусилля на мотивування підприємства не варті можливого результату, а тому намагання мотивувати економічну діяльність його за наведених умов у майбутні роки сприятимуть посиленню середовища руйнування.

Як і для «Могилів-Подільський завод газового устаткування та приладів», аналогічна ситуація спостерігається у середовищі функціонування для позицій ПрАТ «Автоелектроапаратура» та ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод ім. С.М. Кірова». Позиції цих підприємств є віддаленими від лінії ефективності, а загальна тенденція руйнувань у середовищі функціонування не дає змогу сподіватися на компенсацію докладених зусиль.

**Висновки.** Таким чином, можна зробити висновок, що із чотирьох неефективних підприємств у середовищі функціонування тільки у ПрАТ «Ладжинський ремонтно-механічний завод» мотивація додання руйнувань як потреба розвитку видів економічної діяльності дає змогу компенсувати необхідні зусилля. Мотивація додання руйнувань для інших трьох підприємств без заходів додання руйнувань середовища функціонування неможлива, оскільки існує недостатність їх ресурсної бази в орієнтації на ефективну діяльність.

Таблиця 5

**Оцінка додання мотивації руйнувань машинобудівними підприємствами у середовищі функціонування**

П/П	Назва підприємства	$K_{\text{пр}}$	$K_{\text{ер}}$	$K_{\text{мд}}$	Висновок
10	ПрАТ «Ладжинський ремонтно-механічний завод»	0,17	0,26	0,43	$K_{\text{пр}} + K_{\text{ер}} = K_{\text{мд}}$
13	ПрАТ «Автоелектроапаратура»	0,59	0,27	0,09	$K_{\text{пр}} + K_{\text{ер}} > K_{\text{мд}} (-0,77)$
16	ПАТ «Могилів-Подільський завод газового устаткування та приладів»	0,85	0,10	0,01	$K_{\text{пр}} + K_{\text{ер}} > K_{\text{мд}} (-0,94)$
11	ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод ім. С.М. Кірова»	0,53	0,26	0,60	$K_{\text{пр}} + K_{\text{ер}} > K_{\text{мд}} (-0,19)$

## Список літератури:

1. Farrell M.J. The measurement of productive efficiency / M.J. Farrell // Journal of the Royal Statistical Society. – 1957. – Series A, 120. – P. 253–281.
2. Measuring the efficiency of decision making units / [A. Charnes, W.W. Cooper, E. Rhodes] // European Journal of Operational Research. – 1978. – № 2. – P. 429–444.
3. Aveni R. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering / R. Aveni. – New York: The Free Press, 1994. – 57 p.
4. Брун М. Гиперконкуренция: характерные особенности, движущие силы и управление / М. Брун // Менеджмент и маркетинг. – 1998. – № 3. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/20\\_3\\_98.htm](http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/20_3_98.htm).

УДК 331.101.6

**Слепян Е.В.,** к. е. н.,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Запорізька державна інженерна академія  
**Замрій О.Ю.,** студент,  
Запорізька державна інженерна академія

## ОБГРУНТУВАННЯ СТИМУЛІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ЯК ВАЖЛИВОГО ІНСТРУМЕНТУ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Слепян Е.В., Замрій О.Ю. Обґрунтування стимулів підвищення продуктивності праці як важливого інструменту розвитку промислового підприємства.** У статті досліджено проблеми та перспективи підвищення продуктивності праці в умовах економічної кризи. Проаналізовано дискусійні підходи до визначення та вимірювання продуктивності праці. Розглянуто зарубіжні моделі систем мотивації праці працівників підприємств. Визначено основні проблеми мотивування праці персоналу вітчизняних промислових підприємств та розроблено рекомендації щодо їх розв'язання. Доведено необхідність застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання на підприємстві як способу підвищення продуктивності та ефективності праці.

**Ключові слова:** продуктивність праці, персонал, мотивація, системи мотивації, заробітна плата, премія, надбавки.

**Слепян Э.В., Замрий О.Ю. Обоснование стимулов повышения производительности труда как важнейшего инструмента развития промышленного предприятия.** В статье исследованы проблемы и перспективы повышения производительности труда в условиях экономического кризиса. Проанализированы дискуссионные подходы к определению и измерению производительности труда. Рассмотрены зарубежные модели систем мотивации труда работников предприятия. Определены проблемы мотивации труда персонала отечественных промышленных предприятий и предложены рекомендации относительно их решения. Доказана необходимость применения современных форм и методов материального стимулирования на предприятии как способа повышения производительности и эффективности труда.

**Ключевые слова:** продуктивность труда, персонал, мотивация, система мотивации, заработная плата, премия, надбавки.

**Slepian E.V., Freeze O.J. Justification incentives increase productivity as the most important tool of industrial development of the enterprise.** In the article the problems and prospects for improving productivity in the economic crisis. Analyzed controversial approaches to the definition and measurement of productivity. Considered foreign labor model systems of motivation employees. Determined work motivation of personnel problems of domestic industrial enterprises and offered recommendations for their solution. The necessity of the use of modern forms and methods of material incentives in the enterprise as a means of improving productivity and work efficiency.

**Keywords:** labor productivity, staff motivation and incentives, wages, bonuses, allowances.

**Постановка проблеми.** У ринкових умовах високий рівень продуктивність праці виступає головною умовою ефективного функціонування підприємств, оскільки цей показник є одним з основних чинників

конкурентоспроможності і, як наслідок, підвищення життєвих стандартів. Підвищення продуктивності праці – вкрай важливе завдання на всіх рівнях економіки. Україна має потенційні можливості для вирі-

шення проблеми підвищення продуктивності праці: визнаних науковців, практичний досвід, природний потенціал та ін. Сучасна стратегія економічного розвитку України, яка спрямована на структурну перебудову економіки, потребує передусім пошуку нових та вдосконалення наявних шляхів зростання продуктивності праці на будь-якому вітчизняному підприємстві. Саме тому актуальними є питання створення дієвих мотивів і стимулів підвищення продуктивності праці як важливого інструменту розвитку промислового підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у вивчення проблем підвищення продуктивності праці зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: В. Базилевич, О. Грішнова, Є. Кучіна, Є. Кайлюк, Т. Заяць, З. Пушкар, Л. Фулакова, В. Сгерон, E. Duguet, O. Manual та ін. Разом із тим залишаються недостатньо дослідженими питання, пов'язані з мотивацією та стимулюванням робітників на промислових підприємствах для підвищення продуктивності праці в сучасних умовах господарювання.

**Постановка завдання.** Метою статті є систематизація наукових підходів до трактування та вимірювання продуктивності праці, визначення чинників і стимулів її зростання на вітчизняних підприємствах.

Дослідження теоретичних основ та прикладних проблем щодо підвищення продуктивності праці на промислових підприємствах зумовлює постановку таких цілей:

- обґрунтувати соціально-економічне значення підвищення продуктивності праці в сучасних умовах;
- визначити основні проблеми мотивування праці працівників вітчизняних промислових підприємств та розробити рекомендації щодо їх розв'язання.

**Виклад основних результатів.** В умовах ринкових відносин завдання підвищення продуктивності праці як джерела реального економічного зростання стає життєво важливим для подальшого розвитку кожного підприємства. Продуктивність праці є узагальнюючим показником використання робочої сили, що, як і всі показники ефективності, характеризує співвідношення результатів та витрат, у цьому разі – результатів праці та її витрат [1, с. 361]. Про-

дуктивність праці є одним із визначальних критеріїв та інструментів збільшення прибутковості підприємства, зменшення витрат, забезпечення його конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках. У довгостроковому періоді зростання цього показника означає краще використання трудових, фінансових, матеріальних, технологічних і всіх інших ресурсів, сприяє економічному розвитку і створює передумови для соціального прогресу. Зменшення ж цього показника вказує на економічно-соціальний спад.

Аналіз наукових підходів до трактування та вимірювання продуктивності праці дає змогу з'ясувати, що серед учених продовжується дискусія навколо тлумачення терміна «продуктивність праці», що зумовлює відмінності в методичних підходах до цього показника.

Так, Економічна енциклопедія трактує продуктивність праці як «ефективність виробничої діяльності людей у процесі створення матеріальних благ і послуг» [2, с. 118]. Міжнародною організацією праці (МОП) поняття «продуктивність праці» пропонується розглядати як показник, що характеризує ефективність використання визначального ресурсу виробництва – праці. Дотримуючись саме такої позиції, Е.П. Качан, О.П. Дяків, С.А. Надвиничний, В.М. Островерхов та інші науковці стверджують, що «продуктивність праці – це ефективність затрат конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції» [3, с. 150].

Для характеристики рівня продуктивності праці використовують прямий показник – виробіток (випуск продукції за одиницю часу) або обернений показник – трудомісткість (витрати робочого часу на одиницю продукції, що виготовляється, та виконаної роботи). Планування та аналіз продуктивності праці здійснюється за факторами на основі економічної чисельності працюючих і зниження трудомісткості продукції (рис. 1).

Продуктивність праці є динамічним показником, тобто постійно змінюється під дією різноманітних чинників. Уся сукупність чинників по-різному впливає на зміну рівня та динаміки продуктивності праці, крім того, на зміну показника впливають різноманітні об'єктивні та суб'єктивні причини.

На відміну від чинників резерви підвищення продуктивності праці являють собою можливості економії робочого часу у виробництві на основі трудових зусиль колективу підприємства. Підвищення продуктивності праці досягається або збільшенням виробництва продукції за незмінних витрат робочого часу, або зниженням витрат робочого часу на одиницю продукції [4, с. 343].

Управління продуктивністю праці – це складне комплексне завдання, важливе для

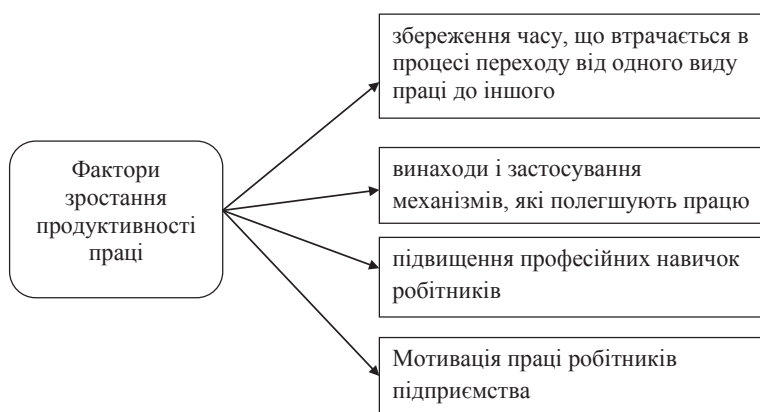


Рис. 1. Фактори зростання продуктивності праці

підприємства будь-якої сфери діяльності та будь-якого розміру, якщо вони планують досягти успіху у своїй діяльності. Реалізація даного завдання залежить від скоординованої роботи економістів і менеджерів на всіх етапах програми управління продуктивністю [5; 6].

Важливим чинником продуктивності праці є мотивація робітників. Ефективна система мотивації праці повинна бути гнучкою, враховувати індивідуальні показники діяльності робітника, структурного підрозділу та підприємства в цілому. Гнучкість системи мотивації повинна забезпечуватися стимулюванням робітників за досягнення запланованих результатів.

У світовій практиці велика увага приділяється проблемам мотивації праці. Вітчизняні теорія та практика мотивації персоналу найчастіше обмежуються оплатою праці, основною та фіксованою тарифними ставками й посадовими окладами, які є малоефективними. На відміну від зарубіжних підприємств на вітчизняних підприємствах здебільшого застосовують лише фінансові та економічні стимули, а трудові та професійні не використовуються взагалі. Існує достатня кількість теорій та концепцій, які кожна країна використовує для досягнення найкращого результату. Закордонний досвід повинен стати основною базою для розробки засобів та інструментів мотивування персоналу.

Із усього розмаїття моделей систем мотивації праці можна виділити як найхарактерніші американську, японську, французьку, англійську, німецьку, шведську моделі.

Американська модель мотивування персоналу ґрунтується на матеріальних стимулах. Найпоширеніші різноманітні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями та різноманітні форми преміювання. Гнучкість системи оплати праці досягається завдяки періодичній атестації працівників, на основі якої встановлюється їх рівень оплати праці на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, у перший рік роботи кожних три місяці, після року роботи – раз на півроку або рік.

Японська модель мотивування праці ґрунтується на трьох факторах: професійній майстерності, віку, стажу роботи. Вік і стаж є основою для визначення традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці – базою для обчислення трудової тарифної ставки, яка називається «ставкою за кваліфікацію». Використання трудової ставки унеможливорює автоматичне підвищення заробітної плати без підвищення кваліфікації працівника та зростання його трудового внеску, що посилює мотивацію до праці.

Французька модель мотивування працівників містить два складники формування системи оплати праці: індивідуалізацію оплати праці та індексацію заробітної плати залежно від вартості життя. Принцип індивідуалізації оплати праці реалізується

урахуванням рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника.

У Великобританії існують дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку підприємства: грошова, основу якої становить регулярна доплата відповідної частки прибутку до встановленої заробітної плати, і акціонерна, яка передбачає часткову оплату у вигляді акцій. Окрім того, заробітна плата на деяких підприємствах Великобританії не є стабільною, а залежить від прибутку підприємств.

Німецька модель мотивації праці ґрунтується на гармонійній комбінації – стимулювання праці та соціальні гарантії. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості та захищає всіх обділених і беззахисних.

Шведська модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на зменшення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років шведські профспілки на переговорах щодо укладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на принципах рівної оплати за однакову працю і скорочення розриву між розмірами мінімальної і заробітної плати [7, с. 13].

Як видно з проведеного аналізу моделей мотивації трудової діяльності розвинених країн, система мотивування праці не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Сьогодні основним мотивуючим чинником працівників вітчизняних підприємств є бажання мати гарантовану заробітну плату. При цьому переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком, а не інтенсивну роботу з високою оплатою.

На нашу думку, формуючи систему мотивації працівників на вітчизняних підприємствах, доцільно скористатися світовим досвідом.

У процесі мотивування необхідно враховувати об'єктивні й суб'єктивні фактори, що впливають на поведінку людей. Так, для американців та британців найбільше значення має повага. Для японців найважливішим є зарплатня. Для французів особливе значення має специфіка роботи, яку вони виконують. Для німців – люди, з якими вони працюють. У різних куточках світу існує багато різноманітних форм мотивації працівників.

Розробивши систему мотивації, спрямовану на задоволення потреб працівників підприємства відповідно до того, що вони вважають важливим, можна створити сприятливіші умови для досягнення основної мети підприємства – максимізації прибутку. Для працівників, чиє фінансове становище доволі благополучне, значно вагомішими будуть моральні мотиви. Скрутне фінансове становище зумовлює

переважання матеріальних мотивів над моральними. Найпоширенішим чинником для задоволення потреб працівників на вітчизняних підприємствах є матеріальна мотивація.

У вітчизняному законодавстві, зокрема в Кодексі законів про працю (ч. 2 ст. 87), виділяються такі види такого стимулювання: надбавки, доплати, премії, винагороди та інші заохочувальні платежі. Також для надання практичної та методичної допомоги промисловим підприємствам щодо розробки та реалізації ефективних систем матеріального стимулювання персоналу в системі управління підприємствами рекомендовано застосовувати Методичні рекомендації, затверджені Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 2003 р. № 23. У зазначених рекомендаціях чітко вказана пряма залежність матеріальної мотивації від результатів колективної та індивідуальної праці робітників. На промислових підприємствах України матеріальна мотивація здійснюється за певною системою (табл. 1).

Характерною особливістю сучасної матеріальної мотивації в економічно розвинутих країнах є поширення системи заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Своєрідною є система мотивації персоналу в Німеччині, яка долучає до управління виробництвом працівників і включає:

- спільну участь у наглядових радах підприємств представників капіталу й найманої праці;
- існування «робітника-директора»;
- виробничі ради на підприємствах, що створюються на підприємствах з кількістю не менше п'яти постійних найманих робітників із правом голосу.

При цьому власники та менеджери підприємства зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства інформацію щодо питань соціально-економічного розвитку, приймати від них запити та пропозиції, враховувати думку виробничої ради. Слід зазначити, що майже четверта частина американських підприємств із кількістю працівників понад 500 осіб мають ради робітників чи спільні комітети робітників та адміністрації. Тому практично всі великі фірми США використовують гуртки якості з метою підвищення ефективності виробництва та підвищення продуктивності праці. Так, в Японії функціонує понад 1 млн. гуртків якості, що об'єднує майже 11 млн. робітників [8, с. 199].

Отже, враховуючи вищенаведене, можна стверджувати, що матеріальна мотивація праці на підприємствах промисловості України для підвищення продуктивності праці потребує вдосконалення насамперед через розроблення «своєї» філософії управління персоналом із застосуванням досвіду провідних західних країн.

Мотиваційна система на підприємстві повинна максимально спонукати робітників в реалізації свого фізичного та інтелектуального потенціалу. У системі мотивації праці промислових підприємств зростання показника продуктивності праці можна досягти саме за рахунок компенсаційних виплат та додаткових пільг, урахувавши при цьому інтереси та потреби його працівників.

Від розвиненості на підприємстві системи компенсаційних та заохочувальних виплат залежить зацікавленість працівників у підвищенні продук-

Таблиця 1

**Система матеріальної винагороди для мотивації праці персоналу промислового підприємства**

ЗАРОБІТНА ПЛАТА І ДОПЛАТИ ДО НЕЇ	1. Розмір заробітної плати: – оплата за час перебування працівником у відпустці; – оплата за лікарняними листами. 2. Доплати за: – сумісництво і виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; – роботу в надурочний час; – роботу у нічний час; – роботу у святкові та неробочі дні; – роботу у погіршених умовах праці; – виконання додаткової роботи; – за навчання учнів.
ПРЕМІЇ РОБІТНИКАМ	1. Одноразові премії: – за підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності; – за підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції; – за створення та впровадження інноваційних видів продукції, нової техніки тощо; – за виконання важливих завдань. 2. Поточні премії: – за загальні показники роботи; – за виконання і перевиконання особистих нормативних завдань, технічно обґрунтованих норм.
ВВЕДЕННЯ НАДБАВОК ЗА	– високу якість праці; – систематичне виконання норм виробітку; – дотримання технологічної виробничої дисципліни

тивності й ефективності праці. Розміри заохочення повинні бути економічно і психологічно обґрунтовані (більше і рідше; частіше, але менше). Отже, у процесі формування або вдосконалення на підприємстві системи матеріальних винагород для стимулювання підвищення рівня продуктивності праці (табл. 1) закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності: створюється матеріальна зацікавленість у вдосконаленні виробництва; реалізуються колективні та особисті інтереси персоналу; забезпечується перспективне підвищення матеріального стану, продуктивності праці тощо.

При цьому мотиваційна система повинна включати в себе такі складники: перелік форм матеріального стимулювання та доступ для всіх співробітників до умов отримання того чи іншого матеріального заохочення. Зазначенні складники мають бути оформлені внутрішніми нормативними актами підприємствами. Важливим є те, що можливість отримати матеріальну винагороду повинні мати всі без винятку співробітники. Добре спланована система мотивування дає можливість суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшити обсяги виробництва продукції та покращити конкурентоспроможність промислових підприємств.

**Висновки.** Мотивація – один з основних чинників підвищення продуктивності праці на промисловому підприємстві. Щоб домогтися максимальної віддачі від кожного працівника, менеджмент підприємства повинен добре знати, як застосовувати систему мотивування праці. У сучасних умовах мотивування персоналу може бути дієвим за умов застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання. Поряд із системою гарантованої заробітної плати обов'язково повинна використовуватися система додаткового матеріального заохочення. Тільки за умов комплексного використання різноманітних заохочувальних систем можливо суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню високих результатів індивідуальної та колективної діяльності, ефективно мотивувати робітника до досягнення необхідних підприємству результатів. Створена ефективна система мотивування праці персоналу повинна розвивати почуття належності до конкретного підприємства.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є визначення резервів підвищення продуктивності праці персоналу підприємств промисловості.

#### Список літератури:

1. Грішнова О.А. Трудовий потенціал України: оцінка стану, ефективність використання, стратегічні напрями розвитку: [монографія] / О.А. Грішнова. – Черкаси: МАКЛАУТ, 2011. – 360 с.
2. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 3. – К.: Академія, 2002. – 951 с.
3. Економіка праці та соціально-трудові відносини: [навч. посіб.] / Є.П. Качан, О.П. Дяків, В.М. Островерхов та ін.; за ред. Є.П. Качана. – К.: Знання, 2008. – 407 с.
4. Чобіток В.І. Мотивації як фактор підвищення продуктивності праці на підприємстві / В.І. Чобіток, Є.О. Боровок // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 42. – С. 342–346.
5. Пушкар З. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики / З. Пушкар, Г. Мацькова // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2010. – № 1415. – С. 193–198.
6. Трубич С.Ю. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу / С.Ю. Трубич, З.М. Пушкар // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4. – С. 186–192.
7. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах / Г.Л. Вербицька // Вісник Національного ун-ту «Львів. політехніка». – 2012. – № 727. – С. 10–15.
8. Гринько І.М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами / І.М. Гринько // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2009. – Вип. 24(1). – С. 196–200.

Старинець О.Г., к. політ. н,  
доцент кафедри менеджменту  
Державний університет телекомунікацій

## ТЕХНОЛОГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

**Старинець О.Г. Технології реалізації антикризового управління підприємства.** У статті розглянуто дискусійні питання щодо теоретичних, методологічних і практичних аспектів розроблення технологій антикризового управління підприємством, здійснено моніторинг наявних проблем, обґрунтовано принципи й послідовний технологічний ланцюг реалізації антикризового управління на підприємстві, який сприяє пошуку оптимальної альтернативи стосовно виходу підприємства із можливої чи наявної кризи.

**Ключові слова:** антикризове управління, підприємство, технології антикризового управління.

**Старинец А.Г. Технологии реализации антикризисного управления предприятия.** В статье рассмотрены дискуссионные вопросы теоретических, методологических и практических аспектов разработки технологий антикризисного управления предприятием, осуществлен мониторинг проблем, обоснованы принципы и последовательная технологическая цепочка реализации антикризисного управления на предприятии, способствующая поиску оптимальной альтернативы выхода предприятия из возможного или существующего кризиса.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, предприятие, технологии антикризисного управления.

**Starynets A.G. The technology of enterprise crisis management.** The article examined controversial questions about the theoretical, methodological and practical aspects of technology development of crisis management, was conducted monitoring of problems and was based principles and consistent technological chain implementation of crisis management at the plant, which helps find the optimal alternatives regarding exit the company with potential or existing crisis. Significant impact on crisis management technologies produces the following factors: time constraints, reduced handling, conflict of interest, high threats of uncertainty and risk, complex mix of problems, the impact of the environment, reducing competitiveness imbalances administrative authority.

**Keywords:** crisis management, enterprise, technology of crisis management.

**Постановка проблеми.** Вітчизняні підприємства функціонують у мінливому середовищі, в умовах різких коливань політичних, соціальних, економічних процесів, зростаючої конкурентної боротьби, падіння платоспроможного попиту та прибутковості. Першочерговою проблемою для багатьох підприємств постає можливість виживання, для розв'язання якої виникає потреба в антикризовому управлінні. Отже, на часі є розв'язання теоретичних, методологічних і практичних проблем щодо подолання кризових явищ підприємствами та мінімізації чи уникнення їх впливу. Нині жодне підприємство не зможе стабільно та успішно функціонувати, якщо не реалізує заходи антикризового управління, яке здатне забезпечити підвищення його конкурентоспроможності та економічної безпеки. Складність використання в умовах викликів та запитів сьогодення традиційних моделей та технологій управління зумовлює пошук та модернізацію методологічного базису, принципів, технологій антикризового управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досить широкий спектр поглядів на різні аспекти антикризового управління підприємством знаходимо в публікаціях Е. Альтмана, О. Амоші, Є. Андрущака, І. Бланка, І. Булеєва, О. Виногра-

дової, В. Гейця, О. Гудзь, С. Довбні, С. Ілляшенка, К. Ковальчука, М. Крупки, Л. Лігоненка, О. Манойленка, І. Маркіної, Л. Ситника, П. Стецюка, О. Терещенка, А. Шегди та інших науковців. Високо оцінюючи вагомість їх наукових розробок та пропозицій щодо формування теоретичного та методологічного базису антикризового управління підприємствами, все ж акцентуємо увагу на тому, що залишились поза межами розгляду наукового загалу обґрунтування принципів й технологічного ланцюга реалізації антикризового управління на підприємстві, який сприяє пошуку оптимальної альтернативи стосовно виходу підприємства із можливої чи наявної кризи.

**Постановка завдання.** Метою статті є розгляд дискусійних питань щодо теоретичних, методологічних й практичних аспектів розроблення технологій антикризового управління підприємством, здійснення моніторингу наявних проблем та обґрунтування принципів й послідовного технологічного ланцюга реалізації антикризового управління на підприємстві, який сприяє пошуку оптимальної альтернативи стосовно виходу підприємства із можливої чи наявної кризи.

**Виклад основних результатів.** Домінуючою позицією є підхід, за яким криза – це такий стан підприємства, коли унеможливаються не лише його

розвиток, але й відтворення, що зумовлено поглибленням та нагромадженням внутрішніх і зовнішніх протиріч та перешкоджає нормальному функціонуванню й розширеному відтворенню підприємства в поточний період чи у стратегічній перспективі. В управлінській площині ключовим завданням вважається уникнення підприємством кризових процесів. Отже, деякі вчені аргументують, що «антикризове управління повинне активізуватися з моменту початку існування самого підприємства. Ще на етапі його становлення системою управління повинні бути усвідомлені і враховані потенційні загрози кризи, мають бути закладені елементи структури антикризового менеджменту і визначені відповідні функції» [5, с. 249–254].

А. Крутик та А. Муравйов вважають, що антикризове управління – це система заходів з попередження банкрутства, зокрема управління в умовах ризику [4, с. 24]. Л. Ситник ширше трактує антикризове управління, він обґрунтовує, що це – «здатність до розробки оптимальних шляхів виходу з кризової ситуації, визначення пріоритетних цінностей підприємства в умовах кризи, координації діяльності підприємства та його працівників щодо запобігання кризи, досягнення ефективності їх праці в екстремальних умовах» [7, с. 22]. За тлумаченням В. Василенка, антикризове управління – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів зі зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку [3, с. 23]. Подібну позицію підтримують Є. Коротков [1, с. 128] та Г. Іванов [2, с. 14–25].

Антикризове управління підприємства – це сукупність управлінських рішень та заходів щодо діагностики, запобігання, нейтралізації і подолання кризових процесів та джерел їх генерування за умов усунення чи мінімізації втрат та руйнівних чи несприятливих наслідків.

На підставі розгляду джерельної бази [1–8] та проведених власних досліджень доцільно визначити такі принципи здійснення антикризового управління на підприємстві:

- 1) кризові процеси на підприємстві мають бути прогнозованими та очікуваними;
- 2) готовність до адекватних рішень і заходів, здійснення відповідних організаційних трансформацій з метою пристосування до змін зовнішнього середовища;
- 3) кризові ситуації мають бути керованими із використанням передових управлінських моделей та інструментарію;
- 4) гнучкість, динамізм клієнтоорієнтованих підходів та якісних технологій й методів;
- 5) поєднання стратегічних (превентивних) і тактичних (захисні та наступальні) заходів, які прискорюють адаптацію до ситуації, пом'якшують стрес, скорочують час і втрати;

6) координація та коригування антикризової діяльності;

7) врахування специфіки діяльності підприємства;

8) розроблення превентивних заходів;

9) активізація інноваційних процесів, модернізація виробництва;

10) формування ресурсних резервів;

11) диверсифікація ризиків;

12) зменшення поточних витрат, зокрема скорочення персоналу;

13) оптимізація організаційних структур управління (раціональна централізація /децентралізація управлінських процесів);

14) реабілітація економічної ситуації на підприємстві;

15) стабілізація нестійких ситуацій, мінімізація негативних наслідків, втрат та упущених можливостей;

16) забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки.

Особливості антикризового управління зумовлюють і специфіку його технологій реалізації. Помітний вплив на технології антикризового управління справляють такі чинники: часові обмеження, зниження керованості, конфлікт інтересів, високий ступінь загроз, невизначеності і ризику, складне поєднання проблем, вплив зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, дисбаланси управлінських повноважень.

Водночас особливості антикризового управління зумовлюють і специфіку його технологій. Є. Коротков обґрунтовує, що в «межах загального змісту процесу управління можуть виникати різні варіанти формування дій, які відображають особливості суб'єкта й об'єкта управління, конкретні обставини, досвід і компетенцію персоналу управління та інші характеристики практичних умов управлінської діяльності. Відповідно до цього процес управління свідомо будується за критеріями раціональності, економії часу, максимальної ефективності» [1]. І далі Є. Коротков стверджує, що «це і є технологія управління, яка полягає у виборі та реалізації визначеної послідовності, паралельності, комбінації операцій при розробленні управлінських рішень» [1].

Таким чином, технологія антикризового управління підприємства – це сукупність ланцюгових заходів щодо запобігання, подолання, врегулювання кризи та мінімізації її руйнівної дії, яка сприяє фільтрації та вибору необхідних заходів, їх послідовності та комбінації. Не варто технологію антикризового управління підприємства обмежувати пошуком алгоритмів поведінки. Технологія охоплює аналітичні, діагностичні, організаційні, економічні, компетентнісні аспекти діяльності підприємства. Вона передбачає активне управлінське втручання в діяльність підприємства з трансформацією усіх функцій, ролей, завдань і повноважень.

Спираючись на сформований у наукових екскурсах теоретичний базис [1–8] реалізації антикризо-

вого управління підприємства, представимо його послідовний технологічний ланцюг, який містить такі функціонально-модульні блоки:

- 1) формується спеціальна антикризова група;
- 2) проводиться формування інформаційного масиву;
- 3) здійснюються аналітичні дослідження та діагностика економічного стану підприємства;
- 4) ухвалюється рішення щодо доцільності (чи недоцільності) та своєчасності розробки антикризових заходів;
- 5) розробляються можливі альтернативи щодо виходу підприємства з кризи;
- 6) визначаються обсяги необхідних ресурсів;
- 7) окреслюються часові обмеження здійснення ухвалених заходів;
- 8) організовується реалізація необхідних конкретних практичних заходів за чітко визначеною послідовністю;
- 9) проводиться оцінка результативності проведених заходів, за необхідності вносяться корективи;
- 10) визначається доцільність здійснення додаткових заходів;
- 11) будуються прогнози щодо майбутнього перебігу подій та настання кризи.

Варто зауважити, що побудова послідовного технологічного ланцюга реалізації антикризового управління на кожному окремому підприємстві має здійснюватись із врахуванням специфіки його функціонування, яке ускладнюється:

- зростанням кількості, частотності і тісноти взаємовпливу зовнішніх та внутрішніх зв'язків підприємства;
- зростанням залежності підприємства від впливу зовнішніх чинників, що нарощує ймовірність прояву ризиків і загроз та зменшує дієвість механізму;
- комплексністю дисбалансів і гостротою протиріч, що зумовлює синтез технологічного, економічного, інформаційного, управлінського та комунікаційного аспектів для їх розв'язання;
- стрімкістю та непрогнозованістю коливань зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що зумовлює реактивність управлінських рішень та заходів і необхідність розробки альтернативних сценаріїв розвитку підприємства.

Фактично послідовність технологічного ланцюга реалізації антикризового управління на підприємстві повинна коригуватись залежно від специфіки завдань, які необхідно розв'язати. Ці завдання можна систематизувати у три блоки.

1) Виникнення кризової ситуації зумовлено руйнуванням чи деформацією якоїсь однієї складової механізму управління підприємством. Це можуть бути перебої з постачанням сировини чи несвоєчасним встановленням обладнання, коли потрібно замінити постачальника, чи якогось фахівця. У таких випадках для подолання чи врегулювання кризової

ситуації необхідне вжиття таких заходів: виявити складову механізму управління підприємством, яка є джерелом кризових процесів; провести діагностику чинників, які зумовили невідповідність функціонування цієї складової; передбачити потенційні наслідки збою та деформації впливу функціонування цієї складової; демаскувати можливості корегування чи заміни цієї складової.

2) Виникнення кризової ситуації зумовлено руйнуванням чи деформацією усього механізму управління. Для розв'язання такої проблеми необхідно коригувати механізм управління або його перебудувати. При цьому переглядають й коригують управлінські рішення; механізм управління, прийняті заходи, команду антикризового управління. У таких випадках для подолання чи врегулювання кризової ситуації необхідне вжиття таких заходів: критично розглянути механізм управління та виявити резерви і можливості щодо його трансформації, доповнити механізм окремими складовими або вилючити окремі складові; здійснити прогноз щодо потенційних наслідків проведених трансформацій; проводити постійний моніторинг і контролінг чинників, які впливають на адекватність функціонування механізму управління.

3) Виникнення кризової ситуації зумовлено руйнуванням чи деформацією усієї системи управління. При цьому доцільно сформулювати якісно нову модель управління та слід критично розглянути чинники, які зумовили руйнування системи управління; здійснити оцінку наслідків і обсягів потенційних втрат ресурсів та іміджу, які можуть генеруватись через руйнування системи управління; опрацювати механізми й інструменти реалізації якісно нової системи управління.

Якість послідовності технологічного ланцюга реалізації антикризового управління на підприємстві залежить від різноманітних чинників, найбільш вагомими з яких є:

- характеристика кризової ситуації: типові кризові ситуації (для їх подолання чи врегулювання необхідно чітко дотримуватись певних стандартизованих процедур, такі кризові ситуації протікають без відхилень, в їх врегулюванні ключову роль відіграє компетентність менеджменту); специфічні кризові ситуації (для їх подолання чи врегулювання необхідно з великої кількості розроблених наперед регламентів і правил вибрати ті, що найбільше підходять даній ситуації); евристичні кризові ситуації (для їх подолання чи врегулювання необхідно сформулювати адекватні регламенти та правила, тобто їх розв'язання вимагає креативного інноваційного підходу);
- умови використання технологічного ланцюга: стандартизовані (такі умови не викликають для менеджменту труднощів щодо подолання чи врегулювання кризової ситуації); умовно стабільні (такі умови для менеджменту генерують певні труднощі щодо подолання чи врегулювання кризової ситуації, їм необхідно продемонструвати всі свої навички і вміння); екстремальні (такі умови викликають для

менеджменту багато труднощів щодо подолання чи врегулювання кризової ситуації, вимагають залучення сторонніх фахівців для уникнення аварій чи катастроф, потребують креативності рішень);

– якість, достовірність та достатність інформаційного забезпечення: недостатній обсяг інформаційного масиву (для подолання чи врегулювання кризової ситуації необхідно знайти, узагальнити, систематизувати інформаційні потоки задля вирішення визначених завдань); достатність інформаційного масиву; надлишковість інформаційного масиву; недостовірність інформаційних даних (не задовольняють умови завдання, але помилки й похибки виявити нескладно); псевдостовірність інформаційних даних (містить деякі дані, що унеможливають вирішення поставлених завдань); цілком достовірні інформаційні дані (відповідає вимогам щодо розв'язання проблеми, що дає змогу провести відповідні заходи);

– масштаб кризової ситуації: глобальні (від подолання чи врегулювання якої залежить функціонування підприємства); локальні (від подолання чи врегулювання якої залежить функціонування окремих підрозділів підприємства); мікролокальні (від подолання чи врегулювання якої залежить ефективність окремого функціонального аспекту функціонування підприємства);

– ресурсне забезпечення: відсутнє (немає необхідності у додаткових ресурсах для якісного подолання чи врегулювання кризової ситуації); наявне в недостатньому обсязі (ресурсне забезпечення недостатнє для своєчасного і якісного подолання чи врегулювання кризової ситуації); наявне в достатньому

обсязі (ресурсне забезпечення наявне в повному обсязі, що дає змогу адекватно, своєчасно та якісно подолати чи врегулювати кризову ситуацію).

**Висновки.** Антикризове управління підприємства можемо визначити як сукупність управлінських рішень і заходів щодо діагностики, запобігання, нейтралізації і подолання кризових процесів та джерел їх генерування за умов усунення чи мінімізації втрат та руйнівних чи несприятливих наслідків. Особливості антикризового управління зумовлюють і специфіку технологій його реалізації. Технологія антикризового управління підприємства охоплює сукупність ланцюгових заходів щодо запобігання, подолання, врегулювання кризи та мінімізації її руйнівної дії, яка сприяє фільтрації та вибору необхідних заходів, їх послідовності та комбінації. Головними чинниками, які визначають зміст технологій антикризового управління на підприємстві, визначено такі: часові обмеження, зниження керованості, конфлікт інтересів, високий ступінь загроз, невизначеності і ризику, складне поєднання проблем, вплив зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, дисбаланси управлінських повноважень. Використання обґрунтованих принципів та послідовного технологічного ланцюга реалізації антикризового управління на підприємстві забезпечує зворотно-поступальну стрункість і логічність прийняття управлінських рішень та здійснення різноманітних заходів щодо запобігання, подолання, врегулювання кризової ситуації та мінімізації її руйнівної дії, а також сприяє пошуку оптимальної альтернативи стосовно виходу підприємства із можливої чи наявної кризи.

### Список літератури:

1. Антикризисное управление: [учеб.] / под ред. Э. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Инфра, 2006. – 620 с.
2. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / под ред. Г. Иванова. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.
3. Василенко В. Антикризове управління підприємством / В. Василенко. – К.: Цул, 2003. – 504 с.
4. Крутик А. Антикризисный менеджмент / А. Крутик, А. Муравьев. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с.
5. Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы / [А. Пушкарь, А. Тридид, А. Колос]. – Х.: ХДЭУ, 2001. – 452 с.
6. Погребняк А. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві / А. Погребняк // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2015. – № 12. – С. 138–147.
7. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.
8. Товажнянський В. Формування комплексної системи показників антикризового механізму стійкого розвитку підприємства / В. Товажнянський, П. Перерва // Економічні науки. Сер. «Економіка та менеджмент»: зб. наук. праць. – Вип. 7 (26). – Ч.3. – Луцьк: ЛНТУ, 2010. – С. 207–224.

**Тюхтій М.П.**, д. е. н.,  
професор кафедри економіки підприємства  
Запорізька державна інженерна академія  
**Дробішева О.О.**, к. е. н.,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Запорізька державна інженерна академія  
**Глушенко М.І.**, студент  
Запорізька державна інженерна академія

## МІСЦЕ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ В СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

**Тюхтій М.П., Дробішева О.О., Глушенко М.І. Місце мотивації праці робітників в стратегії підприємства.** У статті визначено, що стратегічна реорганізація підприємств має на меті надання його підрозділам певної гнучкості й підприємницької свободи, яку може забезпечити мережа бізнес-одиниць – стратегічних центрів господарювання. Розглядаючи підприємство в організаційному аспекті як мережу бізнес-одиниць різних видів, об'єднаних у три групи, що мають різноманітні цілі функціонування, ми запропонували визначити систему показників результатів їх роботи – критеріїв матеріального стимулювання персоналу.

**Ключові слова:** персонал, мотивація, соціально-трудові відносини, стратегія розвитку, мотиваційний механізм, оплата праці, преміювання.

**Тюхтий Н.П., Дробышева А.О., Глушенко М.И. Место мотивации труда работников в стратегии предприятия.** В статье определено, что стратегическая реорганизация предприятий имеет целью предоставление его подразделениям определенной гибкости и предпринимательской свободы, которую может обеспечить сеть бизнес-единиц – стратегических центров хозяйствования. Рассматривая предприятие в организационном аспекте как сеть бизнес-единиц различных видов, объединенных в три группы, имеющие различные цели функционирования, мы предложили определить систему показателей результатов их работы – критериев материального стимулирования персонала.

**Ключевые слова:** персонал, мотивация, социально-трудовые отношения, стратегия развития, мотивационный механизм, оплата труда, премирование.

**Tiukhtii M.P, Drobysheva O.O, Glushchenko M.I. Place of work motivation of workers in the enterprise strategy.** In the article it is determined that the strategic reorganization of enterprises is to provide its units some flexibility and entrepreneurial freedom, which can provide a network of business units – strategic centers of management. Considering the company in the organizational aspect, as the business units of different types of network, grouped into three groups with different goals operation, it is proposed to define a system of indicators of results of their work – the criteria of material incentives for staff.

**Keywords:** personnel, motivation, social and labor relations, development strategy, motivational mechanism, wages, bonuses.

**Постановка проблеми.** Недостатня мотивація в сучасних умовах часто стає обмежувальним фактором, що не дає змогу підприємствам реалізувати свої потенційні можливості, на практиці призводить до масового відчуження людей від результатів трудової діяльності, зниження суспільної активності виконавців, знеособленості, утриманства, зрівнялівки, інертності більшості працівників.

Актуальність дослідження зумовлюється й тим, що проблема мотивації трудової діяльності належить до таких, які не можуть бути вирішеними до кінця, оскільки мотивація як біологічний і психологічний механізм однаково актуальна для будь-якого стану розвитку економіки й займає місце «постійної» проблеми в економічній науці і практиці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблеми регулювання соціально-трудових відносин, зокрема мотивації трудової діяльності в умовах ринкової економіки, викладено в працях таких зарубіжних вчених, як, зокрема, М. Вебер, Д. Гілберт, Дж. Грейсон, Ф. Герцберг, П. Кемпбелл, Д. Кейнс, А. Маршал, А. Маслоу, Е. Мейо, Ф. Тейлор. Еволюція економічної думки з питань активзації трудової поведінки відображена в роботах таких відомих вчених, як Л.І. Абалкіна, М.О. Волгіна, Б.М. Генкіна, А.Г. Гончарова. Вагомий внесок у розроблення теоретико-методологічних і прикладних аспектів проблеми мотивації трудової діяльності та соціального захисту працівників зробили такі українські вчені, як, зокрема, В.Ф. Андрієнко, Д.П. Богиня, О.Д. Гудзинський, В.К. Горкавий,

Й.С. Завадський, А.М. Кандиба, Ю.М. Краснов, Г.Т. Куліков, Г.І. Купалова, Е.М. Лібанова, І.І. Лукін, Ю.О. Лупенко, В.М. Новіков, П.М. Макаренко, М.Й. Малік, М.К. Орлатий, Н.О. Павловська, М.П. Поліщук, М.В. Семикіна, А.А. Чухно, Л.О. Шепотько, К.І. Якуба. Актуальність проблеми, її практичне значення і недостатня теоретична розробленість зумовили вибір теми дослідження.

**Постановка завдання.** Метою роботи є науково-теоретичне обґрунтування визначення місця мотивації праці робітників в стратегії підприємства в ринкових умовах.

**Виклад основних результатів.** В сучасних умовах застосування теорії мотивації праці залишається фактором, вміле використання якого може сприяти вирішенню комплексу соціально-економічних проблем, розроблення нової стратегії мотивації персоналу. Керівники промислових підприємств недооцінюють роль персоналу у формуванні та реалізації стратегії діяльності. Адже створення добре мотивованого, кваліфікованого і працездатного колективу, націленого на повну віддачу свого професійного потенціалу, сприяє досягненню підприємством високих результатів діяльності та забезпеченню вигідної позиції на ринку. Отже, в процесі стратегічного планування мають бути враховані зміни умов функціонування підприємства на стратегічному інтервалі часу, серед яких слід назвати зміни мотивів праці, вимог до кваліфікації, стану здоров'я працівників.

Аналіз наявних визначень поняття «мотиваційна стратегія», що розкривають його сутність з різних боків, дає змогу розглядати стратегію мотивації праці як складний, відносно стійкий процес, обумовлений особистісними характеристиками людини, необхідністю задоволення її потреб, їх відповідності зовнішнім умовам діяльності [7]. Система мотивації стає ефективним інструментом в руках керівництва, що забезпечує приналежність колективу до реалізації стратегії підприємства загалом. Тому розроблення мотиваційної стратегії має бути скоординованим з місією підприємства, концепцією мотивації, системою чинників мотивації і мотиваційною спрямованістю персоналу.

Процес розроблення мотиваційної стратегії є важливим та трудомістким, потребує спеціальних знань і залучення компетентних спеціалістів (психологів, соціологів, економістів). Формуванню основних принципів мотиваційної стратегії управління персоналом має передувати аналіз наявних проблем у даній сфері, які демотивують та знижують ефективність діяльності робітників українських підприємств. Отже, комплексна мотиваційна стратегія управління персоналом, спрямована на усунення недоліків, має відбуватися з урахуванням певних принципів: відбір, прийом та просування працівників з урахуванням кваліфікаційних, професійних навичок та вмінь, їх моральних якостей; сприйняття працівника як особистості, справедлива оцінка його дій, повага до

нього, його потреб і інтересів; створення безпечних, комфортних умов праці, високий рівень організації робочих місць; створення умов та надання однакових можливостей для професійного зростання працівника; забезпечення відповідності винагороди працівника результатам його праці, прозорість інформації щодо преміювання працівників; справедливий та прозорий розподіл доходів; залучення працівників до управління, підтримка їх ініціативності; забезпечення на підприємстві морально-соціальної захищеності працівника; турбота про соціальний розвиток колективу, формування здорового, сприятливого доброзичливого клімату у колективі. Суттєве зростання ролі персоналу в процесі стратегічного розвитку підприємства, недостатня розробленість технології формування мотиваційної стратегії, є причинами виникнення проблем у системі управління персоналом. Людським ресурсам, на відміну від інших видів ресурсів, притаманні довгостроковий характер використання та можливість трансформацій у процесі управління ними. Вони піддані певним видам зносу, отже, їх необхідно відновлювати та відтворювати. Неефективність застосування в управлінні персоналом принципів оперативно-тактичного управління у рамках стратегічного управління підприємством і обумовлена тим, що воно не враховує зазначені особливості та характеристики персоналу як об'єкта стратегічного управління.

Особливого значення набуває стратегічне управління життєдіяльністю суб'єктів господарювання, складовими якого є інвестиційна політика та організаційні перетворення. Стратегічна реорганізація підприємств має на меті надання його підрозділам певної гнучкості й підприємницької свободи, яку може забезпечити мережа стратегічних центрів господарювання (СЦГ). Організаційна перебудова підприємств не завжди сприймається неупереджено з боку персоналу, оскільки може негативно вплинути на рівень матеріальної забезпеченості та соціальний статус працівників. Тому виникає об'єктивна необхідність в удосконаленні та подальшому розвитку мотиваційних механізмів, які б враховували кінцеві результати господарської діяльності підприємств загалом та їх бізнес-одиниць зокрема.

Важливою складовою організаційно-культурних відносин є мотивація персоналу до плідної роботи, сприйняття організаційних перетворень, які є супутниками реалізації запроваджуваних загальноекономічних, конкурентних та функціональних стратегій. Серед проблем, пов'язаних з організаційним перетворенням, важливе місце займає формування мотиваційного механізму праці, що дає змогу з максимальною ефективністю реалізувати потенціал людських ресурсів підприємств. Процес формування мотиваційного механізму пов'язаний з проведенням соціальної політики, яка повинна базуватися на наявних активних потребах персоналу, враховувати його інтереси. У теорії управління тру-

дова мотивація розуміється як управлінський процес з формування такої системи трудових мотивів об'єкта управління, тобто персоналу, що забезпечує ефективність трудової поведінки відповідно до цілей, поставлених суб'єктом управління [3]. Слід зазначити, що мотиваційні теорії вказують, у якому напрямі слід підприємству здійснювати мотиваційну політику, але не дають однозначних пропозицій для її впровадження. Під впливом сучасних теорій менеджменту почала активно розвиватися теорія мотивації праці, положення якої доцільно застосовувати для зменшення опору персоналу організаційним перетворенням (стратегічній реорганізації). Підприємства, взявши за основу змістовні і процесуальні теорії мотивації, повинні здійснювати постійний і всебічний моніторинг соціально-економічних інтересів працівників, аналізуючи умови їхньої праці, трудові навички, очікування щодо кар'єрного зростання, отримання винагород, поліпшення соціально-побутових умов життя тощо. Серед найбільш дієвих форм активізації трудової діяльності працівників, які є слушними в процесі проведення стратегічних організаційних перетворень, доцільно виділити програми залучення працівників до управління виробництвом; розвитку трудового потенціалу робочої сили; реконструкції самого процесу праці; різноманітні методи морального заохочення і матеріального стимулювання.

Під час вирішення проблеми вибору системи мотивації праці доцільно розглядати їх за способом впливу і задоволення потреб як матеріальну, трудову і статусну [1, с. 356]. Матеріальна мотивація спрямована на задоволення потреб через оплату праці, трудова – через досягнення високих результатів праці, статусна – за допомогою одержання посадового або соціального статусу більш високого рівня (просування по службі, визнання лідерства тощо). Матеріальні мотиви, безумовно, відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, і, як показали проведені дослідження, через економічні обставини, що склалися в Україні, вони сьогодні є основними. Водночас сучасна практика господарювання свідчить про те, що роль нематеріальних мотивів і стимулів постійно зростає.

Значна роль у практиці менеджменту персоналу належить і статусній мотивації, що є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаною з економічними бажаннями працівника зайняти вищу посаду, виконувати більш відповідальну, престижну, суспільно значущу роботу та соціальними бажаннями, що полягають у прагненні до лідерства в колективі, визнання високого рівня фаху у своїй справі. Ключовою складовою зовнішньої мотивації є вплив підприємства на статусні мотиви працівників, приведення їх у дію, насамперед як планованим, так і дискретним непередбаченим заздалегідь просуванням персоналу. Для цього розкриваються значні можливості в процесі проведення стратегічної організаційної

реорганізації, коли менеджери більш високого рівня мають змогу задовольнити прагнення підлеглих у підвищенні посадового статусу згідно з їх можливостями і потребами підприємства у висококваліфікованому персоналі, обізнаному з практикою інвестиційного моніторингу запровадження проектних пропозицій та планування. Діяльність працівника, як правило, залежить від декількох мотивів одночасно: один з них є основним, а інші виконують роль додаткових стимуляторів.

Як вважають Г.Дж. Болт, Д.П. Богиня, В.І. Верховин, структура, ієрархія, сила, спрямованість мотивів і відповідна їм поведінка конкретних осіб формуються під впливом таких факторів, як досягнутий рівень життя; структура цінностей, яким людина віддає перевагу; норми трудової моралі; ідеологічні установки; деякі інші індивідуальні особливості людини (наприклад, релігійні переконання, стать, вік).

Для ефективного управління трудовою діяльністю недостатньо використовувати інструменти мотивації, які базуються на інтересах працівників як індивідів. Велике значення мають поведінкові аспекти мотивації, що залежать від прийнятих на підприємстві групових норм і правил поведінки, що утворюють культуру організації, тобто безпосередньо організаційно-культурні відносини. До поведінкових аспектів мотивації, які доцільно використовувати в процесі інвестиційної діяльності, можливо віднести визнання досягнень кожного члена колективу, лідерство, загальну атмосферу співробітництва в колективі, формування і збереження як власного іміджу конкретного працівника, так і іміджу структурного підрозділу (СЦГ), а також, що є найважливішим, привабливого іміджу підприємства. Перелічені фактори за своїм характером впливу загалом можливі тільки за умови певного поєднання його цілей з цілями окремих підрозділів – СЦГ. Об'єктивні цілі СЦГ можуть не тільки не співпадати з цілями підприємства, але й протистояти їм, оскільки центри мають досить значний рівень самостійності щодо прийняття управлінських рішень. Ефективне функціонування конкретного СЦГ згідно із загальною метою підприємства можливе тільки на основі узгодження суперечностей між системами цілей різного рівня ієрархії.

Мотиваційний механізм управління поведінкою персоналу повинен бути спрямований на формування такого комплексу мотивів, що забезпечував би реалізацію системи таких цілей: внутрішніх особистих щодо кожного працюючого; СЦГ в процесі функціонування; загальних підприємства. Тому критерієм якості ухвалення управлінського рішення можливо вважати ступінь досягнення мети, яка враховувала б економічні і соціальні прагнення персоналу, тобто давала б змогу формувати економічні й соціальні мотиви поведінки. Соціальну мотивацію у вигляді стимулів доцільно реалізувати за умови стабільного і рентабельного функціонування підприємства, що

Таблиця 1

## Групи СЦГ та умови преміювання працівників

Вид СЦГ	Умови преміювання
Перша група СЦГ	
1. Центр господарювання	1. Цільове використання виділених ресурсів. 2. Неперевищення кошторису операційних витрат. 3. Високий рівень трудової і виконавчої дисципліни.
2. Центр обслуговування	1. Відсутність простоїв обладнання структурних підрозділів підприємства з вини даного центру. 2. Безперервне забезпечення робочих місць енергією, паливом, інструментами, оснащенням тощо. 3. Скорочення витрат на обслуговування та ремонт обладнання. 4. Збільшення міжремонтного періоду.
3. Центр реалізації	1. Виконання плану продажу продукції. 2. Неперевищення ліміту контрольованих витрат. 3. Дотримання планових показників оборотних коштів готової продукції. 4. Зниження трансакційних витрат.
Друга група СЦГ	
4. Центр витрат	1. Виконання виробничої програми з обсягу і структури випуску продукції. 2. Дотримання планової собівартості продукції. 3. Відсутність реклаमाцій.
5. Центр доходу	1. Виконання плану продажу за окремими видами продукції. 2. Допускається будь-яке компенсуюче збільшення витрат.
6. Центр прибутку	1. Досягнення планового обсягу валового прибутку. 2. Дотримання планових значень показників рентабельності.
Третя група СЦГ	
7. Центр капіталовкладень	1. Виконання плану капітальних вкладень. 2. Скорочення періоду окупності капітальних вкладень. 3. Підвищення значень показників віддачі капітальних вкладень.
8. Венчурний центр	1. Залучення достатнього обсягу інвестицій. 2. Ефективне використання власних, позикових і залучених коштів. 3. Впровадження інновацій. 4. Неперевищення планових значень показників ризику.
9. Центр інвестицій	1. Залучення достатнього обсягу інвестицій. 2. Ефективне використання власних, позикових і залучених коштів. 3. Виконання інвестиційного бюджету. 4. Дотримання значень планових показників економічної ефективності інвестиційного проекту.

дасть змогу проводити політику стимулювання. Водночас зростання економічної ефективності можливо досягти за умови досягнення певного рівня соціальної вмотивованості персоналу. Важливим кроком у вирішенні цієї проблеми є розроблення і реалізація комплексу заходів щодо удосконалення системи матеріального стимулювання роботи трудових колективів підприємства, яку доцільно реалізувати поточним преміюванням. У механізмі преміювання за результатами господарської діяльності головною його складовою, що багато в чому визначає ефективність роботи СЦГ, є розроблення відповідних показників, за якими підприємство буде оцінювати роботу як підрозділів, так і окремих працівників. Умовами виплати матеріальних винагород є досягнення кількісного значення критеріальних показників, які розроблені для кожного СЦГ залежно від його виду. У табл. 1 представлено систему показників результатів роботи центрів з урахуванням їх видів, яка є обмеженим переліком чітко визначених критеріїв, що комплексно й об'єктивно характеризують кінцеві результати діяльності стратегічних бізнес-одиниць. Для кожного виду СЦГ визначено незначну кількість показників результатів роботи (в середньому два або три), що можуть бути використані як критерії для матеріального стимулювання їх персоналу. Ця пропозиція має принципове значення, тому що за збільшення кількості показників недосяжною стає наочність зв'язку системи преміювання з основними результатами діяльності центрів.

Для преміювання колективів СЦГ першої групи, які не мають достатнього рівня самостійності у розпорядженні фінансовими коштами, а саме дискреційних, обслуговування і реалізації, центральному апарату управління підприємства доцільно виділити з прибутку певну суму коштів. Така пропозиція також пов'язана з тим, що дискреційні центри характеризуються тим, що вихідні результати їх діяльності через специфіку виконуваних функцій важко специфікувати і виразити кількісно. До таких центрів щодо умов преміювання доцільно також віднести служби апарату управління і загальногосподарські. Їх умовами преміювання є виконання цільового бюджетного плану із знаходження в межах кошторису операційних витрат. За невиконання хоча б однієї з цих умов питання про преміювання центру приймати недоцільно. Умовами преміювання центрів, зайнятих обслуговуванням основного виробництва, є показники, що характеризують якість їхньої роботи, а саме забезпечення ритмічної роботи устаткування (відсутність простоїв з вини даного центра); безперебійне забезпечення робочих місць енергією, паливом, інструментами, оснащенням тощо; неперевищення кошторису витрат на обслуговування і ремонт устаткування. Для СЦГ реалізації умовами преміювання є виконання плану з продажу продукції за дотримання ліміту контрольованих витрат. Стимулювання центрів другої групи, до яких належать СЦГ витрат, доходів і прибутку, за умови

виконання ними встановлених показників доцільно здійснювати центральним апаратом управління в межах визначених сум, які можливо збільшити згідно з перевищенням показниками кількісних значень: для центрів витрат – за зниження фактичних витрат порівняно з плановими; для центрів доходів – за перевищення суми доходу; для центрів прибутку – за збільшення обсягу отриманого прибутку. Стратегічні центри, що входять у третю групу, яка відрізняється високим рівнем самостійності у прийнятті управлінських рішень практично за всіма питаннями господарювання, що стосуються їх власного функціонування (центр капіталовкладень, венчурний, та центр інвестицій), преміювання доцільно здійснювати повністю за рахунок додатково зароблених ними коштів за кінцевими результатами їх діяльності без обмежень з боку центрального апарату управління. Найважливішою складовою створення преміальної системи є обґрунтування розмірів премій з метою забезпечення відповідності розміру заохочення величині трудового внеску колективу. Під час вирішення цієї проблеми слід враховувати такі фактори: значення конкретного показника для вирішення виробничих завдань; кількість одночасно

використовуваних показників, їх початкові кількісні параметри і об'єктивно наявні можливості подальшого поліпшення; трудомісткість збільшення показника на одиницю. За умови використання декількох показників преміювання більша частина премії повинна припадати на показник, поліпшення якого вимагає більших трудових зусиль або який є більш важливим для реалізації стратегії. Для порівняння трудових зусиль під час виконання різних показників, за які нараховується премія, доцільно використовувати метод експертної оцінки.

Таким чином, в умовах сьогодення матеріальне стимулювання є найбільш дієвим інструментом мотивації, який задовольняє основні активні потреби працюючих. В процесі стратегічної реорганізації підприємств на основі об'єднання бізнес-одиниць для кожного з них доцільно використовувати показники матеріального заохочення працівників, що відповідають загальній меті створення центрів згідно з рівнем їх самостійності та досягнутими результатами роботи. Як подальші напрацювання щодо удосконалення мотиваційних механізмів доцільно визнати кар'єрне зростання працівників згідно з їх можливостями, очікуваннями та потребами підприємства.

### Список літератури:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
2. Беляева И.Ф. Трудовая мотивация. Механизмы формирования и функционирования / И.Ф. Беляева // Изменения в мотивации труда в новых условиях. – М.: НИИ труда, 1992. – С. 73.
3. Богиня Д.П. Еволюція теорій мотивації на рубежі ХХІ ст. / Д.П. Богиня // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3–4 (22–23). – С. 5–8.
4. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Г.Дж. Болт; пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 204 с.
5. Большаков А.С. Современный менеджмент: Теория и практика / А.С. Большаков, В.М. Михайлов. – СПб.: ЗАО «Питер Бук», 2000. – 412 с.
6. Верховин В.И. Мотивация труда работников в условиях современного производства: [учебное пособие] / В.И. Верховин. – М.: Мысль, 1989. – 110 с.
7. Владимирова Л.П. Экономика труда: [учебное пособие] / Л.П. Владимирова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИД «Дашков и К», 2002. – 300с.
8. Колот А.М. Мотивация персонала: [підручник] / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 397 с.
9. Кольбашенко Д.А. Мотивация персонала як один з факторів підвищення продуктивності праці / Д.А. Кольбашенко // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. – 2014. – № 2. – С. 237–244. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vlup\\_2014\\_2\\_31.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vlup_2014_2_31.pdf).
10. Костін Д.Ю. Энергетика: мотивация персонала: [монографія] / Д. Ю. Костін. – Х.: Компанія СМІТ, 2014. – 260 с.
11. Хамініч С.Ю. Дослідження передумов вибору методів мотивації персоналу на підприємстві / С.Ю. Хамініч, М.М. Басова // Економіка і менеджмент – 2015: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. пр. Міжнародн. наук.-практ. інтернет-конф. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://confcontact.com/2015\\_04\\_25/1/1\\_hominich.html](http://confcontact.com/2015_04_25/1/1_hominich.html).

**Фінагіна О.В.**, д. е. н., професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування  
*Черкаський державний технологічний університет*

**Білан О.В.**, к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування  
*Черкаський державний технологічний університет*

**Матвієнко О.Д.**, аудитор  
*ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»*

## НАУКОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В СИСТЕМІ СУЧАСНИХ ЗНАНЬ МЕНЕДЖМЕНТУ: ІНТЕРЕСИ БІЗНЕСУ, ГАЛУЗІ, РЕГІОНІВ

**Фінагіна О.В., Білан О.В., Матвієнко О.Д.** Наукові засади управлінського консультування в системі сучасних знань менеджменту: інтереси бізнесу, галузі, регіонів. У статті розглянуто сутність управлінського консультування з двох боків: як сфери послуг та як виду професійної діяльності. Визначено ключові передумови розвитку управлінського консультування, його характерні риси та обов'язкові елементи. Досліджено сучасний світовий досвід розвитку консалтингу як напрямку менеджменту з вирішення конфліктів інтересів. Наведено характеристику світових лідерів консалтингу.

**Ключові слова:** управлінське консультування, консалтинг, консультаційна послуга, консалтингова компанія, аудиторська компанія.

**Финагина А.В., Белан Е.В., Матвиенко Е.Д.** Научные основы управленческого консультирования в системе современных знаний менеджмента: интересы бизнеса, отрасли, регионов. В статье рассмотрена сущность управленческого консультирования с двух сторон: как сферы услуг и как вида профессиональной деятельности. Определены ключевые принципы развития управленческого консультирования, его характерные черты и обязательные элементы. Исследован современный мировой опыт развития консалтинга как направления менеджмента по решению конфликтов интересов. Представлена характеристика мировых лидеров консалтинга.

**Ключевые слова:** управленческое консультирование, консалтинг, консультационная услуга, консалтинговая компания, аудиторская компания.

**Finahina O.V., Bilan O.V., Matvienko O.D.** Scientific basis of management consulting in system of the modern knowledge of management, business interests, industries, regions. In the article we dealt with the essence of management consulting from both sides: as a service and as a professional activity. We determined the key preconditions of management consulting development, its characteristics and required items. The key preconditions for the development of management consulting, its characteristics and mandatory elements are determined. We investigated the modern world experience of management consulting as a direction of management of conflicts of interest. The characteristic of the world leaders in consulting is given.

**Keywords:** management consulting, consulting, advisory services, consultancy, auditing company.

**Постановка проблеми.** Найскладніші процеси в системі сучасного управління відбуваються за підтримки різноманітного кола експертів та за активної участі консультування. Ускладнення діяльності як окремих людей, так і бізнес-груп, ринків, галузевих утворень є реальним фактом у сучасному глобалізованому світі. Це пов'язано з нарощенням світового потенціалу бізнес-діяльності, ускладненням регіональних господарських систем, прискоренням процесів відтворення в умовах інформаційної економіки, стрімкими процесами інтеграції та диверсифікації бізнесу.

Такі процеси відбуваються постійно, мають цільове спрямування та формують сучасне світове ділове середовище зі складними процесами від-

творення та широким колом різноманітних інтересів. У зв'язку з високою складністю управління та нарощенням темпів бізнес-діяльності особливої потреби набувають експертні послуги, а самостійного визнання отримують консалтингові послуги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем та розвитку ринку консалтингових послуг присвячені праці Р. Мецгера, М. Кубри, К. Свейби, Л. Грейнера, Л. МакДональда, Ф. Кросмана, В. Верби, А. Посадського, Т. Решетняка, О. Трофімова та інших відомих вчених.

Незважаючи на велику кількість наукових праць, присвячених дослідженню теоретичних і практичних аспектів управлінського консультування, потребують подальшого дослідження його сутність з двох боків

(як сфери послуг та як виду професійної діяльності), а також розвиток консалтингу як перспективний напрям менеджменту з вирішення конфліктів економічних і соціальних інтересів бізнесу, галузі та інтересів.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження наукових підходів в системі інструментарію управлінського консультування та розвитку консалтингу як перспективного напрямку в системі сучасних знань менеджменту.

**Виклад основних результатів.** Консультування з питань управління, або управлінське консультування (в спрощеному визначенні – консалтинг), має широке розповсюдження як окрема складова сучасних знань менеджменту та професійна діяльність. Це активна сфера знань, що за невеликий термін часу (приблизно 40–50 років) сформувалась одночасно в напрям теорії та методології менеджменту, поширену та визнану в світових масштабах практичну діяльність. Слід визнати активне поширення консалтингу в системі знань сучасного менеджменту та його розповсюдження на такі сфери, як, зокрема, фінанси, бухгалтерський облік, маркетинг, управління персоналом, інформаційна діяльність та інформатизація.

Таке стрімке поширення знань пов'язане з унікальними процесами щодо вирішення великої кількості потреб сучасного бізнесу, державного, галузевого та регіонального управління. У сучасному колі питань, що вирішуються за участю консалтингу, можливо налічити сотні послуг, як масового характеру надання, так і чітко особистого характеру.

За рахунок наукового та технічного прогресу в системі інструментарію консалтингу свого новітнього відображення набувають такі наукові підходи.

1) Системний підхід. Він набуває новітнього відображення перш за все за рахунок комплексного використання таких знань, як економіка, менеджмент, соціологія, математика, інформатика та їхнє внутрішнє галузеве різноманіття; визнання неможливості напрацювання глибинної теорії та методології лише у вузькому колі знань; а також за рахунок визначення кожної ситуації, що досліджується, в системному баченні та складності сучасних управлінських дій з визначенням можливих наслідків.

2) Аналітичний підхід, що має широке визначення та відображення в діяльності з питань управління, формує засади вивчення процесів на підставі дослідження проблем, історії розвитку процесів та явищ, об'єктивності, логіки дій, послідовності вивчення інформації, руху від складного до спрощеного, напрацювання альтернатив тощо.

3) Інтеграційний підхід, що отримує свою реалізацію за рахунок поглиблення взаємодії та взаємопроникнення між «теорією та практикою»; такими сферами, як державне-галузеве-регіональне управління; управління підприємствами різних галузей та видів діяльності тощо.

4) Стратегічний підхід, що є орієнтованим на перспективне бачення та розвиток як теорії та прак-

тики, так і самого складного сучасного ринкового середовища. Передбачає поширення стратегії як на планування, так і усі інші функції – контроль, мотивацію, організацію тощо.

5) Творчий підхід, тому що кожна ситуація в консультуванні є неповторною, фактично відсутні стандарти та уніфікація в прийнятті рішень та регулюванні складних, проблемних питань.

6) Культурно-комунікаційний підхід, який передбачає, що в центрі парадигми відносин є людина та її інтелектуальний потенціал, врахування одночасного напливу національної культурної ідентичності та крос-культурності менеджерської діяльності.

7) Ринковий підхід, який передбачає стійкий попит та бажання з боку фірм, окремих підприємців на нарощення ефективності та результативності діяльності, мінімізацію витрат діяльності, зростання продуктивності праці на підставі свободи дій. Такий підхід визнає пріоритетність та первинність потреб і зацікавленості клієнта.

8) Концептуальний підхід, який формує наявність мети, завдань, принципів, інструментарію діяльності та наявності результатів в кожній послугі, у вирішенні кожної проблеми або конфлікту.

9) Ситуаційний підхід, який передбачає пріоритетність методів, інструментів, підходів до оцінки ситуації та знаходження технології вирішення конфліктів. В загальному розумінні управління визначається ситуацією. Стрімкі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі формують ситуації, коли не існує єдиного відповідного до наявного стану методу управління. Найефективнішим визнається той, що є інформаційно адекватним та відповідає управлінській проблематиці.

Такий стрімкий розвиток управлінського консультування був і є потребою часу. Наукові підходи в діяльності великого кола підприємств, що займаються наданням консалтингових послуг, здебільшого поєднуються в єдине спрямування.

Визначимо ключові передумови стрімкого розвитку з позиції суспільного світового прогресу:

- накопичення теорії менеджменту в різних галузях людської діяльності (соціальній та техніко-технологічній сферах; екології та будівництві; туризмі та інформаційній діяльності тощо);

- формування фундаментальних засад теорії та методології менеджменту;

- інформаційна революція, а також її стрімке просування на усі процеси життєдіяльності.

Характерними рисами сучасної консалтингової діяльності є праця на глибинних наукових засадах; системний підхід до діяльності; врахування різноманітних інтересів та налаштування на їхній баланс; орієнтація на гармонізацію економічних та соціальних інтересів; управління знаннями як системний процес та відповідне ставлення до людського інтелекту; неповторність та ексклюзивність кожної послуги.

Сьогодні фахівці з теорії та практики управлінського консультування розглядають сутність цього напрямку знань з двох боків: як сфери послуг та як виду професійної діяльності.

Управлінське консультування – різновид експертної допомоги. Експертна допомога ґрунтується на судженнях фахівців і є частиною консультаційного процесу, тобто

управлінське консультування за своїм обсягом є набагато ширшим і глибшим поняттям. Більш того, експертна допомога надається клієнту, а консалтинговий процес здійснюється з клієнтом. Сутність управлінського консультування як сфери послуг наведено в табл. 1.

Управлінське консультування давно визнане важливою професійною службою, що допомагає

Таблиця 1

**Визначення сутності управлінського консультування як сфери послуг**

№ п/п	Визначення	Джерело
1	Управлінське консультування – висококваліфікована допомога керівникам, спрямована на підвищення роботи організацій, яка виявляється незалежними (не входять до складу організації) експертами, фахівцями у певній галузі.	К. Чакиров [14]
2	Управлінське консультування – різновид експертної допомоги керівникам організації у справі вирішення завдань перебудови управління в мінливих зовнішніх і внутрішніх умовах.	В. Рапопорт [8]
3	Управлінське консультування – послуги, надані незалежними і професійно підготовленими фахівцями (консультантом або їх групою) з метою допомогти керівнику організації в діагностиці, аналізі та практичному вирішенні управлінських і виробничих проблем.	І. Прокопенко [7]
4	Управлінське консультування – це вид інтелектуальної професійної діяльності, в процесі якої кваліфікований консультант надає об'єктивні та незалежні поради, тим самим сприяючи успішному управлінню організацією-клієнтом.	О. Фінагіна, О. Зінченко [13]
5	Управлінське консультування — це процес, в межах якого зовнішній відносно підприємства фахівець ділиться своїми знаннями і досвідом щодо розроблення концепції діяльності і стратегії розвитку виробництва, пошуку джерела фінансування для інвестиційних програм, визначення шляхів підвищення продуктивності, консультацій з набору персоналу тощо.	В. Унінець-Ходаківська, О. Костюкевич, О. Лятанбор [11]
6	Управлінське консультування – набір методів, спрямованих на ідентифікацію організаційних проблем, розроблення конкретних напрямів їх подолання, а також контроль зовнішніх змін у конкретних галузях.	К. Гарсія [16]

Таблиця 2

**Визначення сутності управлінського консультування як виду професійної діяльності**

№ п/п	Визначення	Джерело
1	Консалтинг – це професійна допомога з боку фахівців з управління господарським керівникам і управлінському персоналу різних організацій (клієнту) у вирішенні проблем і функціонуванні їх розвитку, що здійснюється у формі порад, рекомендацій і спільно розроблених із клієнтом рішень.	А. Посадський, С. Хайниш [6]
2	Бізнес-консалтинг – забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поведінки, професійними навичками або іншими ресурсами, що допомагають йому в оптимізації сформованого на підприємстві (організації) фінансово-економічного стану в рамках чинної нормативно-законодавчої бази.	«Консалтинг в Україні» [5]
3	Управлінське консультування – це сервіс, що забезпечує клієнта незалежною та об'єктивною порадою і наданий спеціалізованою компанією або фахівцем для ідентифікації та аналізу управлінських проблем і можливостей компанії-клієнта.	А. Саврук, Р. Красюк [9]
4	Управлінське консультування – діяльність з консультування керівників, управлінців з широкого кола питань у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності.	<a href="https://uk.wikipedia.org">https://uk.wikipedia.org</a> [20]
5	Управлінський консалтинг – це професійна допомога спеціалістів-консультантів керівникам та управлінському персоналу різних організацій щодо аналізу та вирішення проблем їх функціонування та розвитку, що здійснюється у формі порад, рекомендацій та сумісно відпрацьованих рішень.	О. Смігунова [10]
6	Практична діяльність з реалізації консультантом професійних знань, навичок та вмінь, що спрямована на виявлення та вирішення проблем клієнтської організації.	А. Шохов [15]

керівникам аналізувати і розв'язувати практичні завдання, які стоять перед їхніми організаціями, а також засвоювати чужий досвід. Сутність управлінського консультування як виду професійної діяльності наведено в табл. 2.

Головним завданням управлінського консультування є вирішення проблем клієнта за рахунок балансу інтересів та гармонізації діяльності в умовах високих ризиків та невизначеності сучасного інформаційноємного навколишнього середовища, забезпечуючи набуття необхідного досвіду клієнтом та розширення навичок безперервного розвитку та управління знаннями.

Слід визнати та враховувати в наведених визначеннях наявність таких обов'язкових елементів, що поєднують бачення науковців та практиків з питань управлінського консультування: визнання консультування найвищою ланкою в системі знань менеджменту а також найвищою формою використання знань; особливості умов праці консультантів; клієнтоорієнтованість послуги та широта кола накопичених у світі відповідних знань та технологій надання інформації; послуги за рахунок висококваліфікованих фахівців; обов'язковість оцінки та вирішення управлінських проблем наявності позитивних змін в діяльності клієнтів та особливостях ведення біз-

несу; висока залежність від наукового та соціального прогресу в країні та на підприємстві; колективність праці та її наукова спрямованість; вирішення складних проблем та наявність унікальних, неповторних ситуацій; отримання нових знань з боку обслуговування кожного окремого клієнту; накопичення знань та досвіду культури менеджменту.

Сучасний світовий досвід розвитку консалтингу як активного та перспективного напрямку менеджменту формує розуміння унікальної можливості вирішення значної кількості питань, що є пов'язаними з конфліктами економічних та соціальних інтересів (рис. 1). Йдеться перш за все про групи інтересів, що пов'язані з парадигмою відносин «бізнес-влада»; «влада-населення»; «бізнес-влада-населення».

В основу ключових положень накопичених знань з консалтингу та різноспрямованої експертизи покладено світовий досвід визнаних компаній (табл. 3).

Базовими принципами надання консалтингових послуг слід визнати гуманність менеджменту; гармонізацію управлінської діяльності; інтегрованість підходів; відповідність способів, засобів, інструментів та технологій надання послуг; врахування інституційних особливостей.

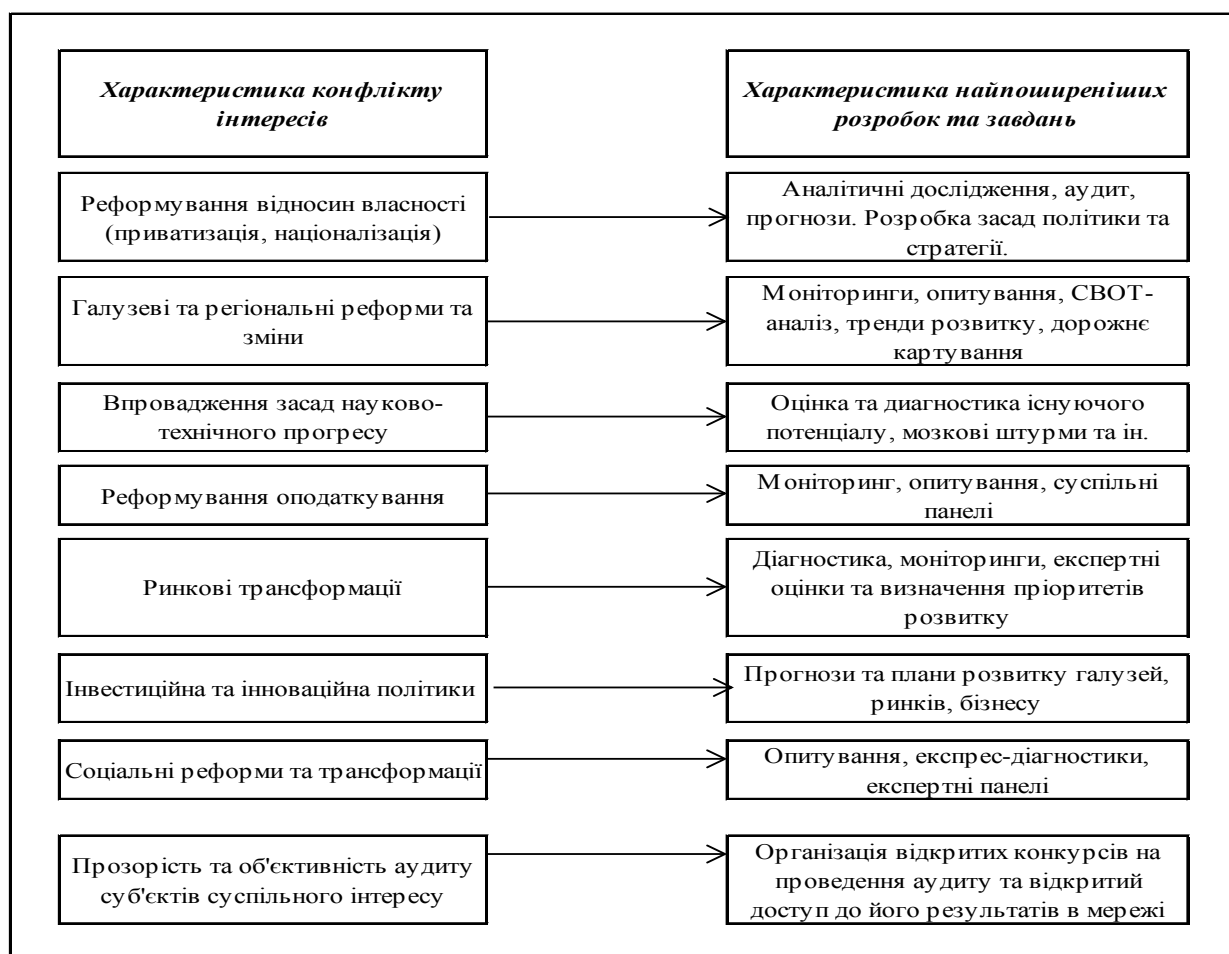


Рис. 1. Світовий досвід питань вирішення конфліктів інтересів

До числа принципів відносять також принцип поєднання галузевого і територіального управління, принцип комплексності і системності, принцип провідної ланки і зосередження сил, принцип зворотного зв'язку, принцип необхідної різноманітності тощо.

В межах розвитку наукових засад та практичної діяльності консалтингу формуються сфери впливу та напрацьовується різноманітний досвід. Підкреслимо, що він значною мірою є корпоративним та не завжди отримує публічного визнання. Найбільш відкритою слід визнавати діяльність на ринку консалтингових послуг освітянських установ та американської консалтингової фірми «McKinsey & Co».

Лідером із надання консультаційних послуг в Україні можна вважати міжнародну компанію «Ernst & Young» («EY»), яка надає послуги із аудиту, оподаткування, супроводу угод і консультування. Назва «EY» відноситься до глобальної організації та може відноситися до однієї чи декількох компаній, що входять до складу «Ernst & Young Global Limited», кожна з яких є окремою юридичною осо-

бою. Сукупна виручка «EY» за 2016 фінансовий рік зросла на 9% і склала 29,6 млрд. дол. США [19].

В Україні «EY» провадить свою діяльність уже понад 25 років, в її складі працюють понад 400 фахівців, що надають послуги високої якості за такими основними напрямками, як консультаційні послуги з питань ведення бізнесу, аудиторські послуги, послуги з оподаткування та консультаційний супровід транзакцій, допомога в управлінні ризиками, оптимізації системи внутрішнього контролю та розкритті потенціалу клієнтського бізнесу.

Підхід «EY» ґрунтується на передовій практиці розроблення рекомендацій для ефективного управління бізнесом в нинішніх умовах. У будь-якій галузі завдяки глобальній мережі фахівців компанії надаються рекомендації, що відповідають потребам клієнтів. Галузева спеціалізація «EY» в Україні така: автомобільна галузь; енергетика і комунальні підприємства; ЗМІ та індустрія розваг; медико-біологічна галузь; металургійна і видобувна галузь; нафтогазовий сектор; нерухомість; споживчі товари; технології; телекомунікації; урядові уста-

Таблиця 3

## Характеристика світових лідерів консалтингу [20]

№ п/п	Компанія	Тип організації	Кількість країн	Послуги
<i>«Велика трійка» консалтингових компаній</i>				
1	«McKinsey & Company» («McKinsey & Co»)	Корпорація	60	Спеціалізується на вирішенні задач, пов'язаних зі стратегічним управлінням
2	«Boston Consulting Group» («BCG»)	Партнерство	43	Спеціалізується на управлінському консалтингу, основними завданнями є виявлення нових можливостей та розроблення стратегій щодо їх досягнення.
3	«Bain & Company» («Bain & Co»)	Комерційна організація	31	Спеціалізується на розробленні корпоративних стратегій, питаннях оптимізації операційної діяльності підприємств, повному спектрі питань стратегічного консалтингу
<i>«Велика четвірка» аудиторських компаній</i>				
1	«Pricewaterhouse Coopers» («PwC»)	Транснаціональна корпорація	157	Послуги, спрямовані на вивчення тенденцій розвитку бізнесу, оцінку його потенціалу і підвищення його вартості шляхом розроблення і впровадження довгострокових стратегій і бізнес-рішень: аудиторські послуги, супровід угод, консультації з підвищення ефективності бізнесу, податкові та юридичні послуги, послуги у сфері оподаткування, юридичні послуги, корпоративне навчання
2	«Deloitte»	Партнерство	150	Повний спектр послуг у чотирьох сферах: аудит, оподаткування, управлінський консалтинг та корпоративні фінанси; послуги щодо трансформації компаній та антикризового управління
3	«Ernst & Young» («EY»)	Мережа сервісних компаній	150	Аудиторські та консультаційні послуги, послуги в галузі оподаткування, консультаційні послуги із супроводу транзакцій
4	«KPMG»	Кооператив	155	Аудит; податкове і юридичне консультування; консультаційні послуги (супроводження корпоративних угод і реструктуризація бізнесу; консультування з управління ризиками; управлінське консультування тощо)

нови, державний сектор; фінансовий сектор; фонди прямих інвестицій.

Серед клієнтів «Ernst & Young» в Україні можна виділити такі підприємства: ПАТ «Укрзалізниця»; державне підприємство з обслуговування повітряного руху України «Украерорух»; НАК «Нафтогаз України»; ПАТ «ТУРБОАТОМ»; ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»; Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація ROSHEN»; ТОВ СП «Нібулон»; ПАТ «Укрграфіт» та багато інших.

Головною метою компанії «EY» є вдосконалення ділового середовища та допомога клієнтам оптимізувати і збільшувати обсяги діяльності, а також сприяти розвитку суспільства. «EY» надає підприємцям підтримку в реалізації ідей і успішному представленні продукції на ринку.

Сучасний український консалтинг знаходиться лише в своїй початковій фазі розвитку. Його пріоритети ще не мають чіткого визначення, вони є тісно пов'язаними з розвитком національної економіки та її майбутнім у світовому економічному просторі. Тут постають питання

розвитку національної галузевої структури, ринкових трансформацій, соціальної політики, сфер та заходів підтримки малого та середнього бізнесу.

**Висновки.** Сучасні наукові засади управлінського консультування отримують свій стрімкий розвиток та визнання як системи практики, так і на рівні теорії та методології. Такий процес є відповідним до двох пов'язаних течій наукової думки в системі знань менеджменту. По-перше, спрямованості хвилі шостого етапу в революціях та еволюційних змінах менеджменту – інформаційному етапі розвитку. По-друге, формуванні гармонійного та збалансованого потоку інтересів бізнесу, галузей, регіонів в баченні перспектив та планів національних економічних систем.

Така спрямованість та перспектива розвитку управлінського консультування є внутрішнім джерелом розвитку з позиції ключових принципів демократизації та гармонійного розвитку, що формує нові горизонти активної співпраці в парадигмі відносин «влада-бізнес-менеджмент».

### Список літератури:

1. Верба В. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: [монографія] / В. Верба. – К.: КНЕУ, 2011. – 327 с.
2. Хендерсен Б.Д. Продуктовый портфель / Б.Д. Хендерсен // Бостонская консалтинговая группа BCG Review: Дайджест. – 2008. – Вып. 2. – С. 7–8.
3. Елмашев О. Управленческое консультирование: Вопросы теории и практики / О. Елмашев. – Ижевск: Удмуртия, 1989. – 110 с.
4. Комаров В. Программа работ лаборатории управленческого консультирования / В. Комаров. – Новосибирск, 1988. – 234 с.
5. Консалтинг в Украине. – К.: Ассоциация «Укрконсалтинг», 1996. – 188 с.
6. Посадский А. Консультационные услуги в России / А. Посадский, С. Хайниш. – М.: Финстатинформ, 1995. – 171 с.
7. Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга / И. Прокопенко // Проблемы теории и практики управления. – 1988. – № 5. – С. 90–95.
8. Рапопорт В. Диагностика управления (практический опыт и рекомендации) / В. Рапопорт. – М.: Экономика, 1991. – 244 с.
9. Саврук А. Готовых решений не бывает / А. Саврук, Р. Красюк // Рынок капитала. – 1998. – № 23–24.
10. Смігунова О. Основи управлінського консультування: курс лекцій / О. Смігунова. – Х.: Міськдрук, 2011. – 73 с.
11. Ринок фінансових послуг. Теорія і практика: [навчальний посібник] / [В. Унінець-Ходаківська, О. Костюкевич, О. Лятамбор]. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 392 с.
12. Управленческое консультирование: в 2 т / под ред. М. Кубра; пер. с англ. – М.: СП «Интерэксперт», 1992–. – Т. 1. – 1992. – С. 16–19.
13. Фінагіна О. Управлінське консультування: [навчальний посібник] / О. Фінагіна, О. Зінченко. – Донецьк: ДонІЗТ, 2009. – 269 с.
14. Чакыров К. Управленческое консультирование – организация процесса / К. Чакыров. – София, 1986.
15. Шохов А. Что может сделать консультант по управлению для развития Вашего бизнеса / А. Шохов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.shokhov.com/2010/09/28/what-can-i-do>.
16. García C.-E. Information for innovation: managing change from an information perspective / C.-E. García [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.lem.sssup.it/Dynacom/files/D12\\_0.pdf](http://www.lem.sssup.it/Dynacom/files/D12_0.pdf).
17. Block P. Flawless consulting: A guide to getting your expertise used / p. Block // Austin, TX, Learning Concept. – 1981. – P. v and 2.
18. Greiner L.E. Consulting to management / L.E. Greiner, R.O. Metzger. – Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1983.
19. ТОВ «Ернст энд Янг Аудиторські послуги»: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-in-UA-Ukr/\\$FILE/EY-in-UA-Ukr.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-in-UA-Ukr/$FILE/EY-in-UA-Ukr.pdf).
20. Вкіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org>.

**Robul Yu.V.**, Candidate of Physico-Mathematical Sciences,  
Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Management  
and Mathematical Modelling of Market Processes  
*Odessa I.I. Mechnikov National University*

**Kharchenko K.O.**, Student,  
*Odessa I.I. Mechnikov National University*

## ADVERTISING AND SOCIAL MEDIA AS MODERN TRENDS FOR DEVELOPMENT OF LUXURY BRANDS MANAGEMENT

**Robul Y.V., Kharchenko K.O. Advertising and social media as modern trends for development of luxury brands management.** Interest in the use of social media marketing (hereinafter referred to as «SMM»), especially in the marketing of luxury fashion brands, it is growing rapidly. In this study, the author defines the attributes of SMM activities and exploring the relationship between SMM and the cost of equity, the company's brand, customers, as a capital company, and purchase intention. Five foundations of SMM activities are fun, interaction, trend, individualization of the goods or services, and dissemination of information by word of mouth. Effect of SMM activities has a positive effect on the equity value of the company, the company's brand; purchase intent increases the number of potential customers. The results of this study can be used to predict the buying behaviour of customers of luxury brands, and provide guidance on asset management and CMM activities.

**Keywords:** social media marketing, brand, capital, consumer behaviour, marketing.

**Робул Ю.В., Харченко К.О. Реклама і соціальні медіа як сучасні тенденції розвитку управління розкішних брендів.** Інтерес до використання соціальних медіа маркетингу (Далі також «СММ»), особливо в маркетингу розкішних модних брендів-швидко зростає. У цьому дослідженні, автор визначає атрибути СММ діяльності і вивчає взаємозв'язок між СММ і вартість акціонерного капіталу, бренду компанії, клієнтів, як капіталу компанії, а також намір здійснити покупку. П'ять основ СММ діяльності є розваги, взаємодія, трендовість, індивідуалізація товару або послуги, і поширення інформації з вуст в уста. Вплив СММ діяльності позитивно впливає на вартість акціонерного капіталу компанії, бренду компанії; намір зробити покупку збільшує кількість потенційних клієнтів. Результати даного дослідження можуть бути використані для прогнозування купівельного поведінки клієнтів розкішних брендів і забезпечують керівництво з управління активами і СММ діяльності.

**Ключові слова:** соціальний медіа маркетинг, бренд, капітал, споживча поведінка, маркетинг.

**Робул Ю.В., Харченко Е.А. Реклама и социальные медиа как современные тенденции развития управления роскошных брендов.** Интерес к использованию социальных медиа маркетинга (Далее также «СММ»), особенно в маркетинге роскошных модных брендов-быстро растет. В этом исследовании, автор определяет атрибуты СММ деятельности и изучает взаимосвязь между СММ и стоимостью акционерного капитала, бренда компании, клиентов, как капитала компании, а также намерение совершить покупку. Пять основ СММ деятельности являются развлечения, взаимодействие, трендовость, индивидуализация товара или услуги, и распространение информации из уст в уста. Влияние СММ деятельности положительно влияет на стоимость акционерного капитала компании, бренда компании; намерение совершить покупку увеличивает количество потенциальных клиентов. Результаты данного исследования могут быть использованы для прогнозирования покупательского поведения клиентов роскошных брендов и обеспечивают руководство по управлению активами и СММ деятельности.

**Ключевые слова:** социальный медиа маркетинг, капитал, бренд, потребительское поведение, маркетинг.

**The formulation of the problem.** The objective of this article is bringing together international scholars from different disciplines and different countries working to advance knowledge on the fashion marketing and consumption of luxury brands. The luxury industry is relatively small in terms of the number of companies, but punches far above its weight both in terms of sales and more importantly, influence. The best design, the best materials, the best merchandising, and the best

packaging occur in the luxury industry, and hence luxury brands frequently lead the way for the rest of the marketing world. The role of fashion marketing of luxury brands is an area in need of new developments, theories, and knowledge in light of the trends toward global luxury and fashion markets. To that end, this selection of papers serves to increase the reader's understanding of the strategies needed to effectively market to the luxury brand sector.

**The formulation of the task.** Fashion role in the marketing of luxury brands is an area that requires new developments, theories and knowledge in the light of the trend towards global output expensive and fashionable markets. Certainly, the reader may wish to view these articles as a starting point in understanding theory and research in the fashion marketing of luxury brands, and go on to investigate additional references in the subject matter. Fig.1 describes the research scope of papers included in this special issue. What follows is a brief summary of each article and the place it occupies in Fig. 1.

**Analysis of recent research and publications.** Among the issues such as marketing of luxury brands, its efficiency in the management began to be studied as an independent concept. The question of the essence, identifying, measuring and improving the efficiency of marketing is considered in works of well-known foreign scientists: Bian Q., Forsythe S., Kastanakis M.N., Balabanis G., Godey B., Pederzoli D., Aiello G., Donvito R., Miller K.W., Mills M.K., Poddar A., Foreman J., Banerjee S., Scholder E.P.

**The presentation of the main results.** Between the mass and the class: antecedents of the «bandwagon» luxury consumption behaviour Minas N. Kastanakis and George Balabanis [1, p.17] examine the impact of a number of psychological factors on consumers' propensity to engage in the «bandwagon» type of luxury consumption. (The bandwagon effect refers to the extent to which demand for a product increases because others are consuming the product. This tendency may be driven by the need to be associated with, and to be identified as being, fashionable or stylish. Consumers jump on the bandwagon so they won't be left behind!) Through development and empirically confirming a conceptual model of bandwagon consumption of luxury products, the authors show that a consumer's interdependent self-concept underlies bandwagon luxury consumption. The relationship between interdependent self-concept and bandwagon consumption is mediated by the level of a consumer's status-seeking predispositions, susceptibility to normative influence, and need for uniqueness. A primary contribution of this research demonstrates that psy-

chological constructs explain a large part of bandwagon luxury consumption and can be used as inputs in the development of marketing strategies.

Interpersonal effects on fashion consciousness and status consumption are moderated by materialism in metropolitan men. Despite dramatic changes in male fashion consumption over the last two decades, consumer research has largely ignored the issue of status consumption, especially in the male market. Aurathai Lertwannawit and Rujirutana Mandhachitara [2, p. 32] study the direct and indirect effects (i.e., by the way of fashion consciousness) of self-monitoring and susceptibility to interpersonal influence have on status consumption. Interesting findings of path analysis provide insights into interpersonal effects on status consumption. Materialism values moderate the relationship between self-monitoring and/or susceptibility to interpersonal influence on status consumption: for high-materialism consumers, susceptibility to interpersonal influence alone has an indirect effect on status consumption by the way of fashion consciousness; for low-materialism consumers, self-monitoring is an additional antecedent of status consumption. Marketers attempting to penetrate the male metropolitan market can use these results to identify appropriate communication channels and message content for high- and low-materialism customers.

Comparing the importance of luxury value perceptions in cross-national contexts Paurav Shukla and Keyoor Purani [3, p. 11] provide empirical support to the often conceptualized but not-yet-tested framework of luxury value perceptions in a cross-national context. The study compares the luxury value perceptions (i.e., self-directed symbolic/expressive, other-directed symbolic/expressive, experiential/hedonic, utilitarian/ functional, and cost/sacrifice) among British and Indian consumers, providing a rich comparative context between collectivist and individualistic markets. The results support the notion that several luxury value perceptions may be highly influential among all cultures and countries, but their degree of influence may differ dramatically. The findings suggest that consumers in collectivist markets use simpler selection criteria for measuring the value of

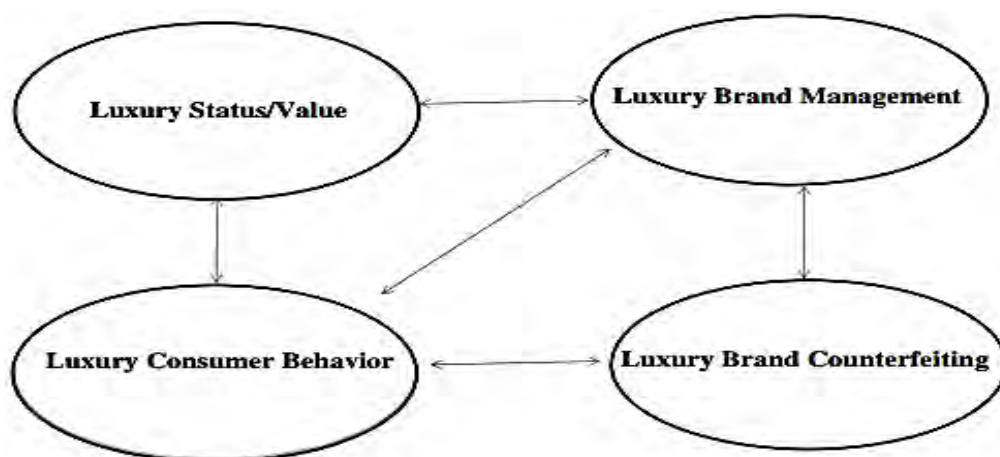


Fig. 1. Fashion marketing and consumption of luxury brands

a luxury brand than consumers in individualistic markets. These results can be used by luxury brand managers to develop a coherent and integrated long-term global strategy that takes into account country-specific requirements.

Impact of self on attitudes toward luxury brands among teens. In this research, Luciana De Araujo Gil, Kyoung-Nan Kwon, Linda Good, and Lester W. Johnson [4, p. 49] investigate how social consumption motivations affect teenagers' attitudes toward luxury brands, how teens' self concepts can influence social consumption motivations, and whether peer pressure affects this relationship. The authors also look at materialism's influence on teenagers' social consumption motivations and attitudes toward luxury brands. Key contributions of this research include the demonstration that materialistic orientation is a powerful force in developing more positive attitudes towards luxury brands among teenagers. Also, even though the desire for wealth and material ownership is positively associated with social incentives to consume (i.e., social consumption motivation), teenagers with clear self-beliefs have a stronger tendency to resist social motivations to consume; the clearer they are about themselves, the less they attend to external sources and stimuli. This paper segues to the next section as it fits both in the luxury status/ value and in the luxury consumer behaviour categories.

Luxury consumer behaviour.

Consumer enactments of archetypes using luxury brands Carol M. Megehee and Deborah F. Spake [5] explore the meaning of luxury brands through the use of visual narrative art created from consumer blogs. The article describes how to use a creation of visual narrative art as a qualitative research tool. Mapping contexts and stories that blog entries describe reveals the nature of the brand, the blogger (i.e., the consumer of the luxury brand in the blog), and interpretations by the visual narrative artists. This study extends the consumer storytelling literature that follows from creating visual narrative art and its use for deepening understanding of consumer reports of their enactments of brand myths.

Purchase intention for luxury brands: a cross-cultural comparison by Qin Bian and Sandra Forsythe [6] examine the effects of individual characteristics (i.e., consumers' need for uniqueness and self-monitoring) and brand-associated variables (i.e., social function attitudes toward luxury brands and affective attitude) on U.S. and Chinese consumers' purchase intention for luxury brands. (Social function attitudes, as they relate to luxury brands, involve consumers' self-expression and self-presentation to express their individuality (e.g., need for uniqueness) and exhibit their social standing (e.g., self monitoring). Affective attitudes are a powerful predictor of behaviour because they involve consumers' feelings or emotions. In addition to the social function of self-expression and self-presentation attitudes, consumers choose luxury brands because they provide hedonic rewards and sensory fulfilment.) In this cross-cultural study, self-monitoring positively influences social function attitudes toward

luxury brands. Social function attitudes toward luxury brands positively influence consumers' purchase intention through an affective attitude. Affective attitude plays an important mediating role between social function attitudes toward luxury brands and purchase intentions.

Understanding luxury consumption in China: consumer perceptions of best-known brands

Lingjing Zhan and Yanqun He [7] investigate the underlying motivations for the luxury consumption among Chinese middleclass consumers by testing the relationships between psychological traits (i.e., value consciousness, susceptibility to normative influence, and the need for uniqueness) and attitudes towards best-known luxury brands. Findings suggest that as consumers become more value conscious, they evaluate the best-known brands more favourably. Consumers with high susceptibility to normative influences exhibit more positive brand attitudes, suggesting that social influence is an important driver for the luxury consumption. The relationship between the need for uniqueness and brand attitudes depends on consumer knowledge; as consumers learn more about different luxury brands, they evaluate the best-known brands more negatively as uniqueness-seeking becomes a more important goal. Findings offer a unique insight into consumer perceptions of luxury brands and provide managerial implications for marketers to build sustainable luxury businesses in China.

Brand and country-of-origin effect on consumers' decision to purchase luxury products.

Bruno Godey, Daniele Pederzoli, Gaetano Aiello, Raffaele Donvito, Priscilla Chan, Hyunjoo Oh, Rahul Singh, Irina Ivanovna Skorobogatykh, Junji Tsuchiya, and Bart Weitz [8, p. 13] [9, p. 21] consider the combined effects of brand and country-of-origin on consumer purchases of luxury (versus non-luxury) goods. The intercultural analysis includes data from seven countries (China, France, India, Italy, Japan, Russia, and the United States). Consumers in different countries have different perceptions of what constitutes a luxury product and use different criteria (i.e., price, guarantee, design, and/or advertising) in making purchase decisions. The impact of country-of-origin on purchase decisions appears to be weaker than the influence of brand. This paper segues from luxury consumer behaviour to luxury brand management.

Contributing clarity by examining brand luxury in the fashion market

The creation and development of luxury brands is a growing area of research interest, but earlier research lacks clarity regarding the definition, operationalization, and measurement of brand luxury. Karen W. Miller and Michael K. Mills [10] address this issue within the pre-eminent luxury fashion brands category by carefully examining brand luxury and the dimensions and relationships underlying the luxury fashion brand. The authors develop and test their conceptual model – the brand luxury model – which makes important contributions by clarifying the confusion evident in earlier

brand luxury research, by supplying evidence about the importance of brand leadership, and by helping brand managers and academics through the creation of a useful framework to depict the luxury fashion brand.

Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand

Interest in the use of social media marketing – especially in the marketing of luxury fashion brands – is rapidly growing. In this research, Angella Jiyoung Kim and Eunju Ko [11, p.19] identify attributes of social media marketing activities and examine the relationships among those perceived activities, value equity, relationship equity, brand equity, customer equity, and purchase intention. (The five perceived social media marketing activities are entertainment, interaction, trendiness, customization, and word of mouth.) The effects of social media marketing activities positively affect value equity, relationship equity, and brand equity; brand equity negatively affects customer equity; value equity positively affects purchase intention; and purchase intention positively affects customer equity. Findings of this study can be used to forecast purchasing behaviour of customers of luxury brands and provide a guide to managing assets and marketing activities.

From Armani to Zara: impression formation based on fashion store patronage

Fine fashion and fast fashion are ever more converging with «Zarafication» (i.e., commoditization) and «massclusivity» of luxury fashions. Just as consumers buy luxury fashion brands to express or enhance their self-image, they can also patronize retailers with a self-congruent personality positioning. Kim Willems, Wim Janssens, Gilbert Swinnen, Malaika Brengman, Sandra Streukens, and Mark Vancauteran [12] address the research question, «Do people use store personality traits to infer store patron personality traits?» in two studies using the continuum model of impression formation as a theoretical foundation. Findings support a «yes» answer to this question. Study 1, a consumer survey, indicates that people do associate particular stereotypes with a store's patrons. Study 2, an experiment, demonstrates that the impression formed of others may substantially differ depending on the shopping bag (i.e., external cue of store patronage) the other carries. The authors conclude that consumers may not only wear certain fashion brands but shop at specific stores to impress others. Retailers can benefit from store personality as a unique selling proposition – a trend, the authors say, luxury brand managers should attend to.

How to increase the customer equity of luxury fashion brands through nurturing consumer attitude

Kyung Hoon Kim, Eunju Ko, Bing Xu and Yoosun Hann [13] provide a study to fill the gap in research

on consumer attitudes toward luxury brands. The study investigates the relationship among attitude toward luxury brands, customer equity, and customer lifetime value from a sample of undergraduate and graduate female students at two private women's universities in Seoul, Korea. Consumption for experience and fashion involvement positively influence attitude toward luxury brand; attitude toward luxury brand positively affects value equity and brand equity; and value equity negatively influences customer lifetime value while both relationship equity and brand equity positively affect customer lifetime value. From a managerial standpoint, this study provides several implications to luxury practitioners.

Exploring the Robin Hood effect: moral profiteering motives for purchasing counterfeit products

Amit Poddar, Jeff Foreman, Sy Banerjee, and Pam Ellen [14, p. 33] investigate one of the biggest problems facing luxury fashion brands today – counterfeiting. They found that when the legitimate brand is perceived as being high in corporate citizenship (high PCC), the size of the price differential between the legitimate brand and the counterfeit does not affect consumers' purchase intentions toward the counterfeit. However, when the legitimate brand has a negative image (low PCC), higher price differentials trigger significantly greater intentions to purchase the counterfeit product. «Moral profiteering,» as the authors label this effect, is more likely to take place when consumers of counterfeits have both economic and moral justifications for engaging in this unethical behaviour. That is, a large enough price difference between the legitimate product and the counterfeit, coupled with a negative corporate citizenship image (low PCC) of the legitimate brand, provides greater incentive and justification for the consumer to purchase the counterfeit. The implication of this finding is that efforts directed toward improving PCC may reduce sales of counterfeit goods.

**Conclusion.** Luxury brand managers should develop a coherent and integrated long-term global strategy that takes into account country-specific requirements. Affective attitude plays an important mediating role between social function attitudes toward luxury brands and purchase intentions. The role of marketing is to find, offer a unique insight into consumer perceptions of luxury brands and provide managerial implications for marketers to build sustainable luxury businesses in new markets. Large enough price difference between the legitimate product and the counterfeit, coupled with a negative corporate citizenship image (low PCC) of the legitimate brand, provides greater incentive and justification for the consumer to purchase the counterfeit.

## References:

1. Kastanakis MN, Balabanis G. Between the mass and the class: antecedents of the «bandwagon» luxury consumption behaviour. *J Bus Res.* 2012;65(10):1399–407.
2. Lertwannawit A, Mandhachitara R. Interpersonal effects on fashion consciousness and status consumption moderated by materialism in metropolitan men. *J Bus Res.* 2012;65(10):1408–16.

3. Shukla P, Purani K. Comparing the importance of luxury value perceptions in crossnational contexts. *J Bus Res.* 2012;65(10):1417–24.
4. Gil LA, Kwon K, Good L, Johnson WL. Impact of self on attitudes toward luxury brands among teens. *J Bus Res* 2012;65(10):1425–33.
5. Megehee CM, Spake DF. Consumer enactments of archetypes using luxury brands. *J Bus Res.* 2012;65(10):1434–42.
6. Bian Q, Forsythe S. Purchase intention for luxury brands: a cross cultural comparison. *J Bus Res* 2012;65(10):1443–51.
7. Zhan L, He Y. Understanding luxury consumption in China: consumer perceptions of best-known brands. *J Bus Res.* 2012;65(10):1452–60.
8. Godey B, Pederzoli D, Aiello G, Donvito R, Chan P, Oh H, Singh R, Skorobogatykh II, Tsuchiya J, Weitz B. Brand and country-of-origin effect on consumers' decision to purchase luxury products. *J Bus Res.* 2012;65(10):1461–70.
9. Ko E, Kim E, Taylor C, Kim K, Kang I. Cross-National Market Segmentation in the Fashion Industry: A Study of European, Korean, and U.S. Consumers. *Int Mark Rev* 2007;24(5):629–51.
10. Miller KW, Mills MK. Contributing clarity by examining brand luxury in the fashion market. *J Bus Res.* 2012;65(10):1471–9.
11. Kim AJ, Ko E. Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *J Bus Res.* 2012;65(10):1480–6.
12. Willems K, Janssens W, Swinnen G, Brengman M, Streukens S, Vancauteren M. From Armani to Zara: impression formation based on fashion store patronage. *J Bus Res.* 2012;65(10):1487–94.
13. Kim KH, Ko E, Bing X, Hann Y. Increasing customer equity of luxury fashion brands through nurturing consumer attitude. *J Bus Res.* 2012;65(10):1495–9.
14. Poddar A, Foreman J, Banerjee S, Scholder EP. Exploring the Robin Hood effect: moral profiteering motives for purchasing counterfeit products. *J Bus Res.* 2012;65(10): 1500–6.

Шаповалова Е.П., аспірант  
кафедри маркетингу  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

## ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПАРТНЕРСЬКОГО МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

**Шаповалова Е.П. Використання концепції партнерського маркетингу в діяльності банківських установ.** У статті висвітлено сутність теорії партнерства, встановлено її зв'язок з сучасною концепцією партнерського маркетингу. Значна увага приділена дослідженню концептуальних основ маркетингу мережевої взаємодії і маркетингу партнерських відносин. Проаналізовано основні принципи, обґрунтовано чинники побудови взаємовідносин банківських установ з різними контрагентами на основі партнерського маркетингу.

**Ключові слова:** теорія партнерства, мережева взаємодія, маркетинг відносин, партнерський маркетинг, етичний маркетинг, банківська установа, споживач, персонал.

**Шаповалова Э.Ф. Использование концепции партнерского маркетинга в деятельности банковских учреждений.** В статье определена сущность теории партнерства, установлена ее связь с современной концепцией партнерского маркетинга. Существенное внимание уделено исследованию концептуальных основ маркетинга сетевого взаимодействия и маркетинга партнерских отношений. Проанализированы основные принципы, обоснованы факторы построения взаимоотношений банковских учреждений с разными контрагентами на основе партнерского маркетинга.

**Ключевые слова:** теория партнерства, сетевое взаимодействие, маркетинг отношений, партнерский маркетинг, этический маркетинг, банковское учреждение, потребитель, персонал.

**Shapovalova E.P. Using the concept of affiliate marketing in the activities of banking institutions.** The article defines the essence of the theory of partnership, established its relationship with the modern concept of affiliate marketing. Considerable attention is paid to the study of the conceptual foundations of marketing of networking and marketing partnerships. Analyzed the basic principles substantiated factors of building relationships banking institutions with different counterparties on the basis of affiliate marketing.

**Keywords:** theory of partnership, networking, relationship marketing, affiliate marketing, ethical marketing, banking institution, consumer, staff.

**Постановка проблеми.** За останні роки суб'єкти господарської діяльності України суттєво змінили принципи ведення бізнесу та підходи до нього, особливо у сфері послуг. Це пов'язано, по-перше, із застосуванням топ-менеджментом більшості вітчизняних підприємств та установ сучасних клієнтоорієнтованих концепцій ведення бізнесу закордонними компаніями-партнерами; по-друге, з тим, що традиційні інструменти маркетингу у задоволенні попиту споживачів стають більш дорогими та менш ефективними; по-третє, із перенасиченням споживачів інформацією, які вимагають від виробника кастомізованої пропозиції товарів чи послуг. Всі зазначені чинники детонують об'єктивну необхідність побудови партнерських відносин між усіма учасниками створення споживчої цінності товарів / послуг, що потребує застосування актуального маркетингового інструментарію. Загострення конкурентної боротьби на споживчому ринку робить процес залучення нових споживачів більш дорогим. Через це підприємствам, організаціям і установам доцільно й ефективно з комунікаційної та еконо-

мічної точки зору утримувати вже наявних клієнтів шляхом побудови з ними тісних та взаємовигідних партнерських відносин. Це питання стає ключовим у концепції партнерського маркетингу як діяльності підприємства з налагодження довготривалих і стійких відносин з усіма суб'єктами ринкової взаємодії: постачальниками, споживачами, посередниками, фінансовими структурами, ЗМІ, владою тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні засади партнерського маркетингу, або маркетингу мережевої взаємодії, ґрунтуються на основних принципах теорії партнерства, вихідні положення якої викладені в наукових працях П.А. Кропоткіна [1], П.А. Сорокіна [2], Ю.В. Яковця [3], В.Ф. Нгуена [4]. Механізми реалізації партнерських відносин в маркетингу досліджувалися як закордонними (П. Войма, К. Гронроос [10], Ф. Котлер [18], А. Пейн [17], Я. Гордон [14], Е. Нілі, К. Адамс, М. Кеннерлі [23], Е.Ф. Галямова [20; 21], І.І. Скоробагатих, О.В. Сагінова, К.Ф. Фокс [12]), так і вітчизняними науковцями (А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак [9; 11; 13; 16; 19],

Н.В. Кузьминчук [15], І.А. Мельник, С.Г. Фірсова [24], М.А. Окландер, Т.О. Окландер [8], М.А. Стаюра [6], Н.І. Чухрай [7] та ін.). У наукових працях зазначених вчених використано різну термінологію під час визначення сутності концепції партнерського маркетингу, зокрема маркетинг мережевої взаємодії, маркетинг відносин, маркетинг взаємодії, маркетинг партнерських відносин, управління взаємовідносинами з клієнтами, маркетинг стосунків. Причинами цього є індивідуальне розуміння і переклад англійської термінології, а отже, дещо різне змістовне наповнення термінів.

Слід зазначити, що у наукових працях вчених ґрунтовно досліджено сутність і проаналізовано основні проблеми понятійного апарату партнерського маркетингу, а також проаналізовано механізми регулювання взаємовідносин підприємств з різними контрагентами. Очевидним є те, що маркетинг відносин має включати індивідуальний підхід до кожного партнера. Через це у наукових працях вчених укорінилась думка, що така концепція є пріоритетною лише для промислових підприємств, які мають обмежену кількість споживачів та партнерів. Проте можна стверджувати, що із появою новітніх інформаційних та комп'ютерних технологій запровадження індивідуального підходу стає можливим і для підприємств сфери послуг, про що свідчить успішний досвід банківських установ, туристичних компаній, компаній-провайдерів інтернет-послуг та мобільного зв'язку. При цьому проблеми застосування концепції партнерського маркетингу в діяльності підприємств сфери послуг, зокрема банківських установ, є недостатньо дослідженими.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування доцільності використання концепції партнерського маркетингу в діяльності банківських установ під час здійснення взаємодії з усіма стейкхолдерами.

**Виклад основних результатів.** Основою прогресу суспільства, на думку П.А. Кропоткіна, є кооперація, взаємодопомога та підтримка, а не внутрішньовидова та класова боротьба [1]. Доповнюючи цю тезу, Ю.В. Яковець зазначає, що партнерство (замість класової ворожнечі, конфліктів та війн) в сучасному його розумінні стає відмінною рисою постіндустріального суспільства, а безпосередня взаємодія між людьми, соціальними верствами, класами, націями, державами набуває досить широкого, різнополюсного діапазону у побудові партнерських відносин. Зокрема, учений вважає партнерство не суто співпрацею, а найвищою формою її прояву, що відрізняється принаймні трьома характерними ознаками, а саме рівноправ'ям і спільністю докорінних інтересів сторін; взаємовигодною для тих, хто бере участь у партнерстві; стійкою, глибоко проникною співпрацею, що дає відчутний синергетичний (системний) ефект [3, с. 131].

На думку В.Ф. Нгуена [4], в теорії партнерства однією із важливих умов успішного соціально-е-

кономічного розвитку є взаємодія влади та бізнесу. З метою пошуку балансу інтересів, необхідного для реалізації суспільно значущих інвестиційних проєктів та програм, влада і бізнес повинні працювати узгоджено, формуючи партнерські моделі взаємовідносин у різноманітних сферах у спільних інтересах учасників такої взаємодії. Така особлива форма взаємодії влади і бізнесу отримала назву державно-приватного партнерства (англ. «public-private partnership»), що є спробою держави використовувати інтелектуальний, управлінський потенціал приватного сектору, а також приватний капітал для підвищення якості розширення номенклатури та ліквідації інфраструктурних розривів у наданні послуг, які традиційно є обов'язком держави [4]. При цьому головною метою такого партнерства є підвищення рівня життя населення, задоволення реальних потреб людей, створення широких і рівних можливостей розвитку для всіх учасників, а не лише вирішення корпоративних соціальних питань. Такий підхід сприяє створенню базових моделей фінансування, відносин власності та управління на основі взаємовигідної співпраці та відкритого діалогу, реалізація яких дасть змогу забезпечити залучення приватних інвестицій, а не лише державних коштів у невиробничу сферу (освіту, науку, охорону здоров'я, культуру тощо).

В літературних джерелах поняття «партнерський маркетинг» розглядається як процес створення, підтримання і розширення тісної співпраці з клієнтами та іншими партнерами підприємства, який передбачає орієнтацію підприємства на індивідуальне обслуговування кожного споживача з урахуванням його специфічних потреб і особливостей. Реалізація на практиці принципів партнерського маркетингу вимагає від усіх функціональних підрозділів підприємства спільних зусиль у галузі маркетингу як однієї команди. Основна мета партнерського маркетингу – надання споживачеві довготривалих цінностей, при цьому запорука успіху підприємства – досягнення високого ступеня лояльності (прихильності) споживачів, тобто переведення комунікацій зі споживачем на рівень особистісних взаємин партнерів [5; 6, с. 139; 7, с. 32]. На нашу думку, під час тлумачення сутності цього поняття доречно використовувати таке визначення: партнерський маркетинг – це цілеспрямована діяльність з вибудови і постійної підтримки взаємовигідних відносин з усіма партнерами підприємства, організації чи установи, що орієнтована на довгострокову співпрацю.

Концепція маркетингу партнерських відносин вперше була представлена в наукових працях представників Скандинавської школи маркетингу у другій половині ХХ ст. Спочатку термін «партнерські відносини» тлумачився як взаємодія з усіма учасниками обміну (мережева взаємодія). Зокрема, К. Гронрос вказує на те, що елементи мережі можуть вступати в різні види взаємодії, за яких виникають обмін

і взаємна адаптація [10]. У мережі існують не лише потоки товарів та інформації, тут також можуть відбуватися фінансові й соціальні обміни. Усі обміни, усі види взаємодії впливають на позиції та інтереси партнерів, що беруть участь у мережі. Взаємодія не обов'язково ініціюється продавцем чи маркетологом, при цьому вона може продовжуватися досить тривалий період часу. Модель мережевої взаємодії вказує на те, що в реалізації обміну можуть брати участь усі члени взаємодіючих систем [9; 10].

А.В. Войчак в періодизації еволюції маркетингу як системи виокремлює, зокрема, такі етапи, як маркетинг як система управління взаємовідносинами зі споживачами (кінець 1990-х – початок 2000-х рр.); маркетинг як система, що гармонійно інтегрує в собі моделі мережевої взаємодії, партнерських стосунків та соціально-етичного ставлення до споживача (з 2000-х рр.) [11, с. 9]. Вивчення сучасного розвитку маркетингової науки, на думку І.І. Скоробогатих, потребує врахування не менш важливих внутрішніх міжособистісних відносин, організація і підтримка яких безпосередньо пов'язані з новим процесним проявом маркетингової функції в загальній системі управління. А оскільки сучасні підприємства функціонують на організованому ринку, вони повинні реалізувати також модель міжорганізаційної взаємодії [12, с. 33].

Маркетинг мережевої взаємодії, на думку А.Ф. Павленко та І.Л. Решетнікової, виходить з того, що ринок – це мережа, тобто набори взаємопов'язаних відносин обміну між особами (компаніями, підприємствами, фірмами, організаціями, споживачами). У такому розумінні маркетинг мережевої взаємодії є інтегратором діяльності великої кількості самостійних суб'єктів ринку в єдиний безперервний процес створення і розподілення цінностей, який відбувається спільно з кінцевим споживачем та іншими учасниками такої взаємодії з метою отримання і розподілу вигоди.

Для концепції мережевої взаємодії у такому тлумаченні властивим є сприйняття маркетингу не тільки як економічно вигідного процесу з точки зору його основних учасників, але й як процесу взаємодії в соціальному контексті всіх учасників обміну і зацікавлених осіб, основою якого є побудова системи партнерських відносин. З огляду на це можна стверджувати, що концепції мережевої взаємодії і партнерських відносин тотожні, оскільки мають схожі цілі, зміст та інструменти реалізації. За такого бачення ринок охоплює фірми, які доповнюють, заміщують одна одну, співпрацюють чи конкурують між собою, а кожна фірма має мережу взаємовідносин (з постачальниками, конкурентами, транспортними і логістичними підприємствами, посередниками, споживачами) [13, с. 112]. При цьому головною ідеєю таких взаємовідносин є кооперація. Отже, інструменти маркетингу відносин спрямовані не лише на утримання наявних споживачів, але й насамперед на формування і підтримку партнерських відносин з усіма учасниками мережевої взаємодії на вигідних умовах.

Щодо цього Я. Гордон зазначає, що маркетинг партнерських відносин є безперервним процесом визначення і створення нових цінностей разом із індивідуальними покупцями, а уже потім сумісного отримання і розподілу вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії [14, с. 35]. На думку Н.В. Кузьминчук, у підґрунті концепції партнерського маркетингу заходиться припущення стосовно того, що набагато важче завоювати нових споживачів, ніж підвищити ступінь лояльності наявних. Тому партнерські взаємовідносини між споживачем і підприємством гарантують останньому стабільне ринкове становище і можливість збільшення прибутку [15, с. 85]. У цьому аспекті І.Л. Решетнікова пропонує предметом маркетингу партнерських відносин розглядати формування і підтримку стійких довірчих відносин зі споживачем, що включає усі

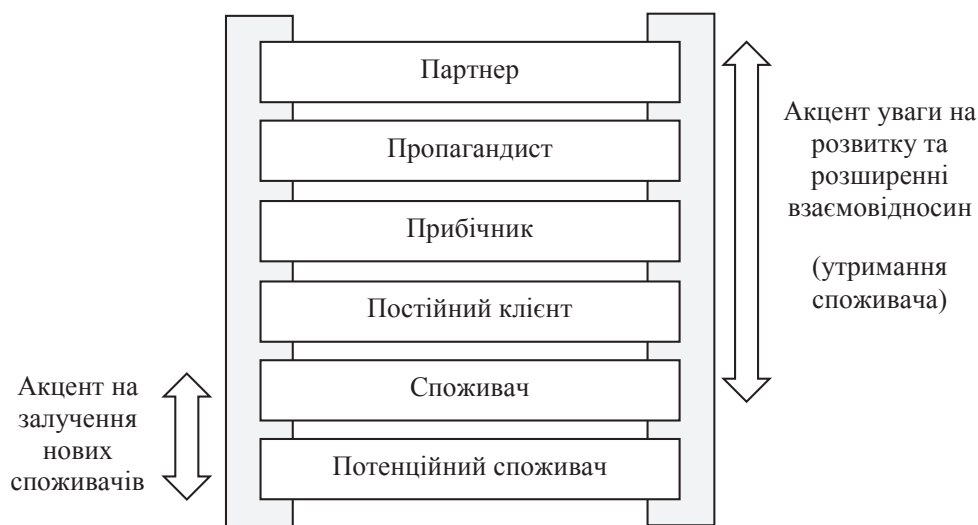


Рис. 1. Сходи взаємовідносин зі споживачами за А. Пейном [17, с. 792]

кроки підприємства для кращого розуміння потреб і обслуговування індивідуальних покупців [16, с. 68].

Слід зазначити, що сучасний споживач, якому притаманні високий ступінь свободи (фінансової, вибору тощо), мобільність, активна позиція і креативне мислення, прагне бути всебічно поінформованим, активним учасником процесу створення споживчої цінності. В цьому аспекті особливої значущості набуває теорія А. Пейна, яка відображає шлях від залучення потенційних споживачів до встановлення партнерських відносин з ними (рис. 1) [17, с. 792].

Після того, як споживач стає постійним клієнтом, а відносини з ним стають регулярними, керівництво підприємства чи установи повинно фокусувати увагу на розвитку і розширенні таких взаємовідносин. За ступенем наближення стосунків до партнерських ступінь довіри і лояльності споживачів збільшується, а разом з ними збільшується віддача від таких взаємовідносин. На думку Ф. Котлера, процес залучення і утримання споживачів в межах реалізації маркетингу партнерської взаємодії можна представити у вигляді послідовних етапів перетворення «потенційного споживача» на «перспективного», потім на «клієнта», «адвоката» і «партнера» [18]. Таким чином, основним завданням маркетингу стає не лише побудова довготривалих партнерських стосунків, але й етичне ставлення до споживача як до людини з приділенням значної уваги її внутрішнім бажанням з метою їх максимального задоволення.

І.Л. Решетнікова пропонує розглядати етичний маркетинг не лише як складову соціальної відповідальності бізнесу, але й як самостійну маркетингову концепцію. При цьому науковець акцентує увагу на тому, що поняття «етичний маркетинг», «соціально-етичний маркетинг», «соціально-відповідальний маркетинг», або «соціальний маркетинг», нетотожні та не є синонімами. Думка І.Л. Решетнікової ґрунтується на тому, що етичний маркетинг концентрує увагу на етичних питаннях процесів розроблення, виробництва та комерціалізації товару. На противагу цьому основним завданням соціального маркетингу є використання маркетингових прийомів для впливу на цільову аудиторію з метою зміни її поведінки задля власних інтересів або інтересів суспільства [19, с. 92].

Побудова взаємовідносин зі споживачами банківських послуг є особливо складним процесом, розтягнутим у часі. Такі відносини можуть розпочинатись із разової, можливо, навіть примусової (зарплатна кредитна картка) взаємодії клієнта з банком, а за наявності сприятливого досвіду з обох сторін поступово перетворюватись на партнерські. Як зазначає Е.Ф. Галямова, тривалі зв'язки зі споживачами мають на меті встановлення особливих взаємовідносин з ними в довгостроковому плані [20, с. 31].

Важливу роль у побудові взаємовідносин зі споживачами послуг банку відіграють інструменти закріплення їх за конкретним менеджером або відділенням банку (lock-in). Закріплення споживачів може

бути добровільним (унаслідок позитивних емоцій, пов'язаних з конкретним менеджером, відчуття безпеки, упевненості у правильності вибору банку, простоти співпраці, вигідного співвідношення вартості послуг і їх якості) і / або недобровільним (через наявність певних бар'єрів для зміни банку або так званих витрат перемикавання (switching costs)). Такі витрати включають будь-які фінансові або емоційні витрати і є бар'єром для переходу від обслуговування в одному банку до обслуговування в іншому.

Можна виділити декілька чинників, які відіграють найбільш вирішальну роль в закріпленні споживачів за певною банківською установою: сильні позитивні емоції, з якими асоціюється назва банку в уяві клієнтів; спрощення ухвалення рішень про використання інших банківських послуг за рахунок зниження ризику неповернення вкладених коштів (наприклад, відкриття депозиту, оформлення кредитної картки за рахунок стабільності якості обслуговування і додаткового сервісу, гарантій повернення вкладів тощо); переконання споживачів у тому, що пропозиція банківських продуктів завжди має унікальну цінність; економічні бар'єри (наприклад, накопичені споживачем в ході співпраці з банком додаткові кошти, тобто фінансова залежність); технічні бар'єри (істотні зміни технології обслуговування споживача за припинення співпраці з банком); правові бар'єри (санкції за порушення умов договору за припинення співпраці з банком); когнітивні бар'єри (необхідність перенавчання для використання технічних та електронних пристроїв та програм за зміни банківської установи); просторові бар'єри (наприклад, географічна близькість до відділення банку чи банкомату); особисті зв'язки (моральні зобов'язання по відношенню до менеджера банку) [21, с. 34].

Пріоритетною задачею маркетингу в банківській сфері, окрім іншого, є дослідження ринку, попиту і виявлення потреб клієнтів. Надавши відповіді на питання про те, чого саме хоче клієнт, які чинники він використовує під час вибору тієї чи іншої банківської установи, можливо змодельовати основні фактори успіху банку, а отже, розробити найбільш дієві програми лояльності клієнтів, розробити нові банківські продукти, заходи підтримки партнерських відносин.

Аналіз ситуації, що склалась на ринку банківських послуг в Україні, свідчить про погіршення ступеня довіри до вітчизняної банківської системи, особливо в кінці 2016 р., що спричинило суттєвий відтік вкладів населення та бізнесу. Згідно з оцінками експертів компанії «Finbalance» за три квартали 2016 р. спостерігається негативна динаміка депозитних портфелів фізичних та юридичних осіб в ТОП-30 банків з найбільшим обсягом коштів населення. Як виявилось, за дев'ять місяців 2016 р. обсяг валютних вкладів населення найсуттєвіше скоротився в «Промінвестбанку» (-66,3 млн. дол., або -36,4%); «Укрексімбанку» (-50,9 млн. дол., або -7,3%); «ОТП Банку» (-32,2 млн. дол., або -12,7%);

«Райффайзен Банку Аваль» (-31,4 млн. дол., або -10,5%); «Укрсиббанку» (-28 млн. дол., або -10,8%). При цьому серед ТОП-30 банків портфель гривневих вкладів фізичних осіб скоротився лише у 4 банків, а саме у «Промінвестбанку» (-1,17 млрд. грн., або -32,2%); «Універсал Банку» (-97,2 млн. грн., або -14,9%); «Правекс-Банку» (-84,1 млн. грн., або -10,5%); «ІНГ Банку» (-556 тис. грн., або -40,1%).

Такі негативні тенденції спричинені низкою чинників політичного, економічного та геополітичного характеру, а також підвищенням рівня невизначеності та зменшення реальних доходів населення, яке змушене достроково розривати депозитні угоди і вилучати власні кошти з банків.

З іншого боку, у населення України підвищився ступінь недовіри як до банківських установ, так і до їх рейтингових оцінок. Це спричинено трьома показниками: по-перше, на 1 листопада 2016 р. в Україні були діючими 98 банків, тоді як на 1 січня 2016 р. – 117 (зменшення на 19 банківських установ, або на 16,2%); по-друге, націоналізація найбільшого комерційного банку «Приватбанк», а також спричинення певного ажіотажу серед населення; по-третє, згідно з даними НБУ за підсумками січня-листопада 2016 р. збиток платоспроможних банків становив 18,88 млрд. грн., тоді як за аналогічний період 2015 р. – 57,28 млрд. грн. На 1 грудня 2016 р. показник достатності (адекватності) регулятивного капіталу в банківській системі становив 13,71% (вимога НБУ (без врахування кризових пом'якшень) – 10%) [22].

Оскільки підґрунтям побудови партнерських відносин між банком і клієнтом є ресурси (фінансові, матеріальні, людські), усі учасники таких відносин прагнуть отримати найбільшу віддачу. Таким чином, ефективність заходів партнерського маркетингу з

позицій банку залежатиме здебільшого від результативності діяльності персоналу, його спроможності чітко визначити проблеми клієнтів, їх бізнесу, постійно підтримувати зв'язок з клієнтами з метою їх інформування та мінімізації негативних наслідків впливу зовнішнього середовища на депозитну політику, а отже, запропонувати якнайкращі способи їх вирішення за рахунок використання наявних послуг банку або створення нових і отримання на цій основі додаткового доходу усіма сторонами. З позиції клієнта ефективність і тривалість партнерських відносин з банком залежатиме від того, наскільки довго клієнт буде задоволений послугами, що надає банк, і наскільки якісно ці послуги будуть задовольняти його особисті фінансові інтереси або покращувати фінансово-господарський стан його підприємства.

**Висновки.** Для мінімізації ризиків втрати клієнтів, відтоку депозитів і скорочення обсягів надання різного роду банківських послуг, контактний персонал банківських установ повинен, надаючи якісні стандартизовані послуги, сформувавши лояльне ставлення клієнта до банку, який згодом може стане промоутером його послуг, а потім і партнером. З метою мінімізації ризиків втрати клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності банківських установ доцільно значно підвищувати роль внутрішніх чинників, зокрема прийняття усім колективом елементів корпоративної культури, стандартів обслуговування, етичного ставлення до клієнтів, побудови відносин зі споживачами послуг як з партнерами. За допомогою цього банк буде спроможним збільшити можливості щодо максимально ефективного задоволення потреб і утримання як персоналу, так і споживачів, тим самим забезпечуючи собі тривалий успіх та стійку конкурентну перевагу на ринку.

### Список літератури:

1. Кропоткин П.А. Взаимная помощь среди животных и людей как двигатель прогресса / П.А. Кропоткин; пер. с англ. В.П. Батурина. – М.: Голос труда, 1922. – XIII. – 342 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://oldcancer.narod.ru/anarchism/PAK-Mutaid.htm>.
2. Сорокин П.А. Человек. Цивилизация. Общество / П.А. Сорокин; общ. ред., сост. и предисл., с. 5–24, А.Ю. Согомонова. – М.: Политиздат, 1992. – 542 с.
3. Яковец Ю.В. Русский циклизм и теория партнерства / Ю.В. Яковец // Белорусский экономический журнал. – 1998. – № 2. – С. 129–132.
4. Нгуен В.Ф. Эффективное взаимодействие государства и предпринимательского сектора как фактор улучшения национального инвестиционного климата / В.Ф. Нгуен // Економічний часопис – XXI. – 2010. – № 5–6. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://soskin.info/ea/2010/5-6/201038zmist.html>.
5. Маркетинг взаємовідносин [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Маркетинг\\_взаємовідносин](https://uk.wikipedia.org/wiki/Маркетинг_взаємовідносин).
6. Стаюра М.А. Партнерський маркетинг і логістичне обслуговування / М.А. Стаюра // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 3 (28). – С. 138–145.
7. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: [підручник для вузів] / Н.І. Чухрай. – Львів: Львівська політехніка, 2006. – 350 с.
8. Окландер М.А. Еволюція теорії маркетингу: генезис, концепція, періодизація / М.А. Окландер, Т.О. Окландер // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. – № 4. – С. 92–105.
9. Решетнікова І.Л. Етапи становлення та розвитку маркетингу в Україні / І.Л. Решетнікова // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 5. – С. 36–37.
10. Гронроос К. Внутренний маркетинг – перспектива партнерских отношений / П. Войма, К. Гронроос // Маркетинг / под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.
11. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: [підручник] / А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2009. – 328 с.

12. Влияние Ф. Котлера на становление маркетинга в СССР и России / [И.И. Скоробогатых, О.В. Сагинова, К.Ф. Фокс] // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2008. – № 6. – С. 33.
13. Маркетинг: [підручник] / [А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак та ін.]; за наук. ред. А.Ф. Павленка; кер. авт. кол. І.Л. Решетнікова. – К.: КНЕУ, 2008. – 600 с.
14. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений / Я. Гордон; пер. с англ., ред. О.А. Третьяк. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.
15. Кузьминчук Н.В. Формування партнерських відносин регіону як суб'єкта маркетингової діяльності / Н.В. Кузьминчук // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 4. – Т. 2. – С. 83–89.
16. Решетнікова І.Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства / І.Л. Решетнікова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 1. – С. 45–55.
17. Relationship value management / [A. Payne, S. Holt, P. Frow] // Journal of Marketing Management. – 2001. – Vol. 17 (7/8). – P. 785–817.
18. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit / [P. Kotler, N. Kartajaya, I. Setiawan]. – John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010. – 190 p.
19. Решетнікова І.Л. Етичний маркетинг як концепція маркетингової діяльності / І.Л. Решетнікова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 91–96.
20. Галямова Э.Ф. Стратегия формирования устойчивых взаимоотношений с потребителями промышленных предприятий / Э.Ф. Галямова // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2011. – Вып. 1. – С. 31–39.
21. Галямова Э.Ф. Проблемы управления взаимоотношениями с клиентами на промышленных предприятиях Удмуртской Республики / Э.Ф. Галямова // Вестник Удмуртского ун-та. Серия «Экономика». – 2009. – Вып. 2. – С. 30–38.
22. Интернет-портал про фінанси та економіку – Finbalance [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://finbalance.com.ua/news/Zbitki-bankivsko-sistemi-v-listopadi-zbilshilisya-v-6-raziv--do-63-mlrd-hrn>.
23. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / [Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли]; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.
24. Фірсова С.Г. Еволюція маркетингової теорії: український вимір / С.Г. Фірсова, І.А. Мельник // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. – 2013. – Т.18. – Вип. 4/2. – С. 163–167.

Швіндіна Г.О., к. е. н., доцент,  
доцент кафедри управління  
Сумський державний університет

## ЗМІНА ПАРАДИГМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ: ВІД АДАПТАЦІЇ – ДО ПРОАКТИВНОСТІ

**Швіндіна Г.О. Зміна парадигми стратегічного управління організаційним розвитком: від адаптації – до проактивності.** Стаття присвячена з'ясуванню природи організаційного розвитку через узагальнення підходів до розуміння сутності основних дефініцій у предметній області дослідження: «організаційні зміни», «організаційний розвиток», «адаптація організацій» та «стратегічний розвиток». Представлена теорія коеволюції підходів до стратегічного управління та змін у навколишньому середовищі, що знаходить відтворення у зміні відповідних парадигм від адаптивності до проактивності в процесі формулювання стратегії розвитку організації.

**Ключові слова:** організаційні зміни, організаційний розвиток, адаптація, проактивність, парадокс розвитку.

**Швиндина А.А. Смена парадигмы стратегического управления организационным развитием: от адаптации – к проактивности.** Статья посвящена исследованию природы организационного развития с помощью обобщения подходов к пониманию сущности основных дефиниций в предметной области исследования: «организационные изменения», «организационное развитие», «адаптация организаций» и «стратегическое развитие». Представлена теория коэволюции подходов к стратегическому управлению и изменений во внешней среды, что находит свое отображение в смене соответствующих парадигм от адаптивности к проактивности в процессе формулирования стратегии развития организации.

**Ключевые слова:** организационные изменения, организационное развитие, адаптация, проактивность, парадокс развития.

**Shvindina H.O. Paradigm Change in the field of Strategic Management of Organizational Development – from Adaptivity to Proactivity.** The research is concentrated on the investigation of the organizational development nature using generalization of the approaches to identification of main definitions in the field of the research, such as: «organization changes», «organizational development», «adaptation of the organizations» and «strategic management». The coevolution theory is presented to explain the simultaneous changes in the strategic development systems and environment transformations. These changes are reproduced themselves in the paradigms changes from the adaptivity to the proactivity in a process of the strategy formulation.

**Keywords:** organization changes, organizational development, adaptivity, proactivity, development paradox.

**Постановка проблеми.** В умовах коливань в системі реформування економічної, політичної та соціальної політики України постає питання про ідентифікацію траєкторії змін для економічних суб'єктів різних галузей, адже організаційний розвиток певним чином відображає зміни у зовнішньому середовищі. Відсутність усталеної методології оцінки ефективності організаційного розвитку, розбіжність у розумінні сутності основних понять вітчизняними та закордонними авторами та практична значущість побудови моделі стратегічного розвитку, – ці означені та решта невисвітлених питань визначають актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед найбільш поширених моделей організаційного розвитку слід назвати трьохфазну модель К. Левіна, яку детально проаналізували у своєму огляді А. Арменакіс та А. Бедіан [7], еволюційно-революційну модель розвитку Л. Грейнера [16], модель життєвого циклу І. Адізеса [1], концепцію постійного покращення Е. Демінга [12], програму організаційної трансформації за П. Дойлем та Ф. Стерном [14]. Поряд з цими моделями організаційного розвитку слід згадати науково-методологічні підходи до моделювання організаційного розвитку. Перш за все, це напрям організаційної екології, засновниками якої є М. Ханан та Дж. Фріман [18], крім цього, існує школа організаційного вибору, яка отримала назву «модель смітєвої скриньки», засновниками якої є М. Коен, Дж. Марч та Й. Олсен [10]. На сьогодні розроблені засади інституціонального підходу до розуміння розвитку організаційних систем завдяки роботам У. Пауела, П. ДіМаджіо [13] та Дж. Мейера [20]. Серед українських вчених, які займаються питаннями адаптації організаційних систем можна назвати таких: І. Алексєєв [3], який займався питаннями моделювання інноваційного розвитку; М. Буднік [4], яка представила засади адаптації промислових підприємств до нових ринкових умов; С. Виноградський [5], який запропонував авторську

концепцію системи адаптивного менеджменту та багатьох інших. Тим не менш, питання систематизування взаємозв'язку між адаптацією та проактивністю, організаційним розвитком та стратегічним управлінням, а також формування комплексного підходу до успішної трансформації вітчизняних підприємств залишаються відкритими.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає в узагальненні поглядів на розуміння сутності організаційної адаптації та встановлення взаємозв'язку чи взаємовиключення між адаптацією та ефективними стратегіями розвитку.

**Виклад основних результатів.** Історично склалися так у академічній літературі з менеджменту, що питання організаційної еволюції та адаптації до навколишнього середовища є головною тематикою досліджень. Дослідження із стратегічного менеджменту та із організаційного розвитку базуються на різних рівнях розуміння феномену та представляють різні теоретичні та емпіричні підходи. Одні дослідники називають організаційний розвиток зумовленим ззовні, інші стверджують, що організаційний розвиток відбувається завдяки внутрішньо вбудованій програмі. Робота Ч. Дарвіна вплинула на соціологічні дослідження із аналізу поведінки індивідів та дослідження аналітиків з управлінських та організаційних систем, які зосередили свою увагу на механізмах варіації, селекції та утриманні організаційними одиницями рис, необхідних для подальшого існування. Теорія популяційної екології організацій, яка була запропонована М. Хананом та Дж. Фріманом [18], стала одним з найважливіших етапів, які визначили подальші напрямки дослідників із організаційної природи.

Р. Акофф називає адаптацією «відклик на зміну (стимул), яка здібна реально чи потенційно зменшити ефективність поведінки системи, відгук системи, який перешкоджає її послабленню» [2, с. 139]. При цьому він розрізняє пасивну та активну адаптації, які різняться за впливом на зовнішнє середовище. Так, пасивна адаптація передбачає реагування внутрішніми змінами системи у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі, в той час як активна адаптація є впливом системи на зовнішнє середовище для того, аби в майбутньому отримати бажану відповідність між середовищем та системою.

Поняття «адаптація» в контексті стратегічного управління набуває популярності після появи роботи Дерека Абеля [8, с. 21], який аналізує ринкові зміни і стверджує, що фірми мають адаптувати себе до змін через модифікацію маркетингових чи інших функціональних програм. В своїй роботі вчений стверджує, що існує обмежений період, протягом якого «відповідність» між ключовими вимогами ринку та окремими компетенціями фірм конкурувати на цьому ринку є оптимальною. Порушують таку рівновагу так звані «стратегічні вікна», якими він називає такі радикальні зміни, які дискваліфіку-

ють ринкових лідерів та надають нові можливості для новачків. Д. Абель називав еволюцією ринку такі змінні вимоги до ринку, які закривають стратегічні вікна для діючих конкурентів та відкривають стратегічні вікна для новачків.

Взагалі, коли дослідники використовують еволюцію як ідею, що пояснює організаційні та ринкові зміни, виникає питання про доречність використання біологічних аналогій в теорії фірми. Вчені порівнюють організацію із біологічним організмом, оскільки сама людина є сукупністю систем, що функціонують та розвиваються за певними принципами, при цьому розвиток можна прискорити або пригальмувати. Із іншого боку, біологічні аналогії є результатом сприйняття організації як популяції осіб, що об'єднані загальною метою і є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Крім того, мусимо додати, що біологічні аналогії використовуються через когнітивний дисонанс, оскільки дослідники вибірково знаходять підтвердження своїм здогадкам, які вибудовують по звичній траєкторії аналогій, якими б вони не були – біологічними, механістичними чи фізичними.

Повертаючись до поняття еволюції середовища, необхідно відмітити, що погляди на його динаміку змінювалися. Спочатку йде мова про середовища, що змінюється, а згодом про динамічне середовище. А у 60-их роках мова вже йде про турбулентне середовище, як середовище із великою кількістю активних змін, що ведуть до нестабільності та невизначеності майбутнього. Елвін Тоффлер у своїй книзі «Шок майбутнього» вже у 70-их роках веде мову про адхократичні структури, які виникають у відповідь на швидкозмінні виклики середовища. Таким чином, і розуміння «відповідності» ринковим вимогам змінюється, адже така «відповідність» не може бути стійкою. Підтверджують цю думку низка радикальних змін, які відбуваються у 80-ті та 90-ті роки. Зокрема, розвиваються межі цілих галузей завдяки дерегуляційним законам, структурним змінами та стратегічним альянсам. В той же час зміни в очікуваннях споживачів у відповідь на технологічні прориви, виникнення торгівельних блоків призводять до глобалізації конкуренції. Тенденції змін стає не просто важко попередити чи врахувати, але й місця для пасивної адаптації в системі стратегічного управління не залишається. На думку К. Прахалада та Г. Хемела [17], компанії конкурують не за теперішні ринки, а за майбутнє, що стає можливим у разі зміни парадигми стратегічного управління. Стратегія – більше не «відповідність» вимогам навколишнього середовища, а «розтягнення» між наявними компетенціями та вимогами майбутнього. Таким чином, еволюційна адаптація до середовища більше не спрацьовує – на думку вчених, виграють лише ті, хто пропонує проактивну діяльність – тобто таку діяльність, яка змінює майбутнє вже сьогодні.

В організаційних теоріях проактивність – це поведінкова установка, орієнтована на передбачення,

передчуття та ініціювання змін. Принцип проактивності можна сформулювати так: «замість реагувати на зміни, впроваджуйте нові – на випередження». Така проактивна позиція багатьох компаній змушує їх впроваджувати так звані самонаступальні стратегії. Не очікуючи відповідних дій з боку конкурентів, лідер галузі сам атакує поточні продукти, канали та технології, навіть якщо вони є власними. Таку стратегію, наприклад, обирають компанії Gillette, Apple та інші. Постійна боротьба задля тимчасової переваги (адже більше вона не може бути стійкою в таких швидкозмінних умовах) на глобальних ринках отримує назву «гіперконкуренції», концепцію якої розвиває в своїй роботі Ричард Д'Авені [11]. Він підкреслює, що, по-перше, жодна конкурентна перевага більше не є стійкою, по-друге, фірми мають незначний вплив на подальшу деескалацію зростаючої конкуренції на більшості ринків та, по-третє, гіперконкуренція відбувається із поштовхами на різних аренах гри, що формує цикли поштовхів. Узагальнюючи тенденції ринків, Р. Д'Авені зводить вибір сучасного стратега до дилеми «Руйнуй або вмирай» [11, с. 193], маючи на увазі, що руйнувати доведеться традиційні підходи до стратегічного управління та взаємодії із зовнішнім середовищем.

Враховуючи вищесказане, ми пропонуємо своє бачення коеволюції організаційних систем та зовнішнього середовища, яке знайшло відображення у трансформаціях поглядів на стратегію взагалі та в конкретних концепціях стратегічного менеджменту (див. рис. 1).

Поняття «коеволюція» було запропоновано вченими А. Левінім, К. Лонгом та Т. Кероллом [19], які припустили, що стратегічні та організаційні адаптації відбуваються коеволюційно, тобто зміни відбуваються одночасно – і в організаційних систе-

мах, і у концептуальних підходах до стратегічного управління, і в навколишньому середовищі. Іншими словами, організаційні популяції та форми можуть мутувати, і, як наслідок, з'являються нові форми в наявних організаційних популяціях, що, в свою чергу, призводить до нових змін у навколишньому середовищі.

Природа організаційних мутацій потребує додаткової уваги, оскільки як і у популяціях біологічних систем, так і в організаційних системах залишаються, закріплюються та відтворюються лише вдалі організаційні девіації. Різниця між прикладною екологією та організаційною екологією в тому, що девіації є результатом телеологічного втручання осіб, що приймають рішення з питань організаційного розвитку, в той час як в природних системах девіації є наслідком стихійних процесів.

На рисунку 1 представлено декілька концепцій стратегічного менеджменту, які, на наш погляд, з'явилися історично послідовно у відповідь на ринкові зрушення. В умовах рівноважного ринку, коли відбуваються коливання попиту та пропозиції в межах однієї галузі за передбачуваною логікою, отримала популярність ресурсна теорія фірми. В умовах прискорення динаміки середовища виникає потреба у адаптації до швидкозмінних характеристик середовища. Ця мета може бути досягнута завдяки застосуванню моделі ринкових сил М. Портера, яка допомагає структурувати взаємозалежність галузевих сил та вплинути на їх дієвість. У рамках турбулентного середовища адаптивні стратегії більше не спрацюють, більше того, можна сказати, що адаптація призводить до спеціалізації організацій, а це, в свою чергу, до нішевої стратегії. Стратегія ніші може стати високоприбутковою грою, але в умовах глобалізації та гіперконкуренції перетворюється на програшну.

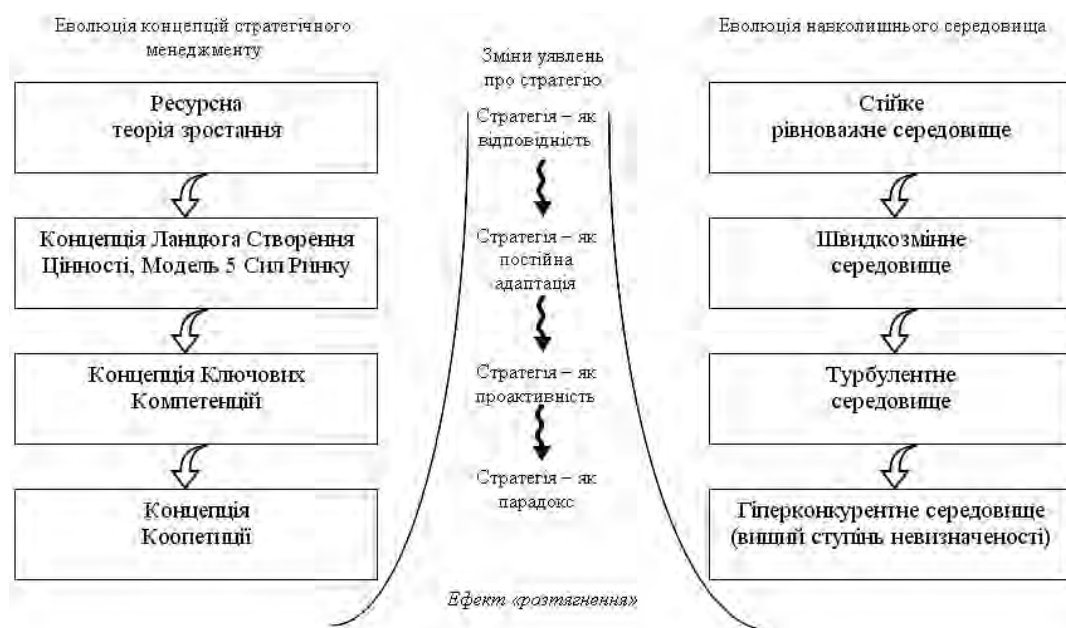


Рис. 1. Коеволюція середовища та систем стратегічного управління (авторське бачення)

Отже, проактивна позиція, яка співвідноситься із концепцією ключових компетенцій, стає новою парадигмою у стратегічному управлінні. Експерти із галузі стратегічних розроблень стверджують тепер, що адаптація – не є стратегією, хоча іноді стратегія може включати адаптацію.

Раніше ми вже аналізували характеристики адаптивних організацій [6], які вважаємо за потрібне представити у протиставленні до нашого розуміння проактивності (див. табл. 1).

Протиставлення «адаптивність» – «проактивність» формує погляд на стратегію як на парадокс, який поєднує в собі протилежно спрямовані сили, погляди, дихотомії, тактики та системи формування та управління. Наприклад, коопетиція як новий напрям в стратегічному менеджменті є поєднанням конкуренції та кооперації та передбачає діадні та парадоксальні взаємовідносини, які виникають, коли дві фірми кооперують в одних сферах діяльності, одночасно перебуваючи у конкуренції одна до одної в інших сферах діяльності [9]. Наразі такий парадоксальний підхід набуває популярності в практиці закордонних компаній та в академічному середовищі.

Парадоксальний підхід передбачає комбінацію взаємовиключних та взаємодоповнюючих елементів, процесів та характеристик. Щодо поняття стратегії ми мусимо додати, що стратегія має розглядатися як парадокс комбінування адаптивності та проактивності як процесів та установок, що існують та функціонують задля організаційного розвитку.

Отже, можемо узагальнити, що адаптація до зовнішнього середовища справді може виключати стратегічне управління, оскільки стратегія – це проактивна позиція. При цьому, виходячи із парадоксального погляду на стратегії та формування ринків, можемо припустити, що процеси адаптації та проактивності доповнюють одні одного.

**Висновки.** Дослідження спрямоване на узагальнення підходів до розуміння ролі адаптивності та проактивності в процесі формулювання та реалізації стратегії розвитку. Теорія коеволюції, яка визнана в академічних колах, дозволяє відтворити відповідність між змінами парадигм стратегічного управ-

ління та трансформаціями у зовнішньому середовищі. В роботі представлений перехід від розуміння стратегії як адаптації до стратегії як проактивної позиції. Протиставлення адаптивності та проактивності не надає бажаного розуміння стратегії розвитку, але представлення стратегії як парадоксу розвитку, який об'єднує в собі адаптивні та проактивні елементи, дозволяє створювати адекватні моделі стратегічного розвитку для організацій різного типу.

Таблиця 1

**Основні розходження між адаптивними  
а проактивними організаціями (пропонується)**

<b>Адаптивні організації</b>	<b>Проактивні організації</b>
Відновлюють властивості системи після порушеної рівноваги внаслідок взаємодії в системі «організація – середовище»	Формують нові властивості системи після зрушень в навколишньому середовищі
Вдосконалюють внутрішню структуру, виходячи на більш високі рівні розвитку	Впливають на зовнішні трансформаційні сили галузі
Трансформують ситуаційну поведінку, яка є пробною, випадковою реакцією на нові виклики середовища, – у стійку практику функціонування	Стають лідерами змін в галузі, формують виклики середовища
Швидко засвоюють нові технології (зв'язки, відносини), або швидко відтворюють порушені старі технології (зв'язки, відносини)	Пропонують нові технології (зв'язки, відносини)
Стають більш диференційованими, обираючи нішу (в тому числі ризики стратегії ніші)	Стають більш диверсифікованими, обираючи глобальний ринок (в тому числі і ризики стратегії мега-можливостей)
<b>ПАРАДОКС РОЗВИТКУ</b>	

**Список літератури:**

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Ицхак Адизес. Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сефериана. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
2. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Рассел Акофф. Пер с англ. под ред. Л.А. Волковой – СПб.: Питер, 2002. – 488 с.: ил.
3. Алексеев И.В. Стратегії та регулювання інноваційного розвитку виробничо-господарських структур / І.В. Алексеев. – Інститут економічного прогнозування НАН України. – К. – 2002. – 40 с.
4. Будник М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання. Автореферат дис. на соискание уч. степени канд. эконом. наук: 08.06.01 / Марина Миколаївна Будник; Харківський державний економічний університет. – Харків 2002. – 23 с.
5. Виноградський С.Б. Організація системи адаптивного менеджменту фірми. Автореферат дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.06.02 / Сергій Борисович Виноградський; Донецький національний університет. – Донецьк, 2001 – 20 с.
6. Швиндина А.А. Адаптация организационных систем [Текст] / А.А. Швиндина // Економіка та менеджмент: перспективи розвитку: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 18-20 травня 2011 р. / за заг. ред.: О.В. Прокопенко, М.Ю. Троян. – Суми: СумДУ, 2011. – Т.1. – С. 137-139.

7. Armenakis A.A. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s / Achilles A. Armenakis, Arthur G. Bledian // *Journal of management*. – 1999. – No 25(3). – pp. 293-315.
8. Abbel, D.F. Strategic Windows / Derek F. Abbel // *Journal of Marketing*, July, 1978. – pp.21-26
9. Bengtsson M. «Coopetition» in business Networks – to cooperate and compete simultaneously / Maria Bengtsson, Sören Kock // *Industrial marketing management* – 2000. – N 29(5) – P. 411-426.
10. Cohen M.D. A garbage can model of organizational choice / M. D. Cohen J. G. March, J.P. Olsen // *Administrative science quarterly*, 1972 – pp.1-25.
11. D'Aveni, R.A. Waking up to the new era of hypercompetition [Electronics Source] / Richard D'Aveni // *Washington Quarterly*, 1998, 21(1) – pp. 183-195. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/profile/Richard\\_Daveni/publication/233454654\\_Waking\\_Up\\_to\\_the\\_New\\_Era\\_of\\_Hypercompetition/links/540742780cf2c48563b29df5.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Richard_Daveni/publication/233454654_Waking_Up_to_the_New_Era_of_Hypercompetition/links/540742780cf2c48563b29df5.pdf) Downloaded on 1st September 2016.
12. Deming, W.E. Quality, productivity, and competitive position [Electronics Source] / Edwards W. Deming. Los Angeles: Quality Enhancement Seminars, Center for study. – 1991. – 56 p. Retrieved from: <http://gpsinc.us/files/Deming.pdf>
13. DiMaggio, P.J. The new institutionalism in organizational analysis / P.J. DiMaggio, W.W. Powell. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1991.
14. Doyle, P., & Stern, P. Marketing management and strategy. Pearson Education. – 2006. – 446 p.
15. Grant, R.M. Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors / R.M. Grant // *Strategic management journal*, 2003. – N24 (6). – pp. 491-517.
16. Greiner L.E. Evolution and revolution as organizations grow / Larry E. Greiner // *Harvard business review*, Reprinted from 1972. – 1997. – No 76(3). – pp. 55-60.
17. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business Press. 534 pages. E-book provided by Google Play Market
18. Hannan, M.T., & Freeman, J. The population ecology of organizations / Michael T. Hannan and John Freeman // *American journal of sociology*. – 1997. – Vol. 58. – No. 5. – pp. 929-964.
19. Lewin A.Y. The coevolution of new organizational forms / A.Y. Lewin, C.P. Long, T. N. Carroll // *Organization Science*. – 1999. – N 10(5) – pp. 535-550.
20. Meyer, J.W. World society, institutional theories, and the actor / J.W. Meyer // *Annual review of sociology*. – 2010. – N36. – pp. 1-20.

## **НОТАТКИ**

Наукове періодичне видання

**ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК  
ЗАПОРІЗЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ ІНЖЕНЕРНОЇ АКАДЕМІЇ**

**Випуск 6 (06) 2016**

Частина 1

Коректура • *Наталья Пирогівська*

Комп'ютерна верстка • *Світлана Калабухова*

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.  
Папір офсет. Цифровий друк. Ум.-друк. арк. 21,86  
Підписано до друку: 30.12.2016 р. Замов. № 112/16. Наклад 100 прим.

Видавничий дім «Гельветика»  
E-mail: [mailbox@helvetica.com.ua](mailto:mailbox@helvetica.com.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 4392 від 20.08.2012 р.